

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi adalah suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Proses yang terjadi dalam rangkaian kegiatan tersebut tentunya melibatkan pihak-pihak yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proyek umumnya dibedakan atas hubungan fungsional dan hubungan kerja. Dengan banyaknya pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi maka potensi terjadinya konflik sangat besar sehingga dapat dikatakan bahwa proyek konstruksi mengandung konflik yang cukup tinggi.

Karakteristik dari proyek konstruksi dapat dipandang secara tiga dimensi / *three dimensional objective* (Soeharto, 1995), yaitu :

1. Proyek bersifat unik

Keunikan dari proyek konstruksi adalah : tidak pernah terjadi rangkaian kegiatan yang sama persis (tidak ada proyek yang identik, yang ada adalah proyek sejenis), proyek bersifat sementara.

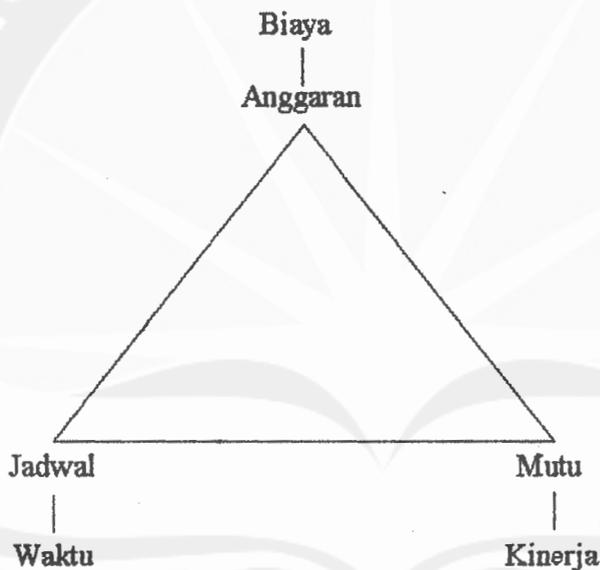
2. Melibatkan sejumlah sumber daya (*resources*)

Setiap proyek konstruksi dibutuhkan sumber daya dalam penyelesaiannya yaitu pekerja dan “sesuatu” (uang, mesin, metode, material).

3. Dibutuhkan organisasi untuk menyelesaikannya

Setiap organisasi mempunyai keragaman tujuan dimana didalamnya terlibat sejumlah individu dengan keahlian yang bervariasi, perbedaan ketertarikan, kepribadian yang bervariasi dan ketidakpastian.

Sedangkan dalam proses penyelesaiannya harus berpegang pada tiga kendala (*triple constraint*) yaitu : sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan, sesuai dengan *time schedule*, dan sesuai dengan biaya yang direncanakan, dan ketiganya diselesaikan secara simultan. (Gambar 2.1)



Gambar 2.1. Sasaran proyek yang juga merupakan *Triple Constraint*
 Sumber : Soeharto, I., *Manajemen Proyek : Dari Konseptual Sampai Operasional*, Jakarta : Erlangga, 1995, p.2.

Ketiga batasan tersebut bersifat tarik-menarik. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja produk yang telah disepakati dalam kontrak, maka umumnya harus diikuti dengan meningkatkan mutu, yang selanjutnya berakibat pada naiknya biaya melebihi anggaran. Sebaliknya bila ingin menekan biaya,

maka harus berkompromi dengan mutu atau jadwal. Dari segi teknis, keberhasilan proyek dikaitkan dengan sejauh mana ketiga sasaran tersebut dapat dipenuhi.

Soeharto (1995) menggambarkan beberapa perilaku dan fenomena dalam kegiatan proyek konstruksi yang memerlukan pengelolaan untuk mengatasi hal-hal tersebut. (Tabel 2.1)

Tabel 2.1. Beberapa perilaku dan fenomena kegiatan proyek dan pengelolaan yang diperlukan untuk mengatasinya

Perilaku dan Fenomena Kegiatan Proyek	Tuntutan pengelolaan dan tanggapan untuk mengatasinya
1. Bersifat dinamis. Intensitas dan jenis kegiatan berubah dalam waktu relatif pendek	- Cepat tanggap atas adanya perubahan - Metode pemantauan dan pengendalian harus sensitif - Perencanaan dan pengendalian terpadu
2. Non rutin, belum dikenal, tetapi sasaran telah digariskan dengan jelas dalam waktu terbatas	- Perhatian khusus oleh tim yang berdedikasi, di bawah pimpro
3. Kegiatan bermacam ragam meliputi bermacam keahlian dan keterampilan	- Agar pemakaian sumber daya efisien dari segi perusahaan, perlu pemakaian bersama (<i>share</i>), digunakan organisasi matriks
4. Bersifat multikompleks. Melibatkan banyak peserta dari luar maupun dari dalam organisasi	- Penanggung jawab tunggal, penekanan pada koordinasi dan integrasi, pendekatan sistem dalam implementasi
5. Kegiatan berlangsung sekali lewat, dengan risiko relatif tinggi	- Pendekatan pragmatis, setapak demi setapak, digunakan analisis sistem dalam perencanaan
6. Pelaksanaan kegiatan oleh banyak pihak, bidang atau organisasi	- Untuk memperkecil hambatan birokrasi diciptakan arus kegiatan dan komunikasi horisontal
7. Organisasi peserta proyek sering mempunyai sasaran yang sama dan berbeda pada waktu yang bersamaan	- Bersifat joint venture - Pendekatan manajemen sistem

Sumber : Soeharto, I, *Manajemen Proyek : Dari Konseptual Sampai Operasional*, Jakarta : Erlangga, 1995, p.23.

2.2. Manajemen Proyek

Kerzner (1995) mendefinisikan bahwa manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan, dengan menggunakan pendekatan sistem dan hirarki (arus kegiatan) baik vertikal maupun horisontal. Dari definisi di atas terlihat bahwa konsep manajemen proyek mengandung hal-hal pokok berikut :

1. Menggunakan pengertian manajemen berdasarkan fungsinya, yaitu merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan yang berupa manusia, dana dan material.
2. Kegiatan yang dikelola berjangka pendek, dengan sasaran yang telah digariskan secara spesifik. Ini merupakan teknik dan metode pengelolaan yang khusus, terutama aspek perencanaan dan pengendalian.
3. Memakai pendekatan sistem (*system approach to management*).
4. Mempunyai hirarki (arus kegiatan) horisontal di samping hirarki vertikal.

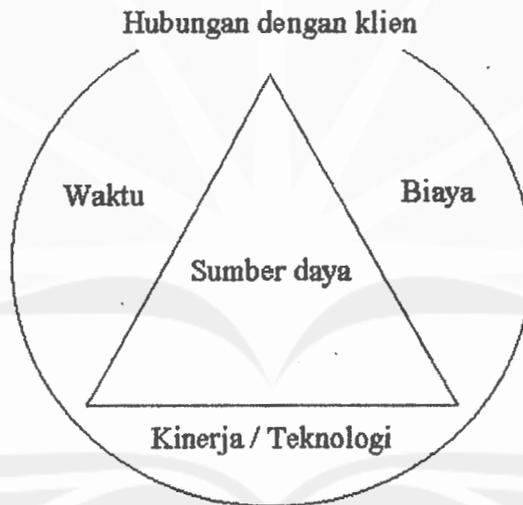
Duncan (1994) mendefinisikan manajemen proyek sebagai aplikasi dari pengetahuan, skill, alat-alat, dan metode untuk melaksanakan proyek supaya memenuhi kebutuhan dan harapan dari pemilik proyek yang berbeda-beda kebutuhan dan harapannya sehingga perlu :

1. Menyeimbangkan kualitas (*quality*), waktu (*time*) dan biaya (*cost*).
2. Mengidentifikasi harapan (*expectation*) dan kebutuhan (*needs*).

Menurut Spinner (1996), manajemen proyek merupakan cara memajemen waktu, material, personal, dan biaya untuk kesempurnaan suatu

proyek dalam setiap order, cara penghematan dan tidak dipungkiri untuk memperjuangkan keobyektifan waktu, biaya dan metode atau hasil pelayanan.

Manajemen proyek direncanakan untuk mengatur atau mengendalikan sumber daya perusahaan pada suatu kegiatan tertentu, sesuai dengan waktu, biaya, dan kinerja (*performance*) yang diinginkan. Waktu, biaya dan mutu merupakan batasan (*constraint*) dalam proyek konstruksi. Jika proyek dilaksanakan untuk kebutuhan klien (*owner*), maka proyek akan mempunyai batasan yang keempat yaitu hubungan yang baik dengan klien (*owner*). (Gambar 2.2)



Gambar 2.2. Ruang lingkup manajemen proyek

Sumber : Kerzner, H., *Project Management : A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1995, p.5.

PMI (*Project Management Institute*) mengembangkan suatu model manajemen proyek yang dikenal sebagai PM-BOK (*Project Management-Body of Knowledge*) terdiri dari 8 fungsi, yaitu 4 fungsi dasar dan 4 fungsi integrasi sebagai berikut.

1. Fungsi dasar

a) Pengelolaan lingkup proyek

Lingkup proyek adalah total jumlah kegiatan yang harus dilakukan untuk menghasilkan produk yang diinginkan oleh proyek tersebut. Dokumen lingkup proyek yang memuat kuantitas, kualitas, spesifikasi dan kriteria amatlah penting artinya dalam mengatasi timbulnya interpretasi yang berbeda antara pihak-pihak yang berkepentingan dan mengusahakan tidak terjadi penambahan atau pengurangan lingkup proyek secara substansial.

b) Pengelolaan waktu / jadwal

Waktu atau jadwal merupakan salah satu sasaran utama proyek. Keterlambatan akan mengakibatkan berbagai bentuk kerugian, misalnya, penambahan biaya, kehilangan kesempatan produk memasuki pasaran, dan lain-lain. Pengelolaan waktu meliputi perencanaan, penyusunan, dan pengendalian jadwal.

c) Pengelolaan biaya

Pengelolaan biaya meliputi segala aspek yang berkaitan dengan hubungan antara dana dan kegiatan proyek. Mulai dari proses memperkirakan jumlah keperluan dana, mencari, dan memilih sumber serta macam pembiayaan, perencanaan, serta pengendalian alokasi pemakaian biaya sampai kepada akuntansi dan administrasi pinjaman dan keuangan.

d) Pengelolaan kualitas / mutu

Mutu diartikan sebagai memenuhi syarat untuk penggunaan yang telah ditentukan atau *fit for intended use*. Agar suatu produk atau jasa hasil

proyek memenuhi syarat penggunaan, diperlukan suatu proses yang panjang dan kompleks, mulai dari mengkaji syarat-syarat penggunaan yang dikehendaki oleh pemilik proyek / *owner*, menjabarkan persyaratan tersebut menjadi spesifikasi, serta menuangkannya menjadi gambar rencana. Juga termasuk menganalisis sumber daya dan jadwal, serta merencanakan dan mengendalikan aspek mutu pada tahap pelaksanaan.

2. Fungsi integrasi

a) Pengelolaan sumber daya

Pengelolaan sumber daya terdiri dari pengelolaan sumber daya manusia dan non manusia. Dalam hal ini, sering dikatakan salah satu fungsi pengelolaan yang tersulit adalah pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari inventarisasi kebutuhan, merekrut atau mengajukan keperluan, membentuk tim, melatih, memotivasi serta membimbing agar menjadi suatu tim yang tangguh untuk menangani kegiatan proyek yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun pengelolaan sumber daya non manusia antara lain adalah sumber daya yang berbentuk material dan peralatan konstruksi.

b) Pengelolaan kontrak dan pembelian

Proyek akan selalu melibatkan perjanjian yang mengikat pihak-pihak peserta, seperti pemilik, kontraktor, rekanan, konsultan, manufaktur, dan lain-lain. Perjanjian ini dapat berupa kontrak jasa, pembelian, bantuan teknis, ataupun pengadaan barang. Mereka yang akan menangani proyek dituntut memiliki kecakapan evaluasi, negosiasi, dan administrasi yang kompleks, serta memerlukan ketelitian dan kesabaran.

c) **Pengelolaan risiko**

Dalam konteks proyek, mengelola risiko berarti mengidentifikasi secara sistematis jenis, besar, dan sumber timbulnya risiko selama siklus proyek, kemudian menyiapkan tanggapan yang tepat untuk menghadapi risiko tersebut. Contoh untuk pengelolaan risiko ini adalah disediakanya *contingency* dalam aspek biaya dan jadwal.

d) **Pengelolaan komunikasi**

Komunikasi memegang peranan penting dalam rangka keberhasilan proyek. Untuk memperlancar arus kerja pimpro, harus dapat dibuat dan dipelihara komunikasi dengan pimpinan dan personil di bidang-bidang fungsional (*horisontal*), atasan, maupun anggota tim proyek.

PMI menggambarkan PM-BOK sebagai model 3 dimensi, yaitu sumbu pertama adalah fungsi dasar, sumbu kedua fungsi integrasi, dan sumbu ketiga siklus proyek. Pada setiap perpotongan fungsi pertama dan fungsi kedua terjadi kotak matriks yang memberi keterangan fungsi integrasi terhadap fungsi dasar.

(Gambar 2.3)

				FUNGSI INTEGRASI MP
				SUMBER DAYA
				KONTRAK & PEMBELIAN
				RISIKO
				KOMUNIKASI
MENGELOLA SRK	BATASAN LINGKUP	FORMULASI GAGASAN	PENGELOLAAN LINGKUP PROYEK	
MENGELOLA JADWAL	JADWAL INDUK	PERKIRAAN WAKTU	PENGELOLAAN WAKTU / JADWAL	
ANGGARAN DEFINITIF	ANGGARAN PROYEK	ESTIMASI KASAR	PENGELOLAAN BIAYA	
APLIKASI QA/QC	PROGRAM QA/QC	BATASAN MUTU	PENGELOLAAN MUTU	
TAHAP IMPLEMENTASI	TAHAP PP / DEFINISI	TAHAP KONSEPTUAL		FUNGSI DASAR MP
SIKLUS PROYEK				

Gambar 2.3. Model 3 dimensi manajemen proyek menurut PMI-1981
 Sumber : Soeharto, I, *Manajemen Proyek : Dari Konseptual Sampai Operasional*, Jakarta : Erlangga, 1995, p.48.

Kerzner (2000) menyatakan bahwa manfaat potensial dari penerapan manajemen proyek adalah :

1. Memudahkan kita untuk menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dalam waktu yang lebih pendek dan dengan sumber daya manusia yang lebih sedikit.
2. Keuntungan (*profitability*) dan kualitas pekerjaan akan meningkat.
3. Menyediakan pengendalian yang lebih baik terhadap perubahan lingkup (*scope*) proyek yang ditangani.
4. Membuat organisasi bekerja lebih efisien dan efektif.

5. Memudahkan kita untuk bekerja lebih dekat dengan klien.
6. Menyediakan suatu cara dan menghasilkan solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul.
7. Memudahkan orang untuk membuat keputusan yang terbaik bagi perusahaan.

Akan tetapi, manfaat tersebut di atas tidak dapat dicapai tanpa mengatasi rintangan, antara lain sebagai berikut :

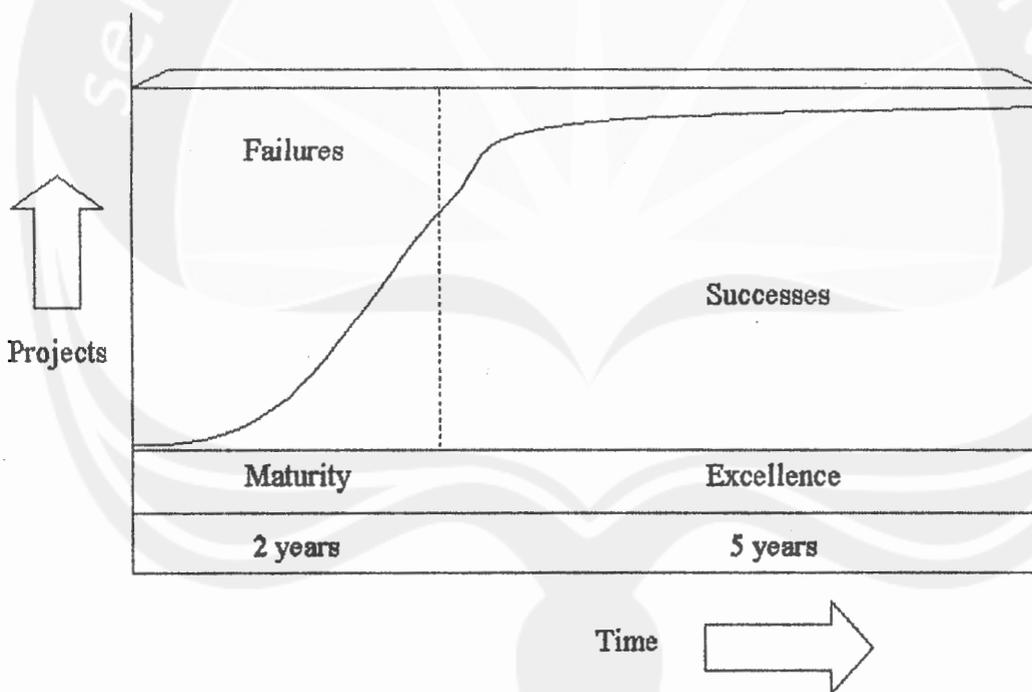
1. Kompleksnya suatu proyek
2. Permintaan spesial dari pelanggan
3. Restrukturisasi organisasi
4. Risiko proyek
5. Perubahan dalam teknologi
6. Perencanaan awal dan harga

2.3. Keunggulan (*Excellence*)

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

Untuk mencapai keunggulan (*excellence*) dalam manajemen proyek harus melewati tahap kematangan (*maturity*). Kerzner (2000) mendefinisikan keunggulan dalam dua bagian :

1. Keputusan yang dibuat dalam proyek-proyek konstruksi harus dilaporkan kepada perusahaan. Perusahaan yang unggul dalam manajemen proyek mengembangkan budaya dimana manajer proyek didorong untuk membuat keputusan berdasarkan keputusan bisnis dan tidak berpikiran sempit.
2. Aliran berkesinambungan dari proyek-proyek yang sukses dikelola. 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 2.4)



Gambar 2.4. Pertumbuhan keunggulan (*excellence*)

Sumber : Kerzner, H., *Project Management : A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1995, p.75.

Menurut Kerzner (1998) terdapat enam komponen keunggulan dalam manajemen proyek yang menunjukkan keunggulan perusahaan dalam manajemen proyek yang melampaui para pesaing mereka. (Gambar 2.6)

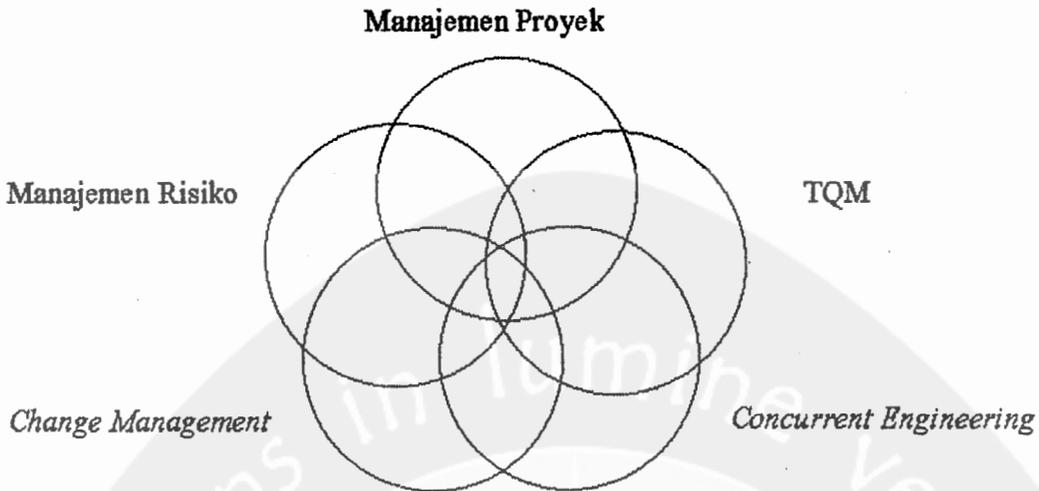
2.3.1. Proses Terintegrasi (*Integrated Process*)

Untuk mencapai keunggulan (*excellence*) atau bahkan kematangan (*maturity*), tak akan mungkin terjadi tanpa adanya 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. Kemampuan untuk menyatukan proses-proses yang ada tergantung kebijakan perusahaan untuk dilaksanakan. Perusahaan yang meraih keunggulan (*excellence*) akan cepat menyadari adanya sinergi diantara berbagai pilihan proses manajemen tersebut.

Perusahaan yang telah meraih keunggulan dan kematangan akan cepat menyadari bahwa proses-proses yang ada sebenarnya saling mempengaruhi satu sama lain. Saat ini perusahaan yang unggul akan menyatukan lima proses manajemen yang utama (Gambar 2.5), yakni :

1. Manajemen Proyek, merupakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya (*resources*) perusahaan yang langka secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan, dengan menggunakan pendekatan sistem dan hirarki (arus kegiatan) baik vertikal maupun horisontal.

2. *Total Quality Management (TQM)*, merupakan proses yang memastikan bahwa hasil akhir dari pelaksanaan proyek akan memenuhi harapan kualitas dari *owner* dengan didasari prinsip-prinsip dari W. Edward Deming, Joseph M. Juran, dan Phillip B. Crosby. Penekanan dari *Total Quality Management* adalah pada menempatkan kualitas dalam keseluruhan sistem. Tujuannya adalah membawa produk yang dihasilkan selalu lebih baik kualitasnya dibandingkan proyek-proyek sebelumnya.
3. *Concurrent Engineering*, merupakan proses yang mengatur dan menyelenggarakan pekerjaan-pekerjaan dalam proyek secara *overlapping* daripada secara berurutan, hal ini bertujuan untuk mencapai waktu yang telah ditargetkan dan mengefektifkan sumber daya di lapangan sehingga tidak ada yang mengganggu.
4. Manajemen Risiko, merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengukur risiko, serta mengembangkan, memilih, dan mengatur pilihan untuk menangani risiko-risiko tersebut. Manajemen risiko mendorong kita untuk melihat ke masa depan dan mengantisipasi kesalahan yang mungkin timbul, dan kemudian mengembangkan strategi untuk mengurangi risiko yang ada.
5. *Change Management*, merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengendalikan (*controlling*) perubahan hasil dari proyek baik oleh internal perusahaan maupun keinginan klien dalam lingkup proyek. Manfaat dari mengembangkan *Change Management* adalah memudahkan untuk mengatur klien anda dan menangani perubahan-perubahan yang tidak terduga.



Gambar 2.5. Proses Terintegrasi

Sumber : Kerzner, H., *Applied Project Management : Best Practices on Implementation*, New York : John Wiley & Sons, Inc., 2000, p.189.

2.3.2. Budaya (*Culture*)

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 diplesetkan pengertiannya sebagai “*organizational culture is the glue that holds organizational together or the 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-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 yang pasti tetap *survive* dalam organisasi. Oleh karenanya penilaian budaya organisasi didasarkan atas definisi budaya itu sendiri yaitu cara berpikir, berperilaku dan kepercayaan bersama dari anggota organisasi.

Peran yang dimainkan budaya organisasi sangat penting dalam kehidupan anggota-anggotanya. Budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku para anggotanya sehingga dapat digunakan untuk membedakan satu 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 dasar nilai manajemen proyek : kerjasama (*cooperation*), kepercayaan (*trust*), kerjasama tim (*teamwork*), komunikasi efektif (*effective communication*).

2.3.3. Dukungan manajemen (*Management Support*)

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.

Dalam 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. Pelatihan dan pendidikan (*Training and Education*)

Siagian (1984) menyatakan bahwa pandangan secara mikro mengenai pendidikan dan pelatihan bertitik tolak dari pemikiran bahwa pengetahuan, keahlian dan ketrampilan 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. Manajemen proyek informal (*Informal Project Management*)

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 dasar nilai manajemen proyek : kerjasama yang efektif (*effective cooperation*), kepercayaan (*trust*), kerjasama tim yang efektif (*effective teamwork*), komunikasi yang efektif (*effective communication*).

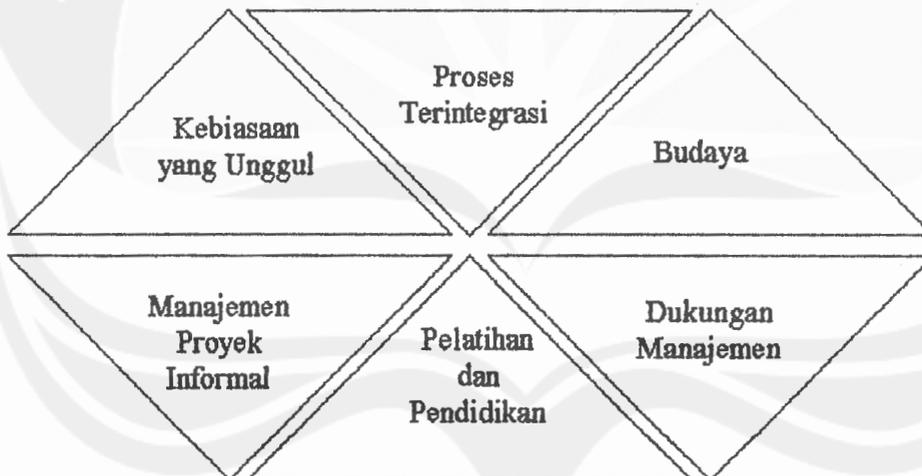
2.3.6. Kebiasaan yang unggul (*Behavioral Excellence*)

Pada masa lalu, kegagalan proyek disebabkan 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 pekerja yang jelek, hubungan antar pekerja yang kurang terjalin, produktivitas rendah, dan kurangnya komitmen dalam bekerja. Untuk menerapkan 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 sebagai berikut :

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.



Gambar 2.6. Enam Komponen Keunggulan

Sumber : Kerzner, H., *In Search of Excellence in Project Management*,
New York : John Wiley & Sons, Inc., 1998, p.14.

2.4. Keberhasilan Proyek

Secara mendasar, sepertinya setiap orang memahami konsep mengenai proyek yang sukses. Namun demikian, dalam konteks manajemen proyek konstruksi Gagasan mengenai kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan

kesuksesan / kegagalan suatu proyek sudah banyak didiskusikan dalam berbagai pustaka manajemen proyek. Kenyataannya, fakta di lapangan proyek konstruksi menunjukkan bahwa kriteria ini sudah berubah, atau semakin berkembang dalam rentang waktu lima belas tahun terakhir ini. Studi paling awal oleh Avots (1969) dan Gaddis (1970) menyarankan secara tidak langsung bahwa sukses proyek menyangkut perhatian terhadap tiga faktor : biaya, mutu (kinerja proyek), dan waktu. Jika suatu proyek diselesaikan sesuai jadwal, sesuai atau paling tidak mendekati biaya yang sudah ditentukan, dan dikerjakan berdasarkan persyaratan yang sudah disepakati di dalam kontrak (dengan batas-batas toleransi tertentu), maka proyek tersebut dikatakan sebagai “sukses”.

Chan (1998) dalam tulisannya menjelaskan bahwa keberhasilan dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yaitu waktu, biaya, mutu, kepuasan dari pemilik, kepuasan desainer, kepuasan kontraktor, fungsional dan *project variations*. Kerzner (1995) menerangkan kriteria keberhasilan proyek adalah sesuai dengan waktu, biaya, dan kinerja. Tapi sesuai dengan perkembangan zaman, kriteria tersebut dimodifikasi sebagai berikut, yaitu :

1. Sesuai dengan waktu yang ditetapkan
2. Sesuai dengan biaya
3. Kinerja yang dihasilkan pada level tertentu
4. Diterima oleh klien
5. Sesuai dengan mutu yang telah disepakati
6. Tanpa mempengaruhi kinerja dan merubah budaya perusahaan

Dari keterangan Chan dan Kerzner terdapat perbedaan asumsi tentang keberhasilan proyek. Disini menunjukkan bahwa keberhasilan proyek bersifat relatif tetapi tetap mengacu pada beberapa hal yang menjadi kesamaan dasar yaitu waktu, biaya dan mutu yang sudah disepakati. Perbedaan terhadap kriteria keberhasilan proyek ini disebabkan karena setiap proyek mempunyai pengaruh yang berbeda-beda, misalnya tingkat kesulitan dalam menyelesaikannya.

Sedangkan Ashley (1987) mendefinisikan keberhasilan proyek sebagai pencapaian hasil yang lebih baik daripada yang diharapkan dalam hal biaya, mutu, waktu, keamanan kerja, dan kepuasan berbagai pihak yang terlibat.

Sanvindo, et al. (1992), menyebutkan 10 variabel bagi kontraktor untuk mengukur keberhasilan proyek, yaitu :

1. Target waktu
2. Target biaya
3. Spesifikasi / kualitas yang ditentukan
4. Profit yang ditentukan perusahaan
5. Tidak ada klaim dari owner terhadap kontraktor
6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)
7. Kepuasan klien akan hasil pelaksanaan proyek
8. Pemilihan subkontraktor
9. Komunikasi yang lancar
10. Kejadian di luar perkiraan yang seminimal mungkin