

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Proyek

Proyek adalah aktivitas atau kegiatan yang telah direncanakan untuk diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan dan didalamnya dialokasikan biayanya ( *Budihartono, 2008* ).

Ciri pokok proyek adalah:

- a. Memiliki tujuan yang khusus, produk akhir atau hasil kerja akhir
- b. Jumlah biaya, sasaran jadwal serta kriteria mutu dalam proses mencapai tujuan.
- c. Bersifat sementara, dalam arti umumnya dibatasi oleh selesainya tugas. Dimana titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas.
- d. Non rutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarannya telah digariskan dengan jelas ( *Soeharto, 1995* ).

## 2.2. Manajemen

Menurut *Soeharto ( 1995 )*, manajemen adalah *proses* merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran organisasi ( perusahaan ) yang telah ditentukan. Yang dimaksud dengan *proses* adalah mengerjakan sesuatu dengan pendekatan yang sistematis. Sedangkan sumber daya perusahaan terdiri dari tenaga, keahlian, peralatan, dan informasi. Fungsi manajemen dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Merencanakan, yaitu memilih dan menentukan langkah-langkah kegiatan yang akan datang yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
2. Mengorganisir, yaitu segala sesuatu yang berhubungan dengan cara bagaimana mengatur dan mengalokasikan kegiatan serta sumber daya kepada peserta kelompok ( organisasi ) agar dapat mencapai sasaran secara efisien.
3. Memimpin, yaitu mengarahkan dan mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi agar mau bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.
4. Mengendalikan, yaitu memantau, mengkaji, dan bila perlu mengadakan koreksi agar hasil kegiatan sesuai dengan yang telah ditentukan.
5. *Staffing*, yaitu pengadaan tenaga, jumlah maupun kualifikasi yang diperlukan bagi pelaksanaan kegiatan, termasuk perekrutan, pelatihan, dan penyeleksian untuk menemati posisi-posisi dalam organisasi.

Pada kenyataannya ada hubungan antara proses kematangan, kualitas produk, waktu, dan upaya pengembangan. Analisis memberi kesimpulan bahwa tingkat yang lebih tinggi dan proses kematangan berhubungan secara signifikan dengan kualitas produk, meningkatkan waktu dan upaya pengembangan.

### **2.3. Manajemen Proyek**

Manajemen Proyek adalah salah satu cara yang ditawarkan untuk maksud tertentu, yaitu suatu metode pengelolaan yang dikembangkan secara intensif sejak pertengahan abad 20 untuk menghadapi kegiatan khusus yang berbentuk proyek. Manajemen proyek juga dapat diartikan yaitu merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Dalam manajemen proyek, manajer proyek mempunyai wewenang penuh untuk memimpin penyelenggaraan proyek. Perumusannya disusun sedemikian rupa sehingga dapat menghadapi dan mengakomodir perilaku dan dinamika yang pemahaman dasar-dasar pemikiran tersebut ( *Soeharto, 1995* ).

Menurut ( *Budihartono, 2008* ), Manajemen proyek adalah sebuah metode atau prosedur yang mempunyai kemampuan untuk menangani tugas-tugas yang bersifat non rutin yang dapat menghasilkan produk yang unik.

Menurut ( *Ervianto, 2002* ), Manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu

Ketika perusahaan mengembangkan kematangan system dan prosesnya, dua keuntungan muncul. Pertama, pekerjaan diselesaikan dengan sedikit perubahan, dan yang kedua proses yang direncanakan menjadi aman terhadap gangguan yang mungkin timbul pada tahap pelaksanaan.

#### **2.4. Perusahaan Konstruksi**

Menurut ( *Soeharto, 1995* ), Perusahaan konstruksi adalah perusahaan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pengadaan dan penyelenggaraan proyek konstruksi.

Untuk di Yogyakarta perusahaan konstruksi dibagi menjadi kedalam beberapa kelompok yang mengacu pada besarnya nilai proyek yang dikerjakan dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Penyedia jasa pelaksanaan konstruksi dikelompokkan dalam :

1. Kualifikasi 1 sampai 3 yakni penyedia jasa baru yang kurang pengalaman, dapat melaksanakan pekerjaan sampai dengan Rp. 1.000.000.000,00 ( Satu miliar rupiah ).
2. Kualifikasi 4 sampai 5 yakni penyedia jasa yang dapat melaksanakan pekerjaan diatas Rp. 1.000.000.000,00 ( Satu miliar rupiah ) sampai dengan Rp. 10.000.000.000,00 ( Sepuluh miliar rupiah ).
3. Kualifikasi 6 sampai 7 yakni penyedia jasa yang dapat melaksanakan pekerjaan diatas 10.000.000.000,00 ( Sepuluh miliar rupiah ).

## **2.5.Konsultan**

Konsultan adalah perorangan 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 dan seringkali membantu melaksanakan nasehat tersebut dengan dan untuk klien. Konsultan menyediakan jasa dalam bentuk keahlian, dan seringkali dilanjutkan dengan pekerjaan atau kegiatan yang merupakan implementasi nasehat yang diberikan, sampai membuahkan hasil yang nyata. Perusahaan konsultan menghimpun tenaga-tenaga ahli dihimpun dalam suatu wadah organisasi. Wadah ini yang menorganisir, mengatur, mengerjakan, serta member dukungan di *home office*. (Soeharto,1995).

Ervianto ( 2002 ), mengemukakan bahwa pihak atau badan yang disebut konsultan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu konsultan perencana dan konsultan pengawas..

- a. Konsultan perencana adalah orang atau badan yang membuat perencanaan bangunan secara lengkap baik bidang arsitektur, sipil, dan bidang lain yang melekat erat membentuk sebuah system bangunan.
- b. Konsultan pengawas adalah badan atau orang yang dtunjuk pengguna jasa untuk membantu dalam pengelolaan pelaksanaan pekerjaan

Konsultan perencana dapat dipisahkan menjadi beberapa jenis berdasarkan spesialisasinya, yaitu konsultan yang menangani bidang arsitektur, bidang sipil, bidang mekanikal dan elektrikal dan lain sebagainya, pembangunan mulai awal hingga berakhirnya pekerjaan tersebut.

## **2.6. Kontraktor**

Menurut *Soeharto ( 1995 )*, kontraktor adalah orang yang bertanggung jawab atas implementasi fisik proyek. Kontraktor mempunyai tanggung jawab keseluruhan atas desain, engineering, pengadaan material, pabrikasi sampai kepada konstruksi dan instalasi.

Kontraktor adalah orang atau badan yang menerima pekerjaan dan menyelenggarakan pelaksanaan pekerjaan sesuai biaya yang telah ditetapkan berdasarkan gambar rencana dan peraturan serta syarat-syarat yang ditetapkan. Kontraktor dapat berupa perusahaan perseorangan yang berbadan hukum yang bergerak dalam bidang pelaksanaan pekerjaan (*Ervianto, 2002*).

## **2.7. Manajer Proyek**

Manajer proyek didefinisikan sebagai seorang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan hingga selesainya suatu proyek, mulai dari kegiatan yang paling awal. Manajer proyek bertanggung jawab terhadap organisasi induk, proyeknya sendiri, dan tim yang bekerja dalam proyeknya. Adapun kriteria manajer proyek adalah mampu mengusahakan sumber daya yang memadai,

memotivasi sumber daya manusia, membuat keputusan yang tepat, melakukan *trade off* kebutuhan proyek, mempunyai pandangan berimbang terhadap timnya, berkomunikasi dengan baik, dan mampu melakukan negoisasi ( *Ervianto, 2002* ).

Manajer proyek bertugas mengidentifikasi dan menganalisis lingkup proyek, dikelompokkan menjadi bagian atau paket kerja yang akan dikirimkan ke departemen fungsional. Manajer proyek 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 ( *Soeharto, 1995* ).

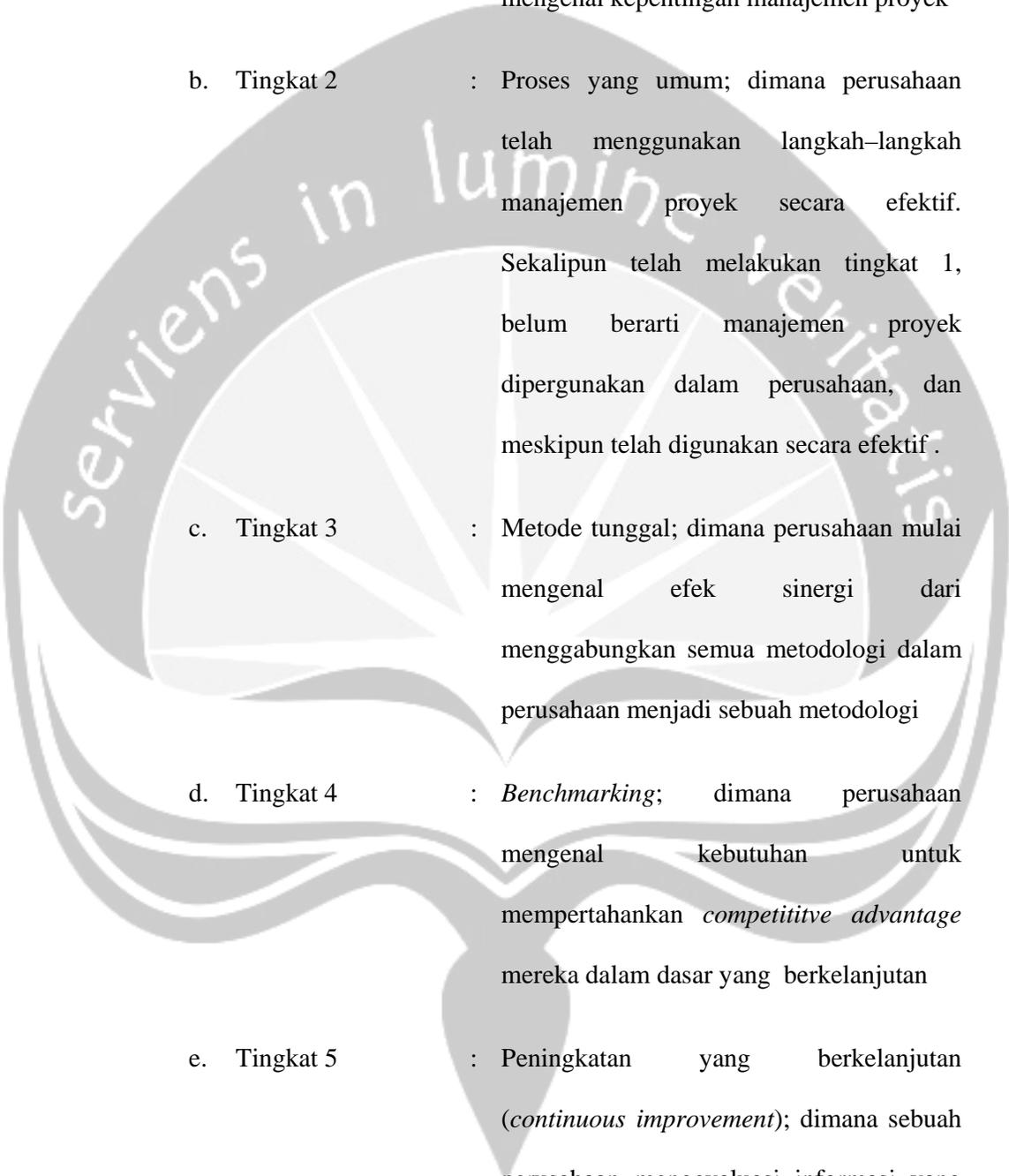
## **2.8. Maturity Model (Model Tingkat Kematangan)**

*Maturity Model* atau model tingkat kematangan mengidentifikasi langkah - langkah yang perlu diambil, item pekerjaan yang perlu diselesaikan, dan urutan kegiatan yang perlu untuk dilaksanakan serta memiliki hasil yang berarti dan dapat diukur. Pada dasarnya, tujuan dari model tingkat kematangan ini adalah menyediakan kerangka untuk meningkatkan hasil dari perusahaan dengan melakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan manajemen proyek perusahaan tersebut, membandingkan dengan perusahaan yang hampir sama dan mengukur korelasi antara tingkat manajemen proyek dan juga kenyataan kinerja proyek ( *Hartman, 1997* )

Kematangan seperti dijumpai dalam kehidupan sehari – hari sering dikaitkan dengan tingkat perkembangan yang diraih dan mencapai puncak yang paling tinggi dalam suatu rangkaian proses ataupun system. Dalam budaya umum, kematangan ditandai dengan rambut memutih, kebotakan, dan usia. Kematangan dalam manajemen proyek adalah pengembangan system dan proses yang pada dasarnya berulang dan memberikan kemungkinan keberhasilan yang tinggi pada setiap proyek. Proses dan system yang berulang belum menjamin keberhasilan, namun hal itu akan meningkatkan kemungkinan untuk meraih keberhasilan.

Seperti pada umumnya pencapaian taraf kematangan tentu dimulai terlebih dahulu dengan tahap yang paling dasar baru kemudian akan bertahap meningkat sesuai dengan system dan proses yang telah dijalani sehingga pada saatnya baru akan dicapai tahap kematangan itu sendiri. Untuk di Yogyakarta perusahaan konstruksi dibagi menjadi kedalam beberapa kelompok yang mengacu pada besarnya nilai proyek yang dikerjakan dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Ketika perusahaan mengembangkan kematangan system dan prosesnya, dua keuntungan muncul. Pertama, pekerjaan diselesaikan dengan sedikit perubahan, dan yang kedua proses yang direncanakan menjadi aman terhadap gangguan yang mungkin timbul pada tahap pelaksanaan.

Menurut *Kerzner (2001)*, *Maturity Model* atau model tingkat kematangan memperhatikan lima tingkatan yang mengidentifikasi tingkat kematangan (maturity) dan kemampuan dari perusahaan :

- 
- a. Tingkat 1 : Bahasa yang umum; dimana perusahaan mengenal kepentingan manajemen proyek
- b. Tingkat 2 : Proses yang umum; dimana perusahaan telah menggunakan langkah-langkah manajemen proyek secara efektif. Sekalipun telah melakukan tingkat 1, belum berarti manajemen proyek dipergunakan dalam perusahaan, dan meskipun telah digunakan secara efektif .
- c. Tingkat 3 : Metode tunggal; dimana perusahaan mulai mengenal efek sinergi dari menggabungkan semua metodologi dalam perusahaan menjadi sebuah metodologi
- d. Tingkat 4 : *Benchmarking*; dimana perusahaan mengenal kebutuhan untuk mempertahankan *competitive advantage* mereka dalam dasar yang berkelanjutan
- e. Tingkat 5 : Peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*); dimana sebuah perusahaan mengevaluasi informasi yang didapat melalui *benchmarking*

Menurut *Kerzner* ( 2001 ), Ada lima tahap kematangan siklus hidup manajemen proyek ialah sebagai berikut :

1. Embryonic phase / tahap embrionik. Didalam tahap embrionik, manajemen tingkat menengah dan senior manajemen harus mengenali kebutuhan, manfaat dan penerapan manajemen proyek.
2. Executive management acceptance phase / tahap penerimaan oleh manajemen puncak. Tahap kedua siklus hidup manajemen proyek adalah tahap penerimaan oleh manajemen puncak. Dalam tahap ini, sangat penting dukungan yang nyata dari pimpinan / manajemen puncak dalam mengidentifikasi dukungan mereka jika perusahaan akan menjadi matang dalam manajemen proyek
3. Line management phase / tahap dukungan manajemen lini. Tahap ketika dalam model kematangan adalah dukungan manajemen lini. Hambatan terbesar untuk memperoleh dukungan manajemen lini adalah pada tahap sebelumnya yaitu tahap penerimaan manajemen puncak. Manajer lini tidak perlu pemahaman yang sangat kuat akan perangkat manajemen puncak, tetapi mereka harus memahami prinsip – prinsip dari manajemen proyek, setelah itu manajemen lini yang bertanggung jawab untuk pendelegasian tugas di proyek.
4. Growth phase / tahap pertumbuhan. Tahap keempat adalah tahap pertumbuhan. Tahap ini sebenarnya dapat dimulai pada awal sebagaimana pada tahap embrionik dan berjalan paralel dengan tiga tahap diatas. Bagaimanapun, tiga tahap sebelumnya harus diselesaikan sebelum tahap ini dapat dilengkapi. Pengetahuan

seorang senior manajemen tentang manajemen proyek dan dukungannya dapat mempercepat tahap pertumbuhan.

5. Maturity phase / tahap kematangan. Banyak perusahaan menyelesaikan empat tahap lebih cepat atau lebih lambat. Satu atau dua tahun mungkin merupakan waktu yang cukup beralasan bagi sebuah perusahaan yang giat untuk meraih tahap perkembangan. Tahap kematangan adalah topic yang lain. Tahap kematangan merupakan amanat bahwa perusahaan memhami kepentingan akan integrasi waktu dan biaya.

### **2.9. Alat Ukur Kerzner Tingkat 2**

Alat ukur *Kerzner* tingkat 2 merupakan tingkatan yang mengidentifikasi tingkat kematangan dan kemampuan dari suatu perusahaan; dimana perusahaan telah menggunakan langkah-langkah manajemen proyek secara efektif. Sekalipun telah melakukan tingkat 1, belum berarti manajemen proyek dipergunakan dalam perusahaan, dan meskipun telah digunakan secara efektif.

*Kerzner* tingkat 2 memiliki beberapa karakteristik, yaitu pengenalan terhadap manfaat dari manajemen proyek, organisasi pendukung pada setiap tingkatan, pengenalan akan pentingnya metodologi, pengenalan akan pentingnya pengendalian biaya, dan mengembangkan suatu kurikulum pelatihan manajemen proyek.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan *Kerzner tingkat 2* karena *kerzner tingkat 2* mengukur tingkat kematangan melalui berbagai tahapan dari siklus manajemen proyek suatu perusahaan. Tahapan tersebut dibagi menjadi lima tahapan siklus perusahaan manajemen proyek, yaitu tahapan embrio, tahapan penerimaan manajemen eksekutif, tahapan dukungan manajemen menengah dan bawah, tahapan pengembangan dan tahapan kedewasaan / kematangan.

