

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Proyek Konstruksi

Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumberdaya tertentu dan dimaksudkan untuk menghasilkan produk atau *deliverable* yang kriteria mutunya telah digariskan dengan jelas (Iman Soeharto, 1999).

Defenisi proyek konstruksi menurut Kerzner (2000), menyatakan bahwa sebuah proyek dapat dianggap sebagai rangkaian kegiatan dan tugas harus memiliki :

- a. Tujuan tertentu dan akan selesai dalam spesifikasi tertentu.
- b. Telah ditetapkan tanggal mulai dan tanggal selesainya.
- c. Punya batasan dana (jika diperlukan)
- d. Konsumsi sumber daya manusia dan bukan manusia (seperti uang, orang, peralatan).
- e. Apakah multifungsi (memotong beberapa jalur fungsional).

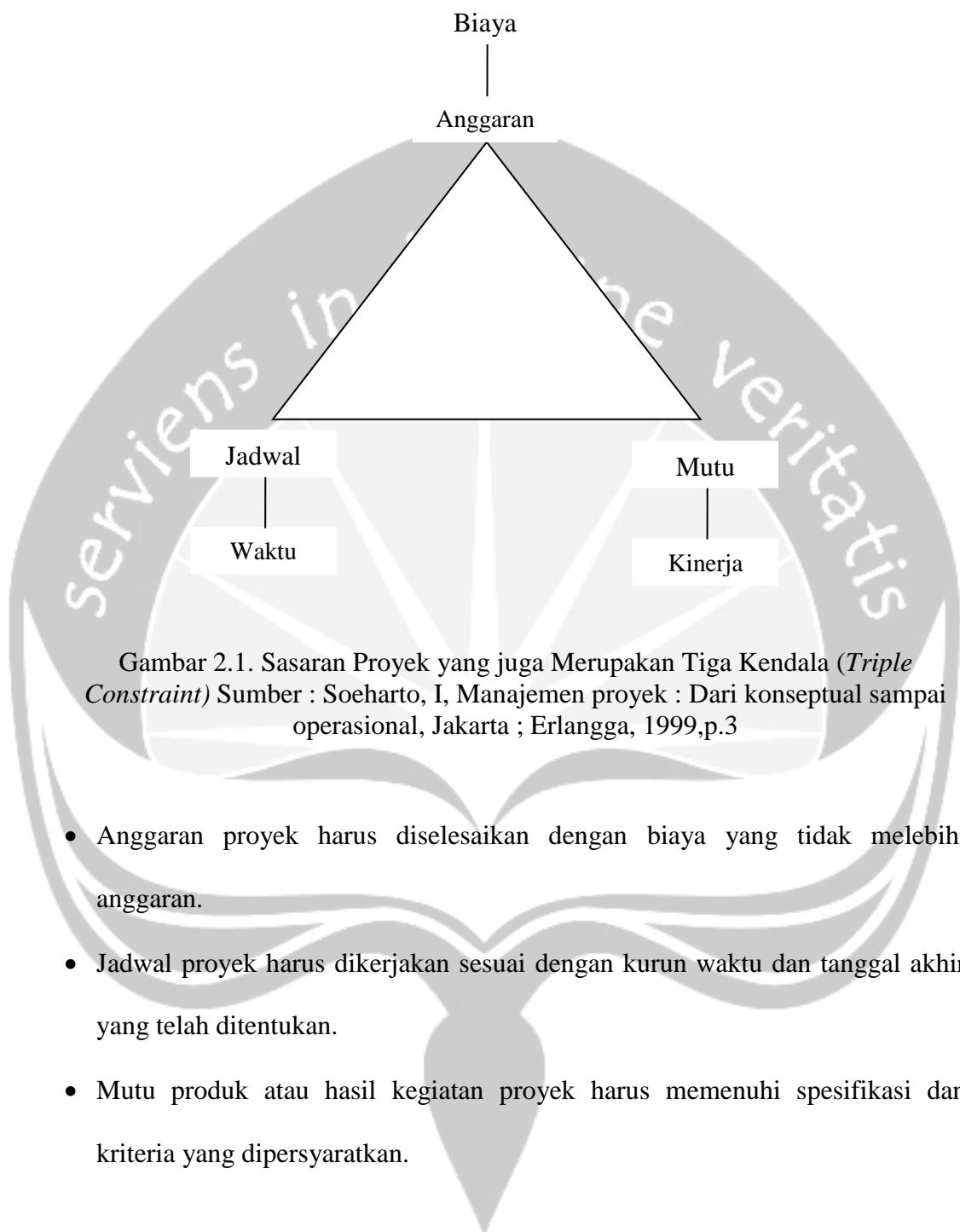
Proyek konstruksi adalah sutau rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut terdapat suatu proses yang mengelola sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan.

Proyek konstruksi adalah usaha yang kompleks dan tidak memiliki kesamaan persis dengan proyek manapun sebelumnya sehingga sangat penting suatu proyek konstruksi membutuhkan manajemen proyek konstruksi. Suatu proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Selain itu, proyek konstruksi juga memiliki karakteristik yaitu bersifat unik, membutuhkan sumber daya (*manpower, material, machines, money, method*), serta membutuhkan organisasi (Erviyanto, 2005).

Karakteristik proyek konstruksi (Erviyanto, 2005) adalah sebagai berikut:

1. Merupakan usaha yang kompleks, biasanya bukan kegiatan yang berulang.
2. Tidak ada yang identik (sama persis).
3. Memiliki satu sasaran yang jelas dan telah ditentukan, yang menghasilkan produk yang spesifik.
4. Mempunyai siklus hidup, ada titik awal dan titik akhir.
5. Ciri-ciri proyek berubah-ubah selama melalui phase siklus hidupnya.
6. Ketidakpastian biaya dan waktu serta memiliki kadar resiko yang tinggi.

Menurut Ir.Iman Soeharto (1999), menyatakan bahwa dalam proses mencapai tujuan dari suatu proyek, ada batasan yang harus dipenuhi yaitu besar biaya (anggaran) yang dialokasikan, jadwal serta mutu yang harus dipenuhi. Ketiga hal tersebut (Gambar 2.1) merupakan parameter penting bagi penyelenggaraan proyek yang sering diasosiasikan sebagai sasaran proyek. Ketiga batasan ini sering disebut sebagai tiga kendala (*triple constraint*) (Iman Soeharto, 1999).



Gambar 2.1. Sasaran Proyek yang juga Merupakan Tiga Kendala (*Triple Constraint*) Sumber : Soeharto, I, Manajemen proyek : Dari konseptual sampai operasional, Jakarta ; Erlangga, 1999,p.3

- Anggaran proyek harus diselesaikan dengan biaya yang tidak melebihi anggaran.
- Jadwal proyek harus dikerjakan sesuai dengan kurun waktu dan tanggal akhir yang telah ditentukan.
- Mutu produk atau hasil kegiatan proyek harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang dipersyaratkan.

Ketiga batasan tersebut bersifat tarik-menarik, yang artinya jika ingin meningkatkan kinerja produk yang telah disepakati dalam kontrak maka umumnya harus diikuti dengan meningkatkan mutu. Hal ini selanjutnya berakibat pada naiknya biaya sehingga melebihi anggaran. Sebaliknya bila ingin menekan biaya, maka biasanya harus berkompromi dengan mutu atau jadwal. Dari segi teknis, ukuran keberhasilan proyek dikaitkan dengan sejauh mana ketiga sasaran tersebut dapat dipenuhi.

Menurut Iman Soeharto (1999), memaparkan beberapa perilaku dan fenomena kegiatan proyek dan pengelolaan yang diperlukan serta mempunyai pengaruh terhadap tuntutan pengelolaan (tabel 2.1)

Tabel 2.1. Beberapa Perilaku dan Fenomena Kegiatan Proyek Serta Pengelolaan Yang Diperlukan

	Perilaku dan Fenomena Kegiatan Proyek	Tuntutan Pengelolaan dan Tanggapan untuk Mengatasinya
a	Bersifat dinamis. Intensitas dan jenis kegiatan berubah dalam waktu relatif pendek	<ul style="list-style-type: none"> - Cepat tanggap atas adanya perubahan - Metode pemantauan dan pengendalian harus sensitif - Perencanaan dan pengendalian terpadu
b	Nonrutin, belum dikenal, tetapi sasaran telah digariskan dengan jelas dalam waktu terbatas.	Perhatian khusus oleh tim yang berdedikasi di bawah pimpro
c	Kegiatan bermacam ragam meliputi bermacam keahlian dan ketrampilan	Agar pemakaian sumber daya efisien dari segi perusahaan, perlu pemakaian bersama (share), digunakan organisasi matriks
d	Bersifat multikompleks. Melibatkan banyak peserta dari luar dan dari dalam organisasi	Penanggung jawab tunggal, penekanan pada koordinasi dan integrasi, pendekatan sistem dalam implementasi

	Perilaku dan Fenomena Kegiatan Proyek	Tuntutan Pengelolaan dan Tanggapan untuk Mengatasinya
e	Kegiatan berlangsung sekali lewat, dengan resiko relatif tinggi	Pendekatan pragmatis, setapak demi setapak, digunakan analisis sistem dalam perencanaan
f	Pelaksanaan kegiatan oleh banyak pihak, bidang atau organisasi	Untuk memperkecil hambatan birokrasi, diciptakan arus kegiatan atau komunikasi horisontal
g	Organisasi peserta proyek sering mempunyai sasaran yang sama, dan berbeda pada waktu yang bersamaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Bersifat join venture - Pendekatan manajemen sistem

Sumber : Soeharto, I, Manajemen proyek : Dari konseptual sampai operasional, Jakarta ; Erlangga, 1999,p.27

2.2. 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 (Ervianto, 2005).

Manajemen konstruksi (Ervianto, 2005) adalah bagaimana agar sumber daya yang terlibat dalam proyek konstruksi dapat diaplikasikan oleh manajer proyek secara tepat. Sumber daya dalam proyek konstruksi dapat dikelompokkan menjadi *manpower, material, machines, money, method*.

Manajemen pengelolaan dalam proyek konstruksi dibagi menjadi 8 (delapan) fungsi dasar manajemen yang dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok kegiatan (Ervianto, 2005) :

1. Kegiatan Perencanaan

- Penetapan tujuan (*goal setting*)
- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*organizing*)

2. Kegiatan Pelaksanaan

- Pengisian staf (*staffing*)
- Pengarahan (*directing*)

3. Kegiatan Pengendalian

- Pengawasan (*supervising*)
- Pengendalian (*controlling*)
- Koordinasi (*coordinating*)

Manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Lebih jauh manajemen proyek menggunakan pendekatan sistem dan hierarki (arus kegiatan) vertikal dan horisontal (H.Kerzner, 1982).

Dari defenisi yang ada diatas, konsep manajemen proyek mengandung hal-hal pokok antara lain sebagai berikut :

- a. Menggunakan pengertian manajemen berdasarkan fungsinya, yaitu merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan.

- b. Kegiatan yang dikelola berjangka pendek dengan sasaran yang telah digariskan secara spesifik. Ini memerlukan teknik dan metode pengelolaan yang khusus, terutama aspek perencanaan dan pengendalian.
- c. Memakai pendekatan sistem (*system approach to management*).
- d. Mempunyai hierarki (arus kegiatan) horisontal di samping hierarki vertikal.

Manajemen proyek menurut PMI (*Project Management Institute*), adalah ilmu dan seni yang berkaitan dengan memimpin dan mengkoordinir sumber daya yang terdiri dari manusia dan material dengan menggunakan teknik pengelolaan modern untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan yaitu lingkup mutu, jadwal, dan biaya serta memenuhi keinginan para *stake holder* (Iman Soeharto, 1999).

Konsep manajemen proyek menurut PMI (*Project Management Institute*), mengembangkan suatu model manajemen proyek yang dikenal sebagai PM-BOK (*Project Management Body of Knowledge*) yang terdiri dari 8 (delapan) komponen, yaitu 4 (empat) komponen dasar/ komponen inti (*core functions*) meliputi : Pengelolaan lingkup proyek, Pengelolaan waktu/jadwal, Pengelolaan biaya, Pengelolaan kualitas dan mutu, serta 4 (empat) komponen pendukung (*supporting functions*) meliputi : Pengelolaan SDM, Pengelolaan risiko, Pengelolaan pengadaan/kontrak, Pengelolaan komunikasi.

Manajemen proyek menurut Riyanarto Sarno adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol sumber daya perusahaan dengan sasaran jangka pendek untuk mencapai *goal* dan *objective* yang spesifik.

Manajemen proyek didesain untuk mengatur dan mengontrol sumber daya perusahaan sesuai dengan aktivitas yang terkait, efisiensi waktu, efisiensi biaya dan performa yang baik (Riyanarto Sarno, 2012).

Manajemen proyek yang kurang baik dapat memberi dampak buruk bahkan kegagalan terhadap pelaksanaan proyek konstruksi. Menurut A.A. Gde Agung Yana (2009) faktor penyebab gagalnya sebuah proyek adalah :

a. Masalah SDM.

- Kurangnya ketrampilan dan pengetahuan anggota *team*.
- Kurang Pengertian tentang sasaran bersama
- Kurangnya pembinaan team

b. *Methodology*

- Belum ada prosedur yang standar atau
- Penyusunan project prosedur yang tidak tepat
- Tidak dipakainya project prosedur yang telah disusun dengan susah payah

c. *Funding*

- Perencanaan pendanaan yang tidak sesuai

d. Keterbatasan teknologi

- Kekurangan penguasaan basis teknologi sebagai sarana melaksanakan proyek.
- Tidak diperhitungkannya keperluan teknologi untuk melaksanakan proyek pada waktu merencanakan proyek.
- Kekurang mampuan dalam mengidentifikasi sumber-sumber teknologi yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan proyek

– Belum tersedianya teknologi untuk melaksanakan proyek.

e. Permainan Politik

– Pengutamakan kepentingan pribadi dan pemanfaatan proyek untuk pemenuhan hasrat pribadi.

Menurut Kerzner (2000), manfaat potensial dari penerapan manajemen proyek adalah :

1. Tanggung jawab fungsional dapat teridentifikasi untuk memastikan semua kegiatan dicatat, serta setiap omset yang didapat
2. Meminimalkan kebutuhan laporan yang berkelanjutan.
3. Dapat mengidentifikasi batas waktu untuk penjadwalan.
4. Dapat mengidentifikasi metodologi untuk analisis *trade-off*.
5. Dapat mengukur prestasi terhadap perencanaan.
6. Masalah diawal dapat diidentifikasi sehingga dapat dilakukan tindakan korektif.
7. Menambah kemampuan untuk memperkirakan perencanaan masa depan.
8. Dapat mengetahui kapan tujuan tidak dapat dipenuhi atau malah terlampaui.

Namun manfaat di atas tidak akan tercapai tanpa mengatasi hambatan yang ada seperti :

1. Kompleksnya suatu proyek.
2. Permintaan spesial dari pelanggan.
3. Restrukturisasi organisasi.
4. Risiko proyek.

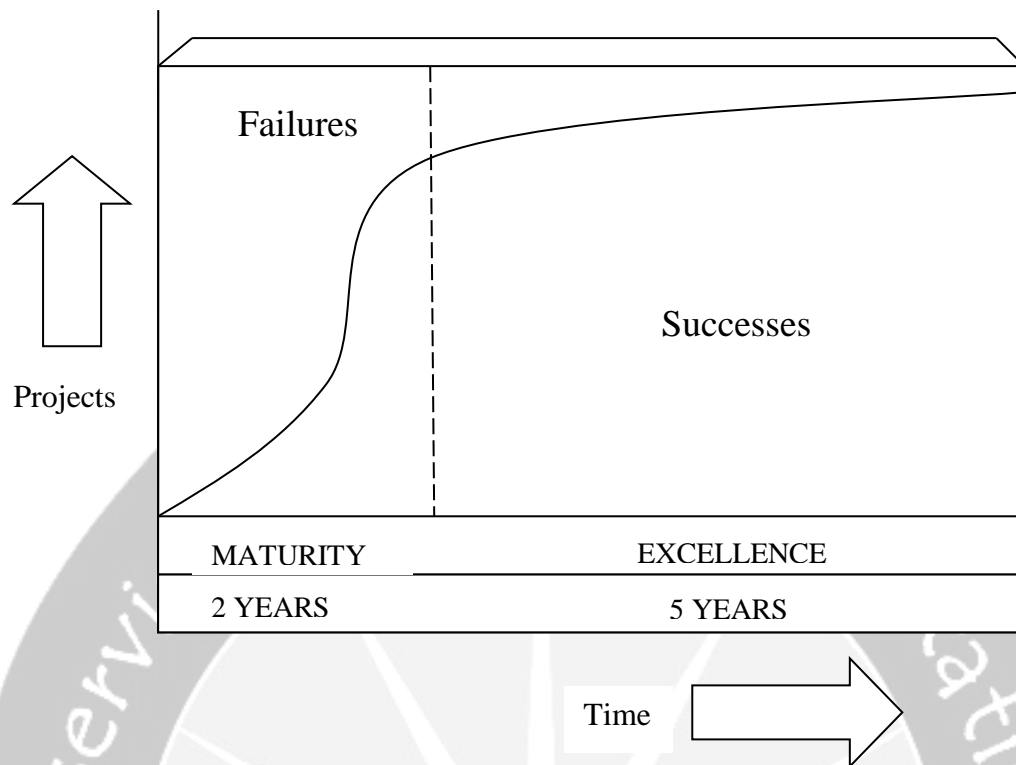
5. Perubahan dalam teknologi.
6. Perencanaan awal dan harga.

2.3. *Project Management Excellence* / Manajemen Keunggulan proyek

Sebuah organisasi yang sudah menerapkan manajemen proyek tidak menjamin bahwa keunggulan akan mengikuti secara otomatis. Organisasi yang dikatakan unggul dalam menerapkan manajemen proyek akan mampu menciptakan suatu lingkungan yang mencerminkan aliran berkesinambungan dari proyek-proyek yang sukses ditangani, dimana sukses ini diukur dari pencapaian kinerja (*performance*) sesuai keinginan / target perusahaan.

Agar keunggulan (*excellence*) dalam manajemen proyek dapat dicapai, harus melewati tahap kematangan (*maturity*). Menurut Kerzner (2000) keunggulan di definisikan keunggulan dalam dua bagian yaitu :

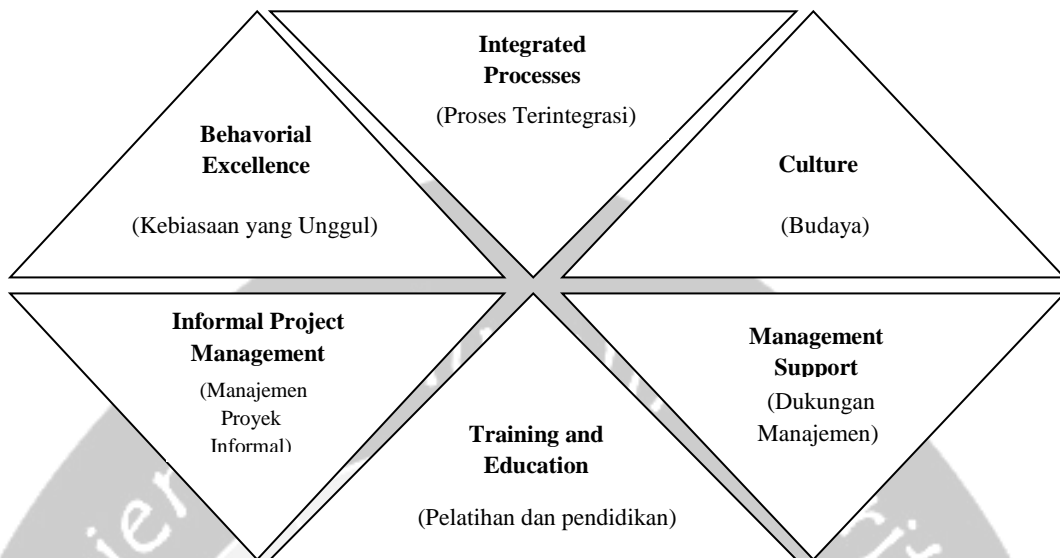
1. Aliran kontinu / berkesinambungan dari proyek-proyek yang sukses dikelola.
Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen proyek yang sukses tidak menjamin proyek yang ditangani akan sukses, karena perusahaan yang unggul dalam manajemen proyek masih mengalami kegagalan proyek (Gambar 2.2).
2. Keputusan yang dibuat dalam proyek-proyek individu harus memperhitungkan kepentingan terbaik antara proyek dan perusahaan secara keseluruhan.



Gambar 2.2. Pertumbuhan Keunggulan (*excellence*)
 Sumber : Kerzner, H., *Advanced Project Management : Best Practices on Implementation*, New York : John Wiley & Sons, 2000, p.44.

Menurut Kerzner (1998) terdapat 6 (enam) komponen keunggulan dalam manajemen proyek. Komponen ini menunjukkan keunggulan perusahaan dalam manajemen proyek yang melampaui para pesaing mereka (Gambar 2.3). 6 (enam) komponen yang dimaksud adalah :

1. *Integrated Processes* / Proses Terintegrasi
2. *Culture* / Budaya
3. *Management Support* / Dukungan Manajemen
4. *Training and Education* / Pelatihan dan Pendidikan
5. *Informal Project Management* / Manajemen proyek informal
6. *Behaviorial Excellence* / Kebiasaan yang Unggul



Gambar 2.3. Enam Komponen Keunggulan

Sumber : Kerzner, H., *Applied Project Management : Best Practice on Implementation, Excellence in Project Management*, New York : John Wiley & Sons, Inc.,2000, p.17.

2.3.1. *Integrated Processes* / Proses Terintegrasi

Keunggulan (*excellence*) atau kematangan (*maturity*) tidak akan bisa dicapai tanpa adanya sebuah proses berulang yang dapat digunakan pada setiap proyek, yang dikenal dengan metodologi manajemen proyek. Integrasi manajemen proyek dengan proses manajemen lain merupakan kunci untuk mencapai keunggulan. Perusahaan memilih proses yang tepat bagi pelaksanaan suatu proyek dimana proses yang dipilih akan dikombinasikan dan diintegrasikan dalam suatu metode manajemen proyek. Proses yang terintegrasi adalah sebuah proses yang organisasinya mengakui bahwa beberapa proses dapat dirampingkan menjadi satu, proses yang terintegrasi meliputi semua proses lainnya. Perusahaan yang meraih keunggulan (*excellence*) akan cepat menyadari adanya sinergi diantara berbagai pilihan proses manajemen tersebut.

Perusahaan yang unggul dan matang akan cepat menyadari bahwa proses-proses yang ada sebenarnya saling berpengaruh dan berkaitan satu sama lainnya. Saat ini perusahaan yang unggul telah menyatukan 5 (lima) proses manajemen yang utama yaitu :

a. *Project Management* / Manajemen proyek

Merupakan prinsip dasar dari perencanaan, penjadwalan dan pengendalian sumber daya (*resources*) perusahaan yang langka secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah direncanakan dan ditentukan, dengan menggunakan metode pendekatan sistem dan hirarki (arus kegiatan) vertikal dan horisontal.

b. *Total Quality Management (TQM)*

Merupakan proses yang memastikan bahwa hasil akhir dari pelaksanaan proyek akan memenuhi kualitas sesuai harapan dari *owner* dengan mendasari prinsip yang diterapkan oleh W.Edwards Deming, Joseph M.Juran, and Phillip B. Crosby. Fokus dan penekanan *TQM* ini adalah pada menempatkan kualitas pada keseluruhan sistem, dengan tujuan memberi produk yang dihasilkan selalu lebih baik kualitasnya dibandingkan proyek-proyek yang sebelumnya.

c. *Risk Management* / manajemen Risiko

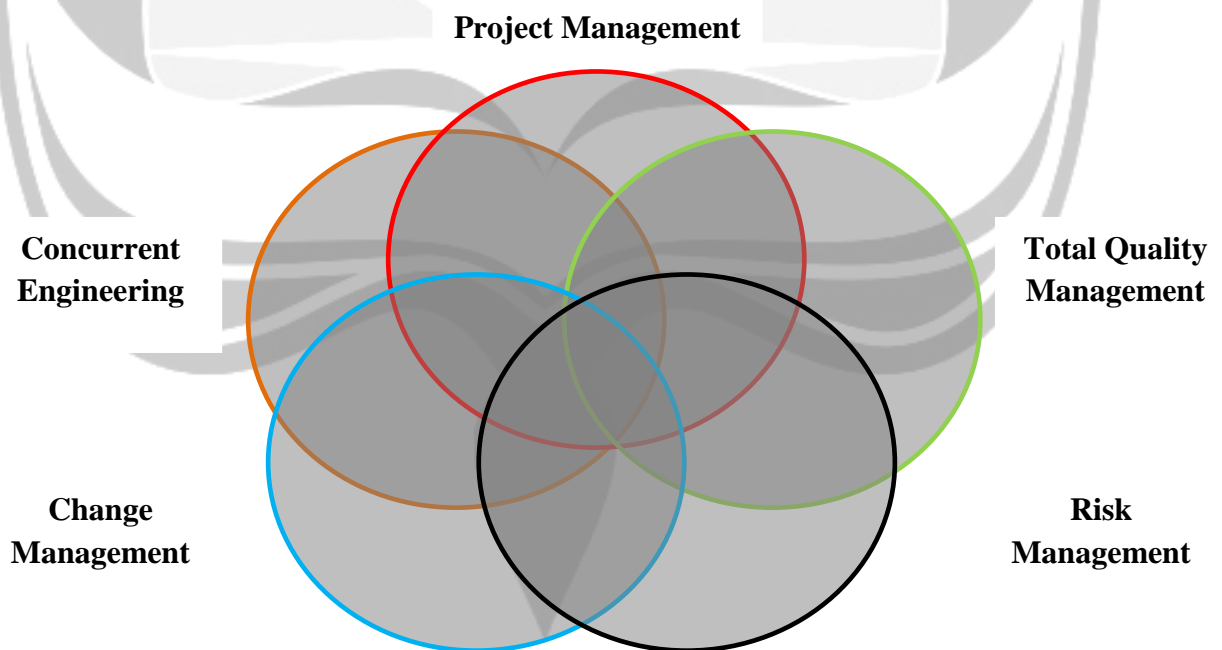
Merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengukur suatu resiko serta mengembangkan, memilih, dan mengatur pilihan untuk menangani resiko-resiko tersebut. Manajemen risiko mendorong kita untuk melihat ke masa depan dan mengantisipasi kesalahan yang mungkin timbul / terjadi dan kemudian mengembangkan strategi untuk mengurangi risiko yang ada.

d. *Change Management*

Merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengendalikan / mengontrol (*controlling*) perubahan hasil dari proyek baik oleh internal perusahaan maupun keinginan klien dalam lingkup proyek. Manfaat dari mengembangkan *Change management* adalah memudahkan dalam mengatur klien anda, serta menangani perubahan-perubahan yang tidak terduga.

e. *Concurrent Engineering*

Merupakan proses yang mengatur dan menyelenggarakan pekerjaan-pekerjaan dalam proyek secara *overlapping* daripada berurutan, dengan tujuan untuk mencapai waktu yang telah ditargetkan / direncanakan dengan mengefektifkan sumberdaya dilapangan sehingga tidak ada yang menganggur.



Gambar 2.4. Proses Terintegrasi

Sumber : Kerzner, H *In Applied Project Management : Best Practices on Implementation*, second edition, New York : John Wiley & Sons, Inc.,2004, p.333

2.3.2. Culture / Budaya

Karakter yang paling penting dari perusahaan yang unggul dalam manajemen proyek adalah budaya (*culture*). Duncan (1989) berpendapat bahwa pada mulanya studi mengenai *corporate culture* dianggap remeh sehingga sering dipelesetkan pengertiannya sebagai “*organizational culture is the glue that holds organizational together or lubrication that makes gears mesh*”. Namun demikian, para *chief executive officer* akhirnya sadar akan konsep budaya organisasi sebagai sesuatu yang tidak dapat diabaikan demi mendukung jalannya strategi perusahaan, dan budaya yang kuat dapat merupakan kontribusi bagi kesuksesan sebuah organisasi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Budaya yang didasarkan atas kesadaran sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Weick (1979) yang menyatakan bahwa budaya tersebut dapat menciptakan suatu lingkungan dimana individu-individu akan mengembangkan suatu pandangan untuk menghilangkan ketidakjelasan dan ketidakpastian dalam organisasi. Proses interpretasi dan menanamkan arti pada pola-pola tersebut secara umum melibatkan dua atau lebih orang, yang disebut dengan *social construction of reality*. Istilah ini sering terfokus pada perilaku dan gaya-gaya interpersonal yang diharapkan serta diberikan oleh organisasi sebelum anggota baru masuk dalam suatu sistem organisasi. Budaya yang terjadi mengharuskan individu –individu untuk mengakomodasi agar cocok dan tetap *survive* dalam organisasi. Oleh karenanya penilaian budaya organisasi didasarkan atas defenisi budaya itu sendiri yaitu cara berpikir, berperilaku, dan kepercayaan bersama dari anggota organisasi.

Menurut Kerzner (2000,p215), tujuan ideal perubahan manajemen adalah untuk menciptakan budaya yang unggul. Ada beberapa jenis budaya manajemen proyek berdasarkan sifat bisnis, jumlah kepercayaan dan kerjasama, dan lingkungan yang kompetitif. Jenis-jenis itu meliputi :

- a) Budaya kooperatif : Didasarkan pada kepercayaan dan komunikasi yang efektif, internal dan eksternal.
- b) Budaya yang tidak kooperatif : Dalam budaya ini ketidakpercayaan berlaku. Karyawan khawatir tentang diri mereka sendiri lebih lanjut dan kepentingan pribadi mereka daripada apa yang terbaik bagi tim, perusahaan atau pelanggan.
- c) Budaya kompetitif : Budaya ini, kekuatan tim proyek bersaing satu dengan lainnya dalam perusahaan.
- d) Budaya terisolasi : Terjadi ketika sebuah organisasi besar memungkinkan unit fungsionalnya mengembangkan budaya manajemen proyek mereka sendiri dan dapat menghasilkan budaya dalam lingkungannya.
- e) Budaya terfragmentasi : Terjadi ketika ada bagian dari tim yang terpisah secara geografis. Umumnya terjadi pada proyek-proyek multinasional, dimana tim kantor (tuan rumah), dan tim perusahaan mungkin memiliki budaya yang kuat untuk manajemen proyek tetapi tim asing tidak memiliki budaya manajemen proyek yang berkelanjutan.

Peran budaya organisasi sangat penting dalam kehidupan anggota-anggotanya. Budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku para anggotanya sehingga dapat digunakan untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Perusahaan yang unggul menyadari bahwa sukses

persaingan dapat tercapai jika organisasi telah mencapai budaya yang menggambarkan kebiasaan yang perlu. Budaya perusahaan menggambarkan tujuan, keyakinan dan aspirasi dari manajemen senior. Budaya organisasi menggambarkan 4 (empat) dasar nilai manajemen proyek yaitu : Kerjasama (*cooperation*), kepercayaan (*trust*), kerja tim (*team work*), komunikasi efektif (*effective communication*).

2.3.3. Management Support / Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen yang jelas sangat penting untuk memelihara budaya manajemen proyek dan menjaga stabilitas budaya perusahaan. Adanya dukungan dari manajemen puncak untuk menerapkan manajemen proyek diharapkan dapat mengatasi semua masalah dalam proyek, misalnya dengan memberikan dukungan kepercayaan kepada *site manager* untuk mengatasi dan mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang timbul di lapangan. Hubungan antara manajer puncak dan *site manager* didasarkan pada beberapa faktor yaitu : antara keduanya harus saling percaya dan berbagi tugas, dan *site manager* harus bisa menepati janji kepada manajer puncak, manajer puncak dan *site manager* saling bernegosiasi dalam merekrut staf sesuai keahliannya, tetapi keputusan kembali ke *site manager* sebagai orang yang bertanggungjawab atas staf tersebut, *site manager* percaya bahwa stafnya mampu membuat keputusan terkait dengan bidangnya, jika *site manager* tidak mampu menepati janji terhadap manajer puncak maka manajer puncak harus bisa melakukan segala kemungkinan untuk bisa memberikan rencana alternatif terhadap *site manager*.

Perusahaan yang unggul dalam manajemen proyek, peranan dari dukungan manajemen tidak untuk mengawasi manajer proyek tetapi untuk memastikan keinginan baik klien maupun perusahaan bisa tercapai.

2.3.4. Training and Education / Pelatihan dan Pendidikan

Siagian (1984) menyatakan bahwa pandangan secara mikro mengenai pendidikan dan pelatihan bertitik tolak dari pemikiran bahwa pengetahuan, keahlian dan keterampilan para pekerja dalam suatu organisasi perlu terus ditingkatkan. Hal ini berarti bahwa disamping usaha institusional untuk meningkatkan kemampuan organisasi sebagai satu kesatuan kerja yang bulat untuk mencapai tujuannya, dapat juga untuk mengembangkan kemampuan pekerja, meningkatkan efisiensi dan efektivitas individual.

Mengadakan suatu program pelatihan manajemen proyek merupakan salah satu tantangan besar yang dihadapi oleh pimpinan organisasi, karena manajemen proyek mencakup sejumlah skill yang kompleks dan saling berhubungan (kualitatif / kebiasaan dan kuantitatif). Pelatihan yang efektif mendukung manajemen proyek sebagai suatu profesi (*profession*). Mengidentifikasi kebutuhan untuk pelatihan memerlukan kesadaran dari manajer proyek dan *site manager* akan dua faktor kritis yaitu :

1. Pelatihan merupakan salah satu cara tercepat untuk membangun pengetahuan manajemen proyek dalam perusahaan.
2. Pelatihan harus diadakan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

2.3.5. *Informal Project Management* / Manajemen proyek informal

Manajemen proyek formal selalu mahal karena harus mempersiapkan prosedur-prosedur dan kebijakan-kebijakan tertulis (*paperwork*), akan tetapi pelaksanaan manajemen proyek informal tidak mengurangi *paperwork* semuanya, hanya untuk memadatkan pekerjaan utama. Manajemen proyek informal tidak menggunakan prosedur-prosedur dan formulir-formulir yang formal, tetapi lebih mengutamakan 4 (empat) dasar nilai manajemen proyek yaitu : Kerjasama yang efektif (*effective cooperation*), kepercayaan (*trust*), kerja tim yang efektif (*effective teamwork*), komunikasi efektif (*effective communication*).

2.3.6. *Behaviorial Excellence* / Kebiasaan yang Unggul

Pada masa lalu kegagalan proyek terjadi karena perencanaan yang jelek, estimasi yang tidak akurat, penjadwalan yang tidak efisien, dan kurangnya pengendalian biaya. Sekarang ini perusahaan yang unggul dalam manajemen proyek menyadari bahwa kegagalan proyek dapat disebabkan oleh kelemahan dari kebiasaan antara lain : moral kerja yang jelek, hubungan antar pekerja yang kurang terjalin, produktivitas rendah, dan kurangnya komitmen dalam bekerja. Penerapan manajemen proyek yang unggul sehingga sukses dalam menangani suatu proyek konstruksi, maka perusahaan yang sudah biasa melaksanakan manajemen proyek akan memiliki keunggulan karena sudah menjadi budaya bagi perusahaan tersebut.

Menurut Kerzner (2000) hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai kebiasaan yang unggul (*behavioral excellence*) antara lain :

1. Mendorong keterbukaan dan kejujuran bagi setiap partisipan.
2. Menciptakan suasana yang mendorong persaingan sehat.
3. Merencanakan anggaran biaya yang memadai untuk menyelesaikan seluruh proyek konstruksi.
4. Mengembangkan pengertian yang jelas akan pentingnya pencapaian tujuan biaya, mutu dan waktu.
5. Mengembangkan komunikasi diantara karyawan dalam struktur organisasi.
6. Membuat keputusan yang tepat dengan memperhatikan dokumen kontrak.
7. Membuat keputusan yang tepat bila terjadi perubahan (*change*).
8. Menjalin hubungan yang baik dengan berbagai pihak yang berpartisipasi dalam proyek konstruksi.

2.4. Kesuksesan Proyek Konstruksi

Menurut Kerzner (2000) defenisi sukses pada saat ini dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor primer dan faktor sekunder yang meliputi antara lain :

- Faktor primer meliputi : Tepat dalam mengambil keputusan, tepat waktu, sesuai dengan anggaran, sesuai dengan kualitas yang diharapkan.
- Faktor Sekunder meliputi : Dapat diterima dengan baik oleh klien, klien memperkenankan namanya dipakai sebagai referensi.

Defenisi sukses adalah hasil yang lebih dari pada yang diharapkan atau keadaan yang dipandang normal pada hal-hal yang berhubungan dengan biaya, waktu dan kualitas, keselamatan serta kepuasan lain yang menyertainya. Diakui kesuksesan diperoleh pada proyek yang diselesaikan di bawah anggaran yang ditentukan, memiliki produktifitas konstruksi yang lebih baik, memiliki penggunaan sumber daya manusia yang lebih baik, dan kinerja keselamatan yang lebih baik dibandingkan dengan rata-rata atau proyek yang normal (Ashley et al,1987).

Menurut Chan (1998) , dalam tulisannya menjelaskan bahwa kesuksesan dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yaitu : Biaya, mutu, waktu, kepuasan klien, kepuasan desainer / perencana, kepuasan kontraktor, hasilnya fungsional, dan *project variations*.

Kesuksesan adalah hasil yang melampaui harapan secara normal dapat diobservasikan kedalam bentuk biaya, mutu, waktu, keamanan dan kepuasan berbagai pihak (Ashley, 1987).

Kesuksesan proyek adalah totalitas karakteristik fasilitas, produk, proses, pelayanan dan kerjasama yang menghasilkan kepuasan (ASCE).

Faktor penentu agar suatu proyek konstruksi dapat berjalan dengan sukses menurut A.A. Gde Agung Yana (2009) adalah :

- a. Sasaran harus jelas, metodologi yang tepat dan pelaksana yang profesional.
- b. Anggaran yang pasti tetapi realistis sesuai dana yang tersedia.
- c. Target waktu yang pasti tetapi realistis.
- d. Team yang terkoordinir dan termotivasikan dengan baik.

- e. Komunikasi yang simple tetapi efektif.
- f. Pengambilan keputusan yang jelas dan mengarah kedepan.
- g. Perencanaan yang flexible sehingga dapat mengakomodasi sesuatu yang tidak diharapkan.
- h. Kontraktor/ Supplier profesional dan terpercaya.

Adapun kesuksesan sebuah proyek menurut Riyanarto Sarno dapat teridentifikasi bila tercapai *objective*-nya antara lain :

1. Proyek selesai tepat waktu.
2. Biaya yang dikeluarkan sesuai anggaran.
3. Pencapaian sesuai dengan keinginan/ mutu terjamin.
4. Menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.
5. Mampu diterima oleh konsumen.

Kerzner (1982) mendefenisikan *Project Success* / kesuksesan proyek adalah penyelesaian suatu proyek konstruksi dalam kendala waktu, biaya dan kinerja. Menurut Kerzner (1982), agar proyek konstruksi dapat mencapai sukses maka harus dipenuhi beberapa kriteria antara lain :

- a. Harus selesai dalam periode / waktu yang dialokasikan (direncanakan).
- b. Sesuai dengan biaya yang dianggarkan.
- c. Pada kinerja yang tepat atau tingkat spesifikasi (Sesuai dengan mutu).
- d. Dapat diterima oleh pelanggan atau pengguna.
- e. Perubahan lingkup minimum yang dapat diterima dan disetujui bersama.
- f. Tidak mengganggu alur kerja utama organisasi.
- g. Tidak merubah budaya perusahaan.

Kerzner (1982) menyatakan bahwa kesuksesan proyek konstruksi tidak berarti bahwa perusahaan secara keseluruhan berhasil dalam upaya penerapan manajemen proyek. Keunggulan manajemen proyek didefinisikan sebagai aliran yang kontinu atau berkesinambungan proyek yang sukses. Upaya untuk mencapai kesuksesan itu semua harus dibutuhkan suatu komitmen yang kuat untuk manajemen proyek dalam perusahaan konstruksi yang menerapkannya.

Menurut Pinto dan Selvin (1988), Kesuksesan proyek dapat dibedakan dalam dua area yaitu :

1. Proyek :

- a. Waktu pelaksanaan harus sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan (Tepat Waktu).
- b. Pengalokasian biaya yang dibutuhkan oleh proyek sesuai dengan biaya yang telah dianggarkan (Tepat Biaya).
- c. Kualitas dalam mengerjakan proyek dapat dicapai sesuai yang direncanakan (Kualitas).

2. Klien :

- a. Hasil dari penyelesaian proyek tersebut akan digunakan oleh klien sesuai dengan keinginannya. (Kegunaan)
- b. Klien puas dengan hasil dari penyelesaian proyek karena memenuhi keinginannya (Kepuasan).
- c. Proyek yang dilaksanakan akan memberikan manfaat langsung bagi klien yang bersangkutan antara lain meningkatkan efisiensi atau keefektifan dari karyawan dalam bekerja.