

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kriteria Keberhasilan Proyek**

Beberapa persepsi mengenai keberhasilan proyek:

1. Definisi keberhasilan proyek atau sukses proyek adalah segala sesuatu yang diharapkan bisa tercapai, mengantisipasi semua persyaratan proyek dan memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan (Tuman, 1986).
2. Defenisi keberhasilan proyek pada saat ini dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor primer dan faktor sekunder yang meliputi antara lain : (a). Faktor primer meliputi: Proyek Tepat waktu, sesuai dengan anggaran, sesuai dengan kualitas yang diharapkan. (b)Faktor Sekunder meliputi: Proyek dapat diterima dengan baik oleh pemilik, pemilik memperkenankan namanya dipakai sebagai referensi. (Kerzner, 2000)
4. Defenisi keberhasilan proyek 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 keberhasilan proyek diperoleh pada proyek yang diselesaikan di bawah anggaran yang ditentukan, memiliki produktifitas konstruksi yang lebih baik, memliliki 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).

5. Kinerja keberhasilan dapat diukur dengan mempertimbangkan beberapa kriteria yaitu biaya, mutu, waktu, kepuasan pemilik, kepuasan perencana, kepuasan kontraktor, hasilnya fungsional, dan Varian proyek (Chan et al, 2004).
6. Keberhasilan proyek adalah hasil yang melampaui harapan secara normal dapat diobservasikan kedalam bentuk biaya, mutu, waktu, keamanan dan kepuasan berbagai pihak (Ashley, 1987).

Kriteria Keberhasilan Proyek :

### **1. Biaya**

Setiap proyek tergantung pada biaya atau anggaran. Banyak peneliti menilai biaya sebagai kriteria keberhasilan yang sangat penting, di mana perencanaan anggaran biaya dan estimasi biaya yang tepat telah disebutkan sebagai faktor keberhasilan (Ahadzie et al, 2007).

### **2. Kualitas/Mutu**

Kualitas, apakah itu menyangkut produk atau proses, telah dianggap baik sebagai kriteria keberhasilan proyek dan faktor oleh berbagai peneliti. Beberapa peneliti menamakannya kinerja kualitas dan dianggap sebagai kriteria keberhasilan proyek besar (Hughes et al. 2004 ). Selain itu, beberapa peneliti lain menunjukkan kualitas sebagai kriteria dengan nama kualitas produk (Paulk et al, 1994). Di sisi lain, beberapa peneliti lain menganggap proses manajemen mutu sebagai faktor keberhasilan proyek, yang

memfasilitasi keberhasilan kriteria lain dan faktor (Collins dan Baccarini, 2004).

### **3. Waktu**

Lebih dari setengah dari 30 referensi menunjukkan waktu sebagai salah satu kriteria keberhasilan proyek yang paling penting untuk setiap proyek. Waktu adalah kriteria yang digunakan sebagai patokan keberhasilan. (Cleland dan Gareis, 2006; Dvir et al, 2006).

### **4. Kepuasan Para pihak (*Stakeholders Satisfaction*)**

Kepuasan para pihak adalah kriteria keberhasilan yang paling penting sebagai pengukuran kriteria keberhasilan dalam proyek (Collins and Baccarini, 2004). Kepuasan para pihak, baik internal maupun eksternal termasuk pemilik, kontraktor, manajer, dan lain-lain, dengan hasil akhir sebagai kriteria keberhasilan proyek (Belout dan Gauvreau, 2004; Westerveld, 2003).

### **5. Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Dampak Lingkungan (K3L)**

Keselamatan dan kesehatan kerja termasuk keberhasilan yang menyertainya selain, biaya, waktu dan mutu (Ashley et al, 1987). Memelihara kesehatan dan memitigasi kecelakaan kerja, tidak merusak lingkungan atau ekosistem baik selama berlangsungnya pelaksanaan proyek maupun setelah proyek selesai dibangun. Pentingnya K3 merupakan faktor yang paling penting dalam pencapaian sasaran tujuan proyek. Hasil yang maksimal dalam kinerja Hasil yang maksimal dalam kinerja biaya, mutu dan waktu, tiada artinya bila tingkat keselamatan kerja terabaikan (Husen, 2011).

## **2.2 Faktor-Faktor CSFs**

### **2.2.1 Pengertian dan Istilah CSFs**

Beberapa faktor dianggap lebih penting bagi keberhasilan proyek dibanding yang lain, faktor-faktor ini disebut CSFs. (Salleh, 2009).

### **2.2.2 Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Proyek**

#### **1. Dukungan Manajemen Puncak/*Top Management Support***

PMBOK menganggap penting dalam keberhasilan proyek. Beberapa faktor keberhasilan terkait telah diperkenalkan di atas. Namun, faktor yang paling penting adalah sebagai "dukungan manajemen puncak (Chung dan Huda, 2004; Iyer dan Jha, 2005).

#### **2. Tim proyek**

Dalam semua proyek hampir semua kegiatan tergantung pada sumber daya manusia . Mereka adalah sejauh mana dukungan manajemen puncak untuk tim proyek, definisi yang jelas tentang peran, tanggung jawab, dan hak-hak dari masing-masing tim anggota, kekompakan, motivasi, tingkat antusiasme tentang kemungkinan proyek menjadi sukses, kerjasama, partisipasi kelompok dipengambilan keputusan, kualitas keputusan kelompok , membangun tim, tim hubungan interpersonal, tingkat resolusi konflik dan pemecahan masalah, dan tingkat keterampilan kerja dan keahlian (Ghasabeh dan Chabok, 2009).

Peneliti yang berbeda telah memperkenalkan beberapa faktor keberhasilan proyek, yang semuanya terkait dengan memiliki tim proyek yang kompeten (Nguyen et al, 2004).

### 3. Cakupan proyek (*Project Scope*)

Cakupan proyek adalah semua kegiatan pada pembuatan hasil proyek dan proses membuatnya. Manajemen Cakupan Proyek adalah pengelolaan proses-proses untuk pendefinisian dan pengendalian apa yang termasuk dan tidak termasuk dalam proyek. Pelaksana proyek dan semua pihak yang berkepentingan harus mempunyai persepsi yang sama tentang hasil dari proyek dan proses yang akan dilakukan dalam pembuatan hasil proyek (PMBOK, 2008).

### 4. Ketersediaan sumberdaya

Beberapa peneliti menyatakan bahwa salah satu faktor paling penting dalam keberhasilan proyek adalah ketersediaan sumber daya, termasuk bahan dan sumber daya manusia, untuk memastikan bahwa ada sumber daya yang cukup untuk sebuah proyek dan alokasi sumber daya dapat efektif diterapkan untuk proyek (Hartman dan Ashrafi, 2002).

### 5. Kemampuan perencanaan dan pengendalian pengendalian.

Banyak penelitian membuktikan bahwa perencanaan adalah utama penting faktor keberhasilan (Johnson, 2001). Faktor yang paling penting untuk mengelola proyek adalah perencanaan dan pengendalian. Selain itu, keberhasilan proyek juga didasarkan pada perencanaan dan pengendalian. Manajer proyek adalah tanggung jawab untuk perencanaan proyek, harus menjamin pelaksanaan sesuai kualitas dan memahami kebutuhan para pemangku kepentingan (Ahmad et al, 2015).

### 6. Pengalaman

Pengalaman dan kinerja masa lalu untuk perbaikan proyek dan perbaikan atas pengalaman masa lalu. Tim proyek dapat menggunakan kembali dan menangkap pengetahuan pada tingkat pribadi. Dalam lingkungan proyek anda dapat dengan mudah menilai kinerja. Untuk perencanaan masa depan proyek dan pedoman masa lalu proyek kinerja adalah faktor kunci. (Owen, 2011).

#### 7. Perubahan Pekerjaan/*Change Order*.

Perubahan pekerjaan mempengaruhi kinerja proyek mempengaruhi produktivitas dan biaya proyek. Perubahan pekerjaan adalah kenyataan yang tidak diinginkan tetapi tak terelakkan dari setiap proyek konstruksi. Perubahan pekerjaan mempengaruhi kinerja proyek negatif dalam hal kinerja biaya, waktu, penurunan kualitas, masalah kesehatan dan keselamatan dan hubungan professional (Arain dan Pheng, 2005).

#### 8. Kelancaraan Pembiayaan oleh pemilik

Banyak kontraktor merasa sulit untuk menanggung biaya konstruksi harian saat pembayaran mereka ditunda, mengakibatkan arus kas yang tidak memadai untuk mendukung biaya konstruksi, diperburuk bagi mereka kontraktor yang tidak sehat secara finansial. Pembayaran/termin tidak tepat pada proyek-proyek pemerintah merupakan penyebab utama dari masalah untuk kontraktor (salleh, 2009).

#### 9. Keterlambatan mengambil keputusan oleh pemilik

Keterlambatan Pemilik dalam pengambilan keputusan, dan banyak kontraktor menunggu pemilik untuk memutuskan yang berkaitan dengan

jalannya proyek, penyediaan informasi yang memadai tentang perubahan yang diperlukan. Beberapa perintah perubahan perubahan besar-besaran yang membutuhkan desain ulang (Salleh, 2009).

#### 10. Konsultan

Konsultan memiliki tugas merencanakan serta mengawasi proses konstruksi dari awal hingga akhir. 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, sehingga seorang konsultan dituntut untuk bekerja secara efektif agar tujuan dari pelaksanaan proyek tercapai, baik dari segi biaya, waktu dan mutu.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Dasar penelitian di atas dengan melihat dan mencermati ada beberapa faktor yang belum pernah diteliti oleh peneliti lain faktor-faktor penentu keberhasilan pada proyek bangunan pemerintah, faktor-faktor tersebut adalah:

#### 1. Faktor Internal pemilik:

Dasar teori ( Ervianto, 2005; UUJK No 18 th1999):

adalah Pemilik proyek/pemberi tugas/pengguna jasa adalah orang atau badan yang memiliki proyek dan memberikan pekerjaan atau menyuruh memberikan pekerjaan kepada pihak penyedia jasa dan yang

membayar biaya pekerjaan tersebut. Tugas pengguna jasa/pemilik proyek.

- a. Menyediakan dana dan kemudian membayar kepada pihak penyedia jasa sejumlah biaya yang diperlukan untuk mewujudkan sebuah bangunan
- b. Ikut mengawasi jalanya pelaksanaan pekerjaan yang direncanakan dengan cara menempatkan atau menunjuk suatu badan atau orang untuk bertindak atas nama pemilik.
- c. Mengesahkan perubahan yang pekerjaan (bila terjadi).
- d. Menerima dan mengesahkan pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan oleh penyedia jasa jika produknya telah sesuai dengan apa yang dikehendaki.

## **2. Faktor Internal Konsultan Perencana:**

Dasar teori ( Ervianto, 2005; UUK No 18 th1999):

Konsultan perencana merupakan suatu badan perorangan atau badan

hukum yang dipilih dan ditunjuk oleh pemilik proyek untuk melaksanakan pekerjaan perencanaan. Tugas dan kewajiban konsultan perencanaa dalah :

- a. Membuat perencanaan secara lengkap yang terdiri dari gambar rencana, rencana kerja, syarat-syarat, dan hitungan struktur, rencana anggaran biaya



- b. Memberikan usulan serta pertimbangan kepada pemilik proyek, konsultan supervisi, dan kontraktor tentang pelaksanaan pekerjaan.
- c. Membuat gambar revisi bila terjadi perubahan perencanaan
- d. Menghadiri rapat koordinasi pengelolaan proyek
- e. Memberikan jawaban dan penjelasan kepada kontraktor tentang hal-hal yang kurang jelas dalam gambar rencana, rencana kerja, dan syarat-syarat

### **3. Faktor Internal Konsultan Pengawas:**

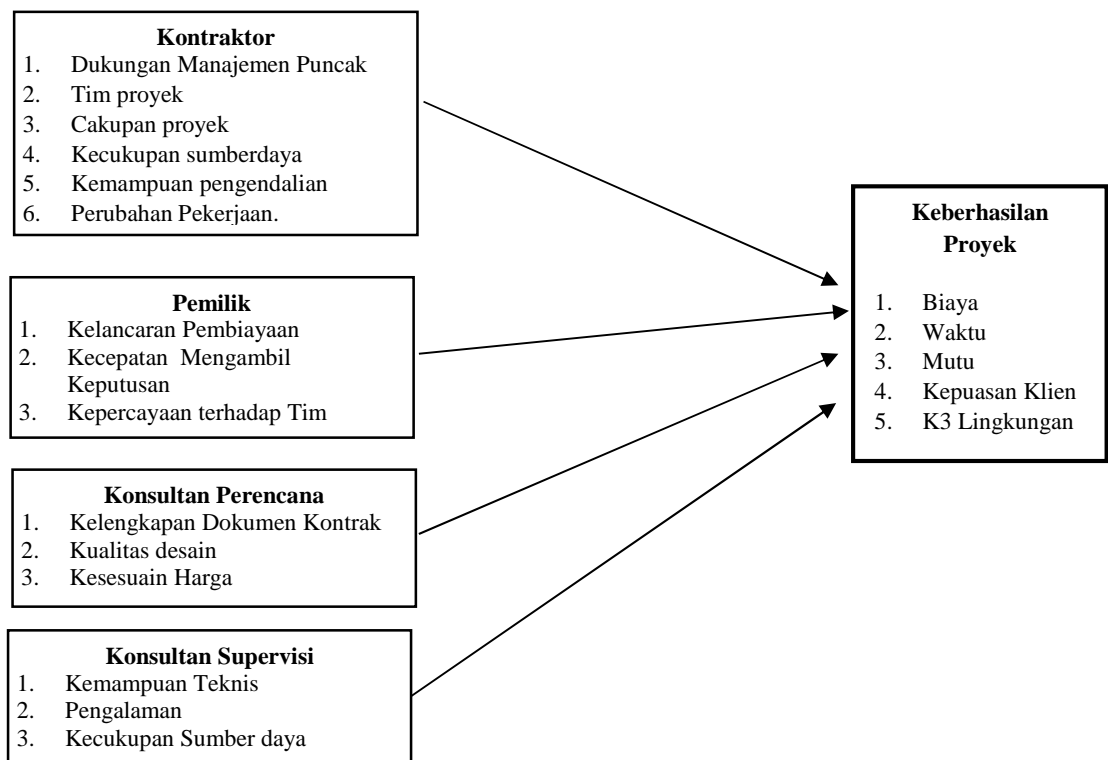
Dasar teori ( Ervianto, 2005; Husen, 2011; UUK No 18 th1999):

Konsultan supervisi adalah orang atau badan yang ditunjuk oleh pengguna jasa untuk membantu dalam pengelolaan pelaksanaan pekerjaan pembangunan mulai awal hingga berakhirnya pekerjaan tersebut. Tugas konsultan supervisi adalah:

- a. Mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan konstruksi serta aliran informasi antara berbagai bidang agar pelaksanaan pekerjaan berjalan lancar.
- b. Menghindari kesalahan yang mungkin terjadi sedini mungkin serta menghindari pembengkakan biaya.
- c. Mengatasi dan memecahkan persoalan yang timbul di lapangan agar dicapai hasil akhir sesuai kualitas, kuantitas kuantitas serta waktu pelaksanaan yang telah ditetapkan.

- d. Membuat instruksi untuk mempercepat, memberhentikan, dan mengoreksi pekerjaan.
- e. Menyiapkan dan menghitung adanya kemungkinan pekerjaan tambah kurang.

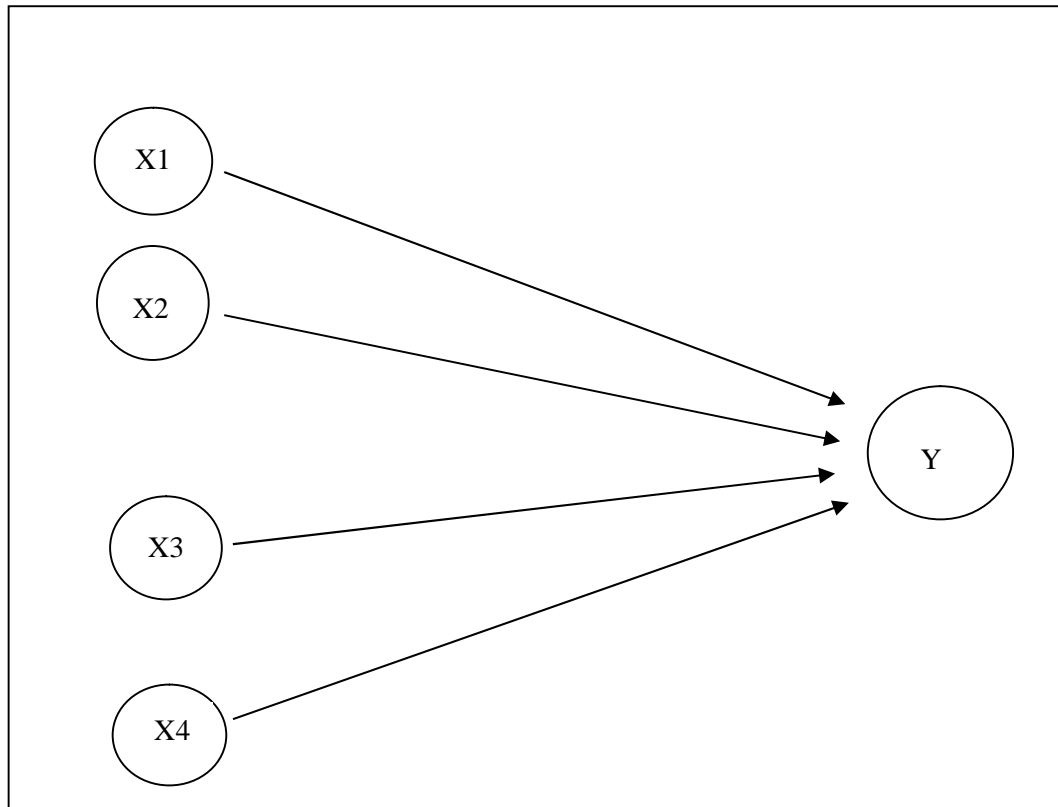
Berdasarkan teori-teori di atas yang telah dikemukakan dan penelitian terdahulu dan *gaps* di atas, maka dapat disusun kerangka berpikir pada **Gambar 2.1** di bawah ini:



**Sumber:** Rekayasa Penulis

**Gambar 2.1** Kerangka konseptual faktor-faktor *stakeholder* yang mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi bangunan gedung pemerintah

Jika digambarkan susunan variabel , maka variabel independen dan variabel



**Sumber:** Penulis

**Gambar 2.2** Model Konfirmatori faktor-faktor *stakeholder* yang mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi pemerintah

Keterangan:

X1 : Kontraktor

X2 : Pemilik

X3 : Konsultan Perencana

X4 : Konsultan Supervisi

Y : Keberhasilan Proyek

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini antara lain adalah: Membuat Faktor-Faktor *Stakeholder* Yang Mempengaruhi Keberhasilan Proyek (CSFs) Konstruksi Bangunan Gedung Pemerintah.

Secara parsial hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga faktor-faktor keterkaitan kontraktor dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.
2. Diduga faktor-faktor keterkaitan pemilik dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.
3. Diduga faktor-faktor keterkaitan konsultan perencana dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.
4. Diduga faktor-faktor keterkaitan konsultan pengawas dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.

Di bawah ini dapat dilihat rekapitan dari peneliti terdahulu faktor dan kriteria keberhasilan proyek :

**Tabel 2.1** Kriteria Keberhasilan Proyek

Kriteria	Waktu	Biaya	Kepuasan Para Pihak	Mutu	K3 Damapak Lingkungan
Referensi					
Cooke-Davies					
Young					
White & Fortune					
Slevin & Pinto					
Westerveld					
<i>Bersambung</i>					

Kriteria					
Referensi	Waktu	Biaya	Kepuasan Para Pihak	Mutu	K3 Damapak Lingkungan
<i>Sambungan</i>					
Nguyen, Ogunlana & Lan					
El-Saboni, Aouad & Sabouni					
Ahadzie, Proverbs & Olomolaiye					
Ashley et al.					
Chua et al.					
Collins & Baccarini					
Kerzner					
Armstrong					
Lim & Mohamed					
Thomas & Fernandez					
Hartman & Ashrafi					
Freeman & Beale					
Hughes, Tippett & Thomas					
Dvir, Raz & Shenhar					
Linberg					
Belout & Gauvreau					
Paulk et al.					
Rose					
Munns & Bjeirmi					
Chan & Chan					
Cleland & Gareis					
Duncan & Gorsha					
Arora					
Koelmans					
Khosravi and Afshari					

**Sumber:** Olahan Peneliti

**Tabel 2.2** Faktor-faktor Keberhasilan Proyek

Faktor	Dukungan Manajemen	Tim Proyek	Cakupan Proyek	Manajemen resiko	Tersedia Sumber Daya	Pengendalian	Perubahan pekerjaan
Referensi							
Mangitung							
Ghasabeh							
Kohli & Macmillan							
Alexandrova & Ivanova							
Babu & Shudakar							
Beleiu, Crisan & Nistor							
Ofori							
Mbochi & Moronge							
Ahmad, Younis, Ahmad & Anwar							
Adnan, Yusuwan, Yusof & Bachik							
Hwang & Lim							
Chen							
Chou, Irawan & Pham							
Alias, Zawawi, Yusof & Aris & Nm							
Asmarantaka							
Ika, Dialo & Thuiller							
Sufa							
Koelmans							
Otonde & Yusuf							
Cooke-Davies							
Young							
White & Fortune							
Slevin & Pinto							
Westerveld							
Nguyen, Ogunlana & Lan							
Ashley							
Lim & Mohamed							
Lester							
Hartman & Ashraf							
Freeman & Beale							
Ward							
Sanvido et al.							
Cleland & Gareis							
Phua							
Iyer & Jha							
Avots							
Chung & Huda							
Shenhar & Dvir							
Agarwal & Rathod							

**Sumber:** Olahan Peneliti