

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Faktor Sukses, Kontraktor dan Perumahan

Faktor sukses adalah suatu bagian penting, dimana prestasi yang memuaskan diperlukan untuk suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Suatu faktor sukses dapat bermacam-macam bentuknya, disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Kontraktor (Soeharto, 1995) adalah orang bertanggung jawab atas implementasi fisik proyek, ataupun dapat juga didefinisikan sebagai suatu firma bisnis yang telah mempunyai kontrak dengan pemilik proyek untuk melakukan proses konstruksi pada suatu proyek (Clough, 1981). Pekerjaan dari seorang kontraktor meliputi *design engineering*, melakukan pembelian material, merencanakan anggaran biaya dan melaksanakan proses konstruksi.

Perumahan (Hamzah; Suandra; Manalu, 2006) adalah sekelompok rumah atau tempat kediaman yang layak huni, dilengkapi dengan prasarana lingkungan, utilitas umum dan fasilitas sosial.

Faktor sukses kontraktor perumahan merupakan suatu prestasi yang diperlukan oleh sebuah firma bisnis yang telah melakukan kontrak dengan pemilik proyek agar dapat membangun sekelompok rumah yang layak untuk dihuni dan dilengkapi prasarana lingkungan.

2.2. Definisi Kualitas, Waktu dan Biaya

Untuk dapat membangun sebuah rumah tinggal mewah, maka kontraktor perumahan harus memiliki tujuan dari faktor sukses yang ada. Tujuan dari faktor sukses kontraktor perumahan yaitu dapat memenuhi kualitas, waktu dan biaya, seperti yang dijelaskan dibawah ini.

Kualitas (Soeharto, 1995) adalah sifat dan karakteristik produk atau jasa yang membuatnya memenuhi kebutuhan pelanggan, dalam kaitannya dengan proyek diartikan memenuhi syarat untuk penggunaan yang telah ditentukan. Untuk dapat memenuhi kualitas sesuai kebutuhan dari klien maka dibutuhkan keterlibatan dari semua partisipan proyek.

Waktu yang dimaksud di sini adalah waktu selama masa operasional proyek berjalan. Agar suatu proyek dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, maka dibutuhkan suatu jadwal pekerjaan. Jadwal tersebut berisi daftar pekerjaan yang sesuai dengan kesatuan aktivitas, agar mudah ditangani secara bersamaan.

Sedangkan biaya suatu hasil konstruksi (Burke, 2003) merupakan suatu harga terperinci berdasarkan pada suatu daftar kebutuhan bahan dan daftar inventaris lengkap. Anggaran biaya dapat menunjukkan perencanaan penggunaan dana untuk melaksanakan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

2.3. Faktor-Faktor Sukses Bagi Kontraktor Perumahan

Ada beberapa hal yang terkait dengan faktor-faktor sukses bagi kontraktor perumahan dalam suatu proyek konstruksi, antara lain :

2.3.1 Karakteristik Proyek

Pada umumnya, karakteristik proyek sangat mempengaruhi lingkungan sekitar. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi karakteristik proyek, antara lain :

1. Keterbatasan lokasi dan lahan.
2. Risiko politik.
3. Risiko ekonomi.
4. Dampak pada publik.
5. Persetujuan teknis oleh otoritas.
6. Tersedia dana yang cukup.

Menurut Ahuja (1983), karakteristik terpenting dari suatu proyek adalah:

1. Tujuan.

Setiap proyek harus memiliki tujuan dan organisasi proyek harus dapat memastikan bahwa tujuan proyek tersebut dapat tercapai, tanpa adanya kompromi.

2. Jadwal.

Lama pelaksanaan proyek harus sesuai dengan waktu yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu, sebuah organisasi proyek harus bekerja seefisien mungkin sehingga proyek dapat sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

3. Kerumitan.

Sebuah proyek, khususnya perumahan, yang dapat dibuat dengan kerumitan yang tinggi akan membuat orang lain tertarik untuk melihat dan membeli daripada bangunan dengan desain biasa.

4. Ukuran dan pemberian tugas.

Suatu proyek yang memiliki ribuan pekerja dan waktu pengerjaan yang bertahun-tahun membutuhkan struktur organisasi yang lebih kompleks, berbeda dengan suatu proyek berskala kecil yang waktu pengerjaannya hanya beberapa bulan saja.

5. Sumber daya yang tersedia.

Setiap proyek adalah unik, karena membutuhkan jumlah tenaga kerja yang berbeda-beda. Selain itu, material yang digunakan beserta jumlahnya berbeda antar proyek disesuaikan dengan fungsi bangunan dan kebutuhan dari proyek tersebut.

6. Sistem kontrol dan informasi.

Sesuai dengan informasi yang dapat digunakan untuk mengontrol efektifitas durasi proyek dan biaya yang telah dikeluarkan untuk pembangunan proyek tersebut.

2.3.2 Ketentuan Kontrak

Ada beberapa yang terkait dengan ketentuan kontrak yang dipakai dalam suatu proyek konstruksi, antara lain :

1. Tujuan yang jelas.
2. Identifikasi risiko dan alokasinya.

Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa diluar yang diharapkan (Soeharto, 1995). Risiko dapat dikategorikan menjadi dua jenis (Balitbang PU, 2006), yaitu :

- a. Risiko spekulatif (*speculative risk*), di mana di samping mengandung potensi kerugian, kegiatan yang dilakukan juga mengandung potensi keuntungan.
- b. Risiko murni (*pure risk*), risiko ini hanya memiliki potensi kerugian seperti halnya risiko kecelakaan.

Ada dua macam sumber risiko, antara lain:

- a. Sumber *internal*, yaitu sumber risiko yang bersal dari pihak internal kegiatan seperti ukuran besar kecilnya proyek, tingkat kompleksitas, adanya teknologi khusus, intensitas pelaksanaan, dan lokasi dimana proyek tersebut dilaksanakan.
- b. Sumber *eksternal*, yaitu sumber risiko yang berasal dari luar dan cenderung tidak berada dalam sistem kendali *internal*, seperti inflasi, kondisi pasar, eskalasi biaya *input*, ketersediaan material, ketidakpastian kondisi politik, cuaca, dan lain sebagainya.

Faktor tersebut secara umum dapat dikelompokkan menjadi empat kategori :

- 1) Risiko kinerja proyek (*Project Performance Risk*).
- 2) Risiko kredit proyek (*Project Credit Risk*).
- 3) Risiko pemerintahan (Termasuk risiko hukum dan peraturan).
- 4) Risiko *Force Majeure*.

c. Ketersediaan rencana dan spesifikasi

Spesifikasi harus memberikan petunjuk tentang persyaratan kualitas instalasi yang hendak dibangun. Spesifikasi berupa penjelasan tertulis, meliputi penggunaan material dan metode kerja yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan agar dicapai standar mutu yang dikehendaki (Soeharto, 1995). Yang termasuk spesifikasi teknis antara lain :

- 1) *Site Works* (pekerjaan lapangan).
- 2) Konstruksi bangunan dari proyek tersebut.
- 3) Utilitas yang terdapat pada proyek tersebut.
- 4) *Finishing* (pekerjaan pengecatan dan lain sebagainya).
- 5) Proses resolusi yang *formal*.

Sebuah dokumen kontrak yang baik harus mencakup semua hal tersebut diatas.

2.3.3 Partisipan Proyek

Partisipan proyek menunjuk kepada pemain kunci penting dalam suatu proyek, seperti klien, konsultan, sub kontraktor, *supplier* dan *project manager*.

1. Klien (*Stakeholder*)

Stakeholder adalah orang atau organisasi, baik internal maupun eksternal, secara langsung ataupun tidak langsung terlibat dalam suatu proyek, atau seseorang yang dapat mempengaruhi implementasi dari proyek tersebut. Macam-macam *stakeholder* (Burke, 2003) antara lain:

- a. *Owner* adalah yang menentukan perencanaan strategi apa yang dibutuhkan oleh proyek tersebut. *Owner* (Clough, 1981) adalah seseorang atau sesuatu, baik secara publik atau pribadi, memiliki dan membiayai pembangunan proyek tersebut.
- b. Pemakai (*User*) adalah orang yang mengoperasikan fasilitas yang ada dengan sepengetahuan pemilik pada saat proyek tersebut sudah selesai.
- c. Pembeli (*Customer*) adalah orang yang menerima dan membayar untuk keuntungan dari fasilitas yang telah tersedia.

Faktor-faktor yang dapat mendukung suksesnya suatu proyek dilihat dari sisi klien antara lain :

- a. Kemampuan personel klien.
- b. Kemampuan dari tim klien.
- c. Tingkat pergantian klien.
- d. Dukungan manajemen puncak terhadap klien.
- e. Catatan pelayanan klien.

2. Konsultan

Konsultan adalah perorang atau perusahaan yang memiliki keahlian, kecakapan, dan bakat khusus dan tersedia bagi yang memerlukan (klien) dengan imbalan sejumlah upah. Konsultan memberi nasehat dan seringkali membantu melaksanakan nasehat tersebut dengan dan untuk klien (Soeharto, 1995). Faktor-faktor yang dapat mendukung suksesnya suatu proyek dilihat dari sisi konsultan antara lain :

- a. Kemampuan personel konsultan
- b. Kemampuan dari tim konsultan.
- c. Tingkat pergantian konsultan.
- d. Dukungan manajemen puncak terhadap konsultan.
- e. Catatan kemajuan konsultan.
- f. Tingkat pelayanan konsultan.

3. Sub kontraktor

Sub kontraktor (Burke, 2003) adalah perusahaan atau orang dari luar yang menawarkan keahlian khusus untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh suatu proyek. Faktor-faktor yang dapat mendukung suksesnya suatu proyek dilihat dari sisi sub kontraktor antara lain:

- a. Kemampuan personel sub kontraktor.
- b. Kemampuan dari tim sub kontraktor.
- c. Tingkat pergantian sub kontraktor.
- d. Dukungan manajemen puncak terhadap sub kontraktor.
- e. Catatan kemajuan sub kontraktor.
- f. Tingkat pelayanan sub kontraktor.

4. *Supplier*

Supplier (Burke, 2003) adalah perusahaan atau orang luar yang menyuplai kebutuhan material dan peralatan dari suatu proyek. *Supplier* harus mempunyai pengalaman yang cukup mengenai produk yang ditawarkan agar konsumen tertarik. Faktor-faktor yang dapat mendukung suksesnya suatu proyek dilihat dari sisi *supplier* antara lain :

- a. Kemampuan personel *supplier*.
- b. Kemampuan dari tim *supplier*.
- c. Tingkat pergantian *supplier*.
- d. Dukungan manajemen puncak terhadap *supplier*.
- e. Catatan kemajuan *supplier*.
- f. Tingkat pelayanan *supplier*.

5. *Project Manager (PM)*

Definisi *Project Manager* menurut Jeffery (1985) adalah orang yang secara efektif berada di proyek, mempunyai kekuasaan, dan memastikan bahwa semua telah selesai dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan proyek.

Project Manager (Burke, 2003) adalah penanggung jawab tunggal proyek dan sebagai wakil dari klien dan pemegang kekuasaan lainnya, yang dapat mengintegrasikan dan mengkoordinasi seluruh anggota tim, dan memimpin menuju suatu proyek yang sukses.

Project Manager (Meredith, 1998) adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mengorganisasi, memilih staff, menyusun anggaran, memberi perintah, merencanakan dan mengotrol suatu proyek.

Project Manager bertugas mengidentifikasi dan menganalisis lingkup proyek, dikelompokkan menjadikan bagian atau paket kerja untuk dikirimkan ke departemen fungsional. Ia juga harus mampu mengelola berbagai macam kegiatan, sejumlah besar tenaga kerja dan tenaga ahli, dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, yaitu jadwal, biaya, mutu (Soeharto, 1995).

Faktor-faktor yang berkaitan dengan suksesnya suatu proyek dilihat dari sisi *Project Manager* antara lain :

a. Kemampuan *Project Manager*

Kemampuan seorang *Project Manager* dilihat dari :

1. Keahlian dan pengetahuan teknis yang dimiliki.
2. Jiwa kepemimpinan yang dimiliki.
3. Kemampuan berkomunikasi dan bekerjasama dengan anggota tim.
4. Pengalaman yang dimiliki.

b. Kekuasaan *Project Manager*

Pada saat manajemen puncak menunjuk seorang *Project Manager* untuk membawa suatu proyek pada kesuksesan atau kegagalan, maka *Project Manager* tersebut diberi kekuasaan penuh untuk memimpin proyek. *Project Manager* adalah kepala dari setiap bagian dalam organisasi tersebut. *Project Manager* harus mempunyai kontrol penuh dalam setiap aspek (Ahuja, 1983).

c. Komitmen dan keterlibatan *Project Manager*

Seorang *Project Manager* harus berkomitmen pada organisasi induknya, proyek itu sendiri, dan terutama *stakeholder* dari proyek tersebut. Seorang *Project Manager* harus dapat memastikan bahwa proyek tersebut berjalan sesuai jadwal dan biaya yang dikeluarkan tidak melebihi dari yang telah disepakati. Selain itu *Project Manager* juga harus memastikan bahwa laporan proyek yang dibuat akurat dan tepat waktu (Meredith, 1998).

2.3.4 Proses Interaksi

Suksesnya suatu proyek akan lebih baik jika antara *owner* dan kontraktor dapat bekerjasama sebagai sebuah tim untuk mencapai sebuah tujuan dan menetapkan prosedur yang digunakan untuk menghadapi suatu masalah.

Proses interaksi menunjukkan kepada komunikasi, perencanaan, pengawasan, pengontrol, dan organisasi proyek yang dapat memfasilitasi koordinasi yang efektif sehubungan dengan umur proyek.

1. Komunikasi

Komunikasi mengacu pada saluran komunikasi yang ada, *formal* maupun *informal*, baik pada saat proses desain ataupun pada saat proses konstruksi, dan penyediaan informasi yang efektif tentang tujuan proyek, status, perubahan yang terjadi, koordinasi organisasi, kebutuhan klien, problem yang sering terjadi dan lain-lain.

Komunikasi *formal* ada dua yaitu *formal* tertulis yang berupa surat, fax, memo, gambar, spesifikasi dan laporan dan *formal* verbal yang berupa telepon atau rapat.

Sedangkan, komunikasi *informal* biasanya berupa diskusi antar teman. Yang perlu dikomunikasikan dalam suatu proyek konstruksi antara lain kontrak, spesifikasi, gambar, instruksi, dan perubahan ruang lingkup. Hal-hal tersebut harus disampaikan dengan sederhana sehingga mudah dipahami oleh orang yang menerima informasi.

2. Perencanaan

Perencanaan proyek mengarah kepada pentingnya pengembangan variasi detail rencana sejalan dengan siklus proyek. Hal-hal yang dapat mendukung suksesnya suatu proyek konstruksi dilihat dari segi perencanaan antara lain:

- a. Rencana fungsional.
- b. Desain yang lengkap.
- c. *Constructability*.

Constructability adalah penggunaan optimum dari pengetahuan dan pengalaman tentang konstruksi dalam hal perencanaan konsep, detail teknis, pengadaan dan operasi di lapangan dalam usaha untuk mencapai tujuan proyek (CII 1986).

- d. Modularisasi.
- e. Tingkat automasi.
- f. Tingkat keahlian tenaga kerja.

Perencanaan yang lengkap meliputi :

- a. Menentukan tujuan.
- b. Menentukan sasaran.
- c. Mengkaji posisi awal terhadap tujuan.
- d. Memilih *alternative*.
- e. Menyusun rangkaian langkah mencapai tujuan.

Ada dua tujuan macam perencanaan, yaitu *top-down* dan *bottom-up*.

Untuk perencanaan *top-down*, perencanaan dimulai dari atas ke bawah. Proyek digambarkan sebagai satu lingkup kegiatan utuh dari pekerjaan awal sampai penutupan dan ditentukan kurun waktu pelaksanaannya. Sedangkan, pada perencanaan *bottom-up* proyek dipecah secara terinci menjadi komponen-komponen, kemudian diperkirakan kurun waktu untuk menyelesaikan masing-masing komponen, dan jadwal proyek secara keseluruhan dapat dihitung (Soeharto, 1995).

3. Pengawasan dan kontrol

Pengawasan biasanya disertai dengan penelitian dan laporan performa aktual yang ada di lapangan dibandingkan dengan kemajuan (*progress*) yang diharapkan, di mana dibutuhkan pengontrolan agar rencana yang telah disusun dapat berjalan lancar. Agar suatu proyek bisa berjalan dengan baik dibutuhkan suatu sistem pengontrol yang baik, baik dari segi teknis, durasi waktu, sumber daya, biaya, perubahan yang terjadi, kualitas, sistem komunikasi, dan lingkungan sekitar proyek seperti hukum dan peraturan, isu lingkungan, dan analisis dari *stakeholder*.

Agar proyek dapat berjalan sukses, dibutuhkan hal-hal dibawah ini :

a. Laporan terbaru.

Pada saat laporan kemajuan diterima dari lapangan, sangat penting untuk membandingkannya dengan jadwal asli yang telah dibuat sebelumnya, sehingga dapat diketahui apabila terjadi keterlambatan jadwal. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan adanya pembaruan laporan (Ahuja, 1983).

b. Biaya terbaru.

c. Jadwal terbaru.

d. Rapat untuk mengontrol desain.

Rapat untuk mengontrol desain digunakan sebagai *Check point* aspek teknis antara *site survey*, desain *engineering* dengan manufaktur, dilanjutkan dengan instalasi.

e. Rapat untuk mengontrol konstruksi.

f. Pengawasan lapangan.

Hal tersebut diatas harus rutin dilaksanakan agar dapat diketahui apa saja yang terjadi dilapangan dan suatu proyek dapat berjalan dengan baik.

4. Organisasi Proyek

Organisasi proyek bersinggungan dengan pertanyaan lingkungan organisasi seperti apakah yang kondusif agar proyek dapat berjalan dengan baik. Yang termasuk dalam organisasi proyek adalah struktur kerja organisasi, tujuan utama dari partisipan proyek, kemampuan untuk memotivasi, dan hubungan antar partisipan proyek.

Suatu struktur organisasi kerja dapat dibangun dengan didasarkan pada tanggung jawab yang diberikan, tingkat kekuasaan yang dimiliki, dan saluran komunikasi yang tersedia. Organisasi kerja bersifat dinamis disesuaikan dengan keadaan di lapangan dan ketersediaan tenaga kerja yang ahli di bidangnya. Pada proyek dengan skala kecil di mana kekhususan teknisnya terbatas dan proyek dijalankan oleh perorangan maka struktur organisasinya sangat sederhana, sedangkan pada proyek dengan pekerjaan yang lebih rumit dan berskala besar struktur organisasi yang digunakan lebih komprehensif.

Motivasi (Burke, 2003) adalah kekuatan dari dalam yang dapat mendorong seseorang sehingga terinspirasi untuk melakukan sesuatu. Apa yang memotivasi satu orang, belum tentu memotivasi orang lain. Adalah tugas seorang manajer untuk dapat mempengaruhi suatu situasi kerja sehingga orang-orang dalam organisasi tersebut terinspirasi dan termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dipengaruhi oleh dua hal yaitu kemampuan dan komitmen. Kemampuan adalah dan kompetensi yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Komitmen adalah kinerja seseorang yang bergantung pada kemauan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tugas.