

DEFINISI, KRITERIA DAN UKURAN SUKSES PROYEK KONSTRUKSI

Koesmargono

ABSTRACT

Project success is a complex construct. This article presents the definition, criteria, and measurement of project success drawn from literature on project management and, particularly from the project management profile of Pinto and Slevin's [1987].

Project success was traditionally considered as meeting the cost, time, and quality. Recently, project success has two primary components. These are variables related to the project itself consisting of time, cost, and performance [quality]. Others are related to the client consisting of use of the project, effectiveness of the project, and satisfaction of the client.

PENDAHULUAN

Terdapat beberapa topik dalam bidang manajemen proyek (*project management*) yang sangat sering didiskusikan. Diantara berbagai topik tersebut, gagasan mengenai "sukses proyek" merupakan topik yang sering menimbulkan silang pendapat (Koesmargono, 2001; Adas, 1996; Pinto dan Slevin, 1987). Secara mendasar, sepertinya setiap orang memahami konsep mengenai proyek yang sukses. Namun demikian, dalam konteks manajemen proyek konstruksi, masih banyak terdapat berbagai inkonsisten pendapat. Banyak proyek yang *on time* dan *under budget*, tetapi tetap saja dikategorikan sebagai "proyek gagal". Sebaliknya banyak contoh menunjukkan, proyek yang di selesaikan terlambat dari jadwal yang telah ditetapkan dan *over budget* di kategorikan sebagai "sukses". Manajer proyek umumnya dapat memberikan contoh kasus suatu proyek yang di kategorikan sukses tetapi tetap saja diterima dengan berbagai catatan dan ketidakpuasan oleh pemilik proyek. Kasus lain, proyek yang pada awalnya di pandang sebagai proyek yang gagal, tetapi setelah rentang waktu tertentu di kategorikan sebagai sukses yang besar.

Ini semua menunjukkan pada suatu fakta, secara umum, bahwa konsep mengenai "proyek sukses" tetap memiliki ambiguitas, baik dalam literatur manajemen proyek maupun di kalangan manajer proyek yang secara langsung melaksanakan suatu proyek konstruksi. Ambiguitas ini mendorong para manajer proyek untuk mempercayai, berdasarkan kebijakan perusahaan

atau berdasarkan *rules of thumb*, formula sederhana: " BMW " (biaya-mutu-waktu) atau yang sering disebut sebagai " *three-leg-stool of project success* ". Mengapa? Karena kriteria ini merupakan ukuran kuantitatif paling sederhana dan dapat dikatakan relevan dalam konteks studi mengenai organisasi proyek.

Perkembangan bidang ilmu manajemen konstruksi saat ini menunjukkan bahwa beberapa perusahaan sudah mulai memasukkan "kepuasan pemilik proyek" sebagai variabel dalam kajian mengenai suatu proyek. Kepuasan pemilik proyek, sebagai suatu konsep yang sebenarnya tidak begitu jelas, sering diukur melalui banyak keluhan (*complaints*), biaya tambah pada awal pelaksanaan proyek, dan *cost overruns*. Perusahaan konstruksi lain bahkan menggunakan seperangkat kuisisioner untuk melakukan survai terhadap kepuasan pelanggan atau pemilik proyek (Paolini dan Glaser, 1977).

Satu hal penting berkaitan dengan masih adanya ambiguitas mengenai sukses proyek adalah, pengawasan dan antisipasi terhadap keberhasilan suatu proyek akan tetap terbatas hingga tercapainya kesepakatan di antara para pelaku industri jasa konstruksi mengenai determinan sukses proyek. Secara sederhana dapat dikatakan , bagaimana kita dapat menilai suatu proyek jika tidak ada kesepakatan terhadap determinan suatu proyek? Para pemilik proyek dan manajer konstruksi harus mempunyai kapasitas untuk melakukan pengendalian dan pengawasan terhadap jalannya pelaksanaan proyek konstruksi (Cleland, 1986). Untuk itu, pelaku industri jasa konstruksi perlu segera memiliki kesepakatan mengenai definisi proyek sukses. Agar usaha ini dapat terwujud, beberapa ukuran sukses proyek yang secara umum sudah disepakati harus distandarisasi.

Alasan lain, yang melatarbelakangi kepentingan untuk segera menetapkan determinan sukses proyek, adalah: kinerja para manajer proyek umumnya dievaluasi berdasarkan keberhasilan mereka dalam mengelola proyek konstruksi. Kriteria sukses proyek yang salah akan mengakibatkan penilaian yang salah pula terhadap kinerja manajer proyek. Ukuran sukses proyek yang akurat harus segera ditetapkan jika setiap pelaku jasa konstruksi ingin memiliki kerangka evaluasi kinerja manajemen proyek yang lebih baik.

Tujuan makalah ini adalah untuk melakukan pendekatan yang sistematis terhadap konsep mengenai sukses proyek . Sasarannya adalah untuk menentukan determinan sukses proyek yang lebih lebih bersifat umum dan dapat di terima secara luas oleh para pelaku industri jasa konstruksi. Ukuran sukses proyek ini mungkin sebaiknya bersifat umum sehingga dapat di gabungkan dengan ukuran sukses proyek yang selama ini sudah di terima secara luas dan dapat di aplikasikan pada proyek konstruksi yang memiliki bermacam-macam variasi organisasi proyek. Di lain pihak, skala pengukurannya harus cukup spesifik sehingga siap untuk langsung diterapkan dalam suatu lingkungan organisasi proyek . Untuk itu, makalah ini akan mengkaji beberapa karakteristik dan model proyek sukses, kemudian menawarkan karakteristik "bawaan" dari suatu proyek yang di kategorikan sebagai " sukses ". Lebih jauh, ukuran sukses proyek lain, yang diambil dari studi mengenai efektifitas organisasi, juga akan ditawarkan. Makalah mengenai kriteria sukses proyek umumnya hanya merupakan perspektif umum terhadap manajemen proyek, dan bukan merupakan hasil sintesa dari dua bidang studi tersebut. Akhirnya, sebuah proyek skala pengukuran akan ditawarkan sebagai suatu instrumen bagi para manajer proyek agar mereka dapat melakukan analisis yang lebih akurat terhadap kesuksesan atau kegagalan suatu proyek.

DEFINISI PROYEK

Sebagai langkah awal proyek, sebelum mendiskusikan berbagai ide atau pendapat mengenai sukses proyek, perlu diformulasikan definisi proyek sebagai basis untuk menentukan kesuksesan atau kegagalan sebuah proyek. Berdasarkan definisi ini, analisis terhadap kinerja proyek untuk menentukan tingkat kesuksesan/ kegagalan akan menjadi lebih akurat pula.

Diantara berbagai definisi proyek yang tersebar di sejumlah pustaka mengenai manajemen proyek, salah satu yang terbaik adalah definisi proyek oleh Tuman (dalam Cleland dan King, 1983:h.498), yang menyatakan :

" A project is an organization of people dedicated to a specific purpose or objective. Projects generally involve large, expensive , unique, or high risk undertakings which have to be completed by a certain amount of money, within some expected level of performance. At a minimum, all projects need to have well defined objectives and sufficient resources to carry out all the required tasks . "

Untuk tujuan tulisan ini, sebuah proyek dapat didefinisikan sebagai memiliki beberapa karakteristik berikut ini :

- * Awal dan akhir (artinya, diperlukan sejumlah waktu tertentu untuk menyelesaikannya);
- * Tujuan atau seperangkat sasaran yang spesifik dan sudah ditentukan sebelumnya;
- * Sejumlah kegiatan yang rumit (*complex*) dan saling berkaitan;
- * Anggaran yang terbatas jumlahnya (*limited budget*).

SUKSES PROYEK

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 waktu rentang 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 ".

Peneliti yang lebih baru menunjukkan diperlukannya elemen tambahan pada formula untuk menentukan sukses suatu proyek. Elemen tambahan ini adalah untuk kepuasan *client* (Handa dan Adas 1996; Bedell,1983). Istilah "*client*" disini mengacu pada semua pihak untuk / kepada siapa suatu proyek dilaksanakan, baik internal maupun eksternal organisasi. Untuk memberikan ilustrasi mengenai hal ini, studi oleh DeCotiis dan Dyer (1988) menunjukkan bahwa lima dari 12 determinan sukses proyek R&D (penelitian dan pengembangan) berkorelasi dengan lingkungan eksternal. Secara sama, diskusi dengan para manajer proyek baru- baru ini (Reny Widianingrum, 2001), maupun kira- kira 15 tahun yang lalu (Pinto dan Levin,1987,), mengindikasikan bahwa fokus utama mereka sebagai *project leader* adalah memberikan kepastian bahwa proyek berjalan sebagaimana mestinya dan, akhirnya, menyelesaikan proyek. Hubungan dengan *client* setelah proyek diserahkan-terimakan sangat minimal dan tindak-lanjut jangka panjang hampir tidak pernah dilakukan.

Saat ini variabel kepuasan pemilik proyek / *client* menjadi sangat penting bagi para manajer proyek. Pertama, organisasi yang bersifat *project-based* semakin banyak muncul di pasar industri jasa konstruksi. Kedua, kompetisi global melahirkan pasar yang semakin kompetitif, di mana konsumen memiliki proyek dan perusahaan yang semakin beragam. Akibatnya, perusahaan konstruksi lebih semakin tertarik dan berusaha untuk mempertahankan kontraknya dengan *client* lama sebagai suatu cara mempertahankan pangsa pasar mereka. Salah satu cara yang paling efektif untuk mempertahankan kontrak seperti ini adalah jaminan kepuasan kepada *client* lama, termasuk tawaran berbagai jasa "purna serah-terima" proyek (setelah diserahkan kepada pemiliknya), bahkan pada saat proyek sudah digunakan oleh pemiliknya.

Suatu studi oleh Baker, *et. al.* (dalam Cieland dan King, 1983) memberikan konfirmasi terhadap pentingnya memasukan faktor *client satisfaction* ke dalam setiap ukuran sukses proyek. Setelah melakukan sampling terhadap lebih dari 650 manajer proyek, Baker, *et al* menarik kesimpulan bahwa sukses proyek adalah "sesuatu" yang bersifat lebih rumit dari pada sekedar memenuhi "BMW". Lebih jauh Baker, *et al* menyatakan :

" In the long run, what really matters is wheather the parties associated with, and affected by, a project are satisfied. Good schedule and cost performance means very little in the face of a poor performing end product. " (h.685)

Untuk meringkas diskusi diatas, sekarang banyak manajer proyek memandang sukses proyek sebagai sesuatu tentang pemberian perhatian kepada kriteria sebagai berikut :

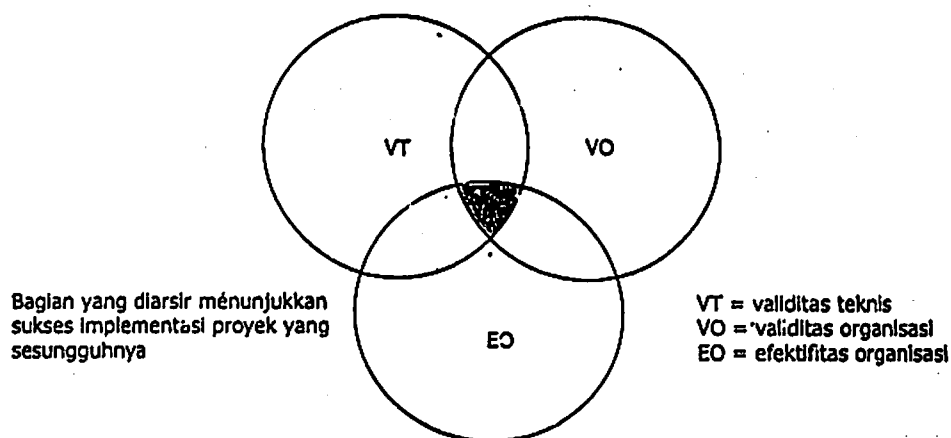
- * Biaya;
- * Mutu;
- * Waktu; dan
- * Kepuasan pelanggan

MANAJEMEN DAN IMPLEMENTASI PROYEK

Studi mengenai implementasi proyek menawarkan beberapa panduan penting yang dapat dikaitkan dengan setiap diskusi mengenai manajemen proyek, khususnya dalam kaitannya dengan definisi sukses proyek. Pada awalnya, studi di bidang implementasi mengarahkan perhatiannya pada pemahaman terhadap dinamika perubahan organisasi (*the dynamics of creating organizational change*) dalam kaitannya dengan model - model dalam *Operation Research and Management science*. Variasi yang lebih luas dalam program linier (*linear programming*), teori antrian (*queuing theory*), prediksi (*forecasting*), *inventory flow*, dan model lain yang rumit dikembangkan secara berkesinambungan untuk meningkatkan operasi suatu organisasi. Ironisnya, Banyak contoh membuktikan bahwa bermacam model ini tidak digunakan oleh organisasi yang sebetulnya diharapkan sebagai pemakainya. Peneliti awal di bidang implementasi difokuskan pada suatu usaha untuk memahami proses penerimaan dan adaptasi terhadap perubahan (Baker, *et al*, 1983).

Satu hasil studi penting dalam bidang implementasi adalah pengembangan model yang canggih mengenai sukses implementasi. Model ini menunjukkan bahwa ukuran sukses proyek paralel, dan dapat dikatakan bersifat saling melengkapi, dengan ukuran sukses implementasi. Untuk itu, sintesa dari dua pendekatan ini memiliki potensi menghasilkan model suatu proyek yang akurat, komprehensif, dan bermanfaat dibandingkan dengan berbagai model sukses proyek yang sudah banyak dibahas dalam literatur manajemen proyek.

Sukses implementasi merupakan gabungan dari tiga kriteria: Validitas teknis, validasi organisasi, dan efektifitas organisasi. Validitas teknis meliputi penilaian dengan cara mengajukan sebuah pertanyaan: apakah suatu proyek sudah berjalan seperti yang direncanakan? Seperti ditunjukkan oleh Gambar 1 di bawah ini, faktor utama dalam implementasi proyek sukses menunjukkan bahwa validitas teknik dapat dilihat sebagai rintangan pertama bagi organisasi proyek. Para manajer proyek harus mampu "menciptakan" proyek yang berjalan sesuai yang diharapkan. Jika sebuah proyek dinyatakan tidak valid secara teknis, maka sisa proses implementasi akan mubazir dan proyek tersebut harus dihentikan atau dikirimkan kembali ke R&D untuk dianalisis dan, kemudian, dikembangkan agar memiliki validitas teknis (Bedell, 1983).



Gambar 1 : Faktor utama dalam implementasi proyek sukses
(sumber : Pinto dan Slevin, 1987)

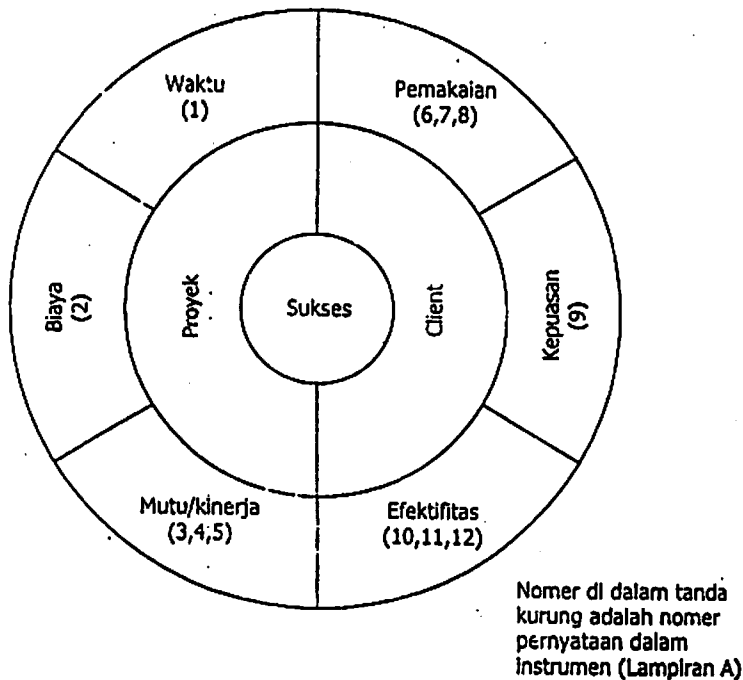
Validitas organisasional merupakan elemen kedua pada sukses implementasi proyek. Pertanyaan yang diajukan adalah, apakah proyek sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh para pemiliknya (*client*)? Apakah proyek cocok dengan kebutuhan organisasi pengguna? Validitas organisasi menguji pertanyaan apakah, apakah proyek akan digunakan oleh *client*? Jika suatu proyek tidak memiliki validitas organisasi, maka proyek tersebut tidak memiliki kompatibilitas dengan berbagai hal yang menjadi perhatian / keinginan *client*. Sebuah organisasi mungkin menganggap bahwa proyek yang dikerjakan sudah dapat dikategorikan sebagai "sukses" sebab proyek tersebut tidak digunakan oleh *client*, maka implementasinya dipandang sebagai sebuah kegagalan (Schultz, 1984).

Seperti ditunjukkan pada Gambar 1, elemen terakhir yang dipertimbangkan dalam mengkaji sukses proyek adalah efektifitas organisasi . Efektifitas organisasi berhubungan dengan penentuan apakah, setelah diserahkan-terimakan kepada *client* dan di gunakan, memberikan kontribusi pada perbaikan level efektifitas organisasi?

Kesimpulan yang dapat ditarik dari diskusi mengenai ukuran sukses implementasi adalah, dua dari tiga konsep memiliki tingkat kepentingan yang sam, baik di dalam maupun di luar organisasi proyek. Keduanya berkaitan dengan organisasi proyek dan *client*. Beberapa yang perlu diperhatikan: (a) apakah pengguna proyek itu memberikan perbaikan pada efektifitas organisasi.

DUA FAKTOR UTAMA : PROYEK DAN CLIENT

Dua Utama sukses proyek, yang dapat ditarik dari kajian terhadap studi yang sudah dilakukan, adalah: Proyek dan *Client*. Pertama, proyek harus dilaksanakan secara tepat dan dapat pula dipertanggungjawabkan secara teknis. Kedua, tim proyek harus secara efektif terintegrasi dengan organisasi client untuk memaksimalkan probabilitas penerimaan proyek tersebut oleh client. Gambar 2 menunjukkan model sukses proyek. Setiap faktor utama dapat dibagi menjadi tiga sektor yang diukur melalui PIP (*Project Implementation Profile*), yang dicantumkan dalam lampiran A.

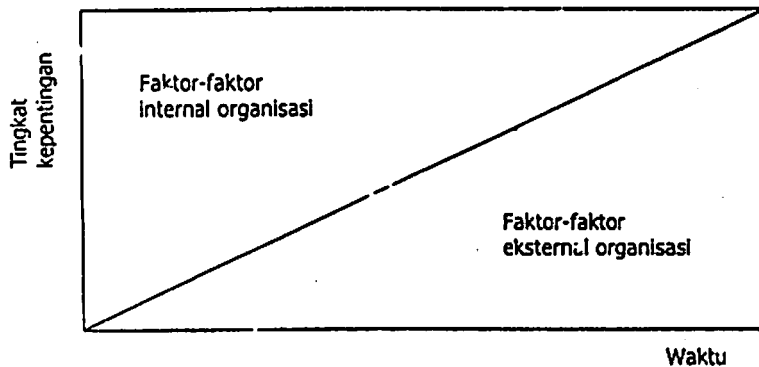


Gambar 2 : Model sukses proyek
(sumber : Pinto dan Selvin, 1987)

Gambar 2 menunjukkan bahwa sukses merupakan komposisi antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal organisasi adalah semua variabel selama pelaksanaan proyek yang berada dalam rentang kendali manajer dan tim proyek, yaitu ukuran sukses proyek yang selama ini telah disepakati oleh semua pihak yang terlibat dalam industri jasa konstruksi : biaya, mutu, dan waktu. Faktor eksternal organisasi adalah semua variabel yang terkait dengan pemanfaatan proyek oleh client, tingkat kepuasan client terhadap mutu hasil kerja pelaksana proyek, dan pengaruh proyek pada efektifitas organisasi.

Kerangka kerja evaluasi sukses proyek, yang ditunjukkan pada Gambar 2, mengindikasikan bahwa sukses proyek sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi. Walaupun demikian, bukan berarti kerangka kerja tersebut menyarankan bahwa sukses proyek sebaiknya dievaluasi beberapa tahun setelah proyek diserahkan - terimakan. Gambar 3

secara jelas menunjukkan, semakin lama waktu tunggu (sejak diserahkan - terimakan) untuk evaluasi sukses proyek, semakin besar kemungkinan munculnya faktor eksternal organisasi yang ikut memberikan pengaruh pada ukuran sukses proyek.



Gambar 3: kajian sukses proyek dalam konteks waktu
(Sumber : Pinto dan Slevin, 1987)

MENGUKUR SUKSES PROYEK

PIP (*Project Implementation Profile*), yang di gunakan untuk mengukur sukses proyek, sudah dikembangkan dan teruji sebagai ukuran sukses proyek yang bersifat umum (Slevin dan Pinto, 1986). Instrumen ini meliputi dua sub-ukuran , yaitu " proyek " dan " *client* ". Skor total, kemudian ,dapat dikaji. Tiga skor yang diperoleh dibandingkan dengan peringkat berdasarkan persentile scores (lihat tabel 1) , yang dihitung berdasarkan suatu investigasi terhadap 409 proyek (Schultz dan Slevin, dalam Schultz dan Slevin, eds, 1975). Jika peringkat yang diperoleh berada di bawah peringkat percentile ke-50, maka proyek dapat dikategorikan sebagai tidak / kurang sukses. Karena adanya kesulitan dalam menentukan secara tepat kapan suatu sukses proyek harus dievaluasi, maka para manajer proyek disarankan untuk selalu melakukan kajian sukses proyek sepanjang siklus hidup proyek (di dalam organisasi proyek maupun bersama *client*), sebagai suatu metode praktis untuk memonitor sukses proyek.

Tabel 1: Percetile scores untuk PIP

Beberapa nilai skor proyek anda ? Bandingkan dengan nilai skor 409 proyek. Jika proyek anda berada di bawah percen- tile ke 50 untuk suatu faktor , berarti anda perlu memberikan perhatian ekstra pada faktor tersebut.			
Percentile score		Raw score	
% of	Indiiduals Scoring Lower	Poject	Client Total
	100	35	49 84
	90	34	46 79
	80	32	44 76
	70	31	42 73

Lanjutan

Percentile score	Raw score		
	% of Individuals Scoring Lower	Poject	Client Total
60		30	41 71
50		29	39 69
40		28	38 66
30		26	35 63
20		24	33 59
10		22	31 53
0		5	13 21

Sumber : Pinto dan Slevin, 198

KESIMPULAN

Sukses proyek adalah suatu yang rumit dan sering dianggap sebagai sebuah konsep yang tidak jelas. Namun demikian, mengetahui sukses proyek merupakan suatu tahap penting dalam implementasi proyek yang efektif. Makalah ini menguraikan sebuah definisi, kriteria dan ukuran sukses proyek, yang disintesakan dari kajian pustaka dalam bidang manajemen dan implementasi proyek. Sukses proyek memiliki dua komponen utama: yang terkait dengan proyek itu sendiri dan variabel yang terkait dengan *client*. Sub - Variabel, yang meliputi biaya, mutu , pemanfaatan, kepuasan, dan efektifitas organisasi ditunjukkan bersama pernyataan - pernyataan yang telah di formulasikan sebagai ukuran sukses proyek. Data normatif, yang diperoleh dari studi pada lebih dari 400 proyek, juga ditampilkan untuk digunakan sebagai standar penilaian sukses proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Adas, Adnan A, (1996), " The Level of Organizational Effectiveness of the (IC) Construction Firm: A Multivariate Model - Based Prediction Methodologi, " *A thesis presented to the University of Waterloo, Ontario, Canada.*
- Avots, I. (1969), "Why Does Management Fail? *Management Review*, pp. 77-82.
- Baker , B.N., D. Murphy, and D. Fisher, " Factors Affecting Project Success' " in Cleland, D.I. and W.R. King , eds. (1983), *Project Management Hand book*, New York: Van Nostrand Reinhold Co.,pp.495-532.
- Bedell, R.J. (1983), " Terminating R&D Projects Prematurely," *Reseaarch Management*, Vol. 26,pp.32-35.
- Cleland,D.I. (1986), " Project Owners: Beware," *Project Management Journal*, Vol. XVII, 5,pp.83-92.
- Cleland, D.I. and W.R. King, eds. (1983), *project management Handbook*, New York: Van Nostrand Reinhold Co
- De Cotlis, T.A. and L. Dyer (1988), " Predicting and Measuring Project Performance,"*Research Management*, Vol. 16, pp. 17-22.
- Gaddis, P.O. (1970)." The Project Management," *Harvard Business Review*, Vol. 35,pp.89-97.

- Handa, Vir and Adnan Adas (1996), " *Predicting the level of Organization al Effectivens: A Methodology for the Construction Firm*," *Construction Management and Economics*, 14, pp.341-352.
- Koemargono (2001), " *The Relationship between strategic Management and Organizational Effectiveness : A Study of the Indonesian Construction Firm*," *Laporan Penelitian* yang dibiayai oleh University Research for Graduate Education (RGE), Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional.
- Paolini, A. Jr. and M.A. Glaser (1977), " *Project selection Methods to Pick Winners*," *Research Management* , Vol .20 (may , pp.26-29.
- Pinto, Jeffrey K. and Dennis P. Slevin (1987), " *Project Success: Definition and Measurement Techniques*," *Project Management Journal*, Vol.XIX,1, February 1st.
- Reny Widianingrum (2001), " *Studi mengenai Determinan Keberhasilan Pelaksanaan Proyek Konstruksi di DIY dan Jawa Tengah* ," *Tesis untuk Magister Teknik Program Pascasarjana UAJY*.
- Schultz, R.L. (1984), " *The Implementation of Forecasting Models* ," *Journal of Forecasting*, Vol.3.
- Schultz, R.L. and D.P. Slevin, " *The Implementation and Organizational Validity: An Empiric Investigation*," in schultz , R.L. and D.P. Slevin, eds. (1975), *Implementation of Operation Research and Management Science*, pp.153-182.
- Slevin, D.P. and J.K. Pinto (1986), " *Project Implementation Profile tool for Project Management*," *Project Management Journal*, pp. 57-70.
- Tuman, G.J., " *Development and Implementation of Effective Project Management Information Control System*," Cleland, D.I. and W.R. King, eds. (1983), *Project Management Handbook*, New York: Van Nostrand Reindhold Co., pp. 495-532.

Koesmargono

*Staf Edukatif Jurusan Teknik Sipil dan Program Magister Teknik Sipil Manajemen Konstruksi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta.*

LAMPIRAN A

PROJECT IMPLEMENTATION PROFILE
Sukses Proyek

Nama Proyek :
Manajer Proyek :
PIP dikerjakan oleh : Tanggal :

Pikirkanlah implementasi proyek yang sudah anda tuliskan. Perhatikan pernyataan di bawah ini dan berikan pilihan berdasarkan tingkat persetujuan anda terhadap pernyataan tersebut dalam kaitannya dengan proyek yang sudah dipikirkan. Peringkat “4” berarti anda bersikap “netral” terhadap pernyataannya. Peringkat di atas “4” menunjukkan persetujuan anda, sedang di bawah ini “4” menunjukkan ketidak-setujuan anda terhadap pernyataan yang diberikan.

	Sangat tidak setuju			Netral			Sangat setuju		
1	Proyek ini sudah/akan memenuhi jadwal yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	6	7	
2	Proyek ini sudah/akan memenuhi anggaran yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	6	7	
4	Proyek, yang sudah selesai dilaksanakan, beroperasi dengan lancar (atau jika sedang dikerjakan, memiliki probabilitas besar untuk dapat beroperasi dengan lancar).	1	2	3	4	5	6	7	
7	Proyek ini sepertinya dapat menyelesaikan problem yang merupakan alasan utama mengapa proyek dikerjakan; dengan kalimat lain, proyek ini merupakan pilihan paling tepat dari jumlah alternatif yang tersedia untuk menjawab problem tersebut.	1	2	3	4	5	6	7	
5	Hasil proyek ini merepresentasi peningkatan kinerja.	1	2	3	4	5	6	7	
SKOR PROYEK (total 1-5 pernyataan di atas)									
6	Proyek ini (akan) digunakan oleh <i>client</i> .	1	2	3	4	5	6	7	
7	<i>Client</i> penting, yang secara langsung dipengaruhi, akan manfaat proyek ini.								
8	Kami yakin bahwa problem non-teknis pada awal kegiatan akan minimal, sebab proyek memiliki derajat kepastian yang tinggi untuk diterima oleh pengguna (<i>client</i>).	1	2	3	4	5	6	7	

□ *Definisi, Kriteria dan Ukuran Sukses Proyek Konstruksi*

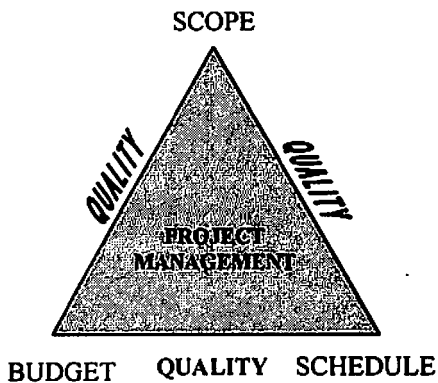
9	Saya puas dengan proses pelaksanaan proyek ini.	1	2	3	4	5	6	7
17	Proyek ini memberikan keuntungan kepada pengguna, Baik melalui peningkatan efisiensi atau efektifitas pe- kerja.	1	2	3	4	5	6	7
11	Pemanfaatan proyek ini (akan) membawa perbaikan atau meningkatkan efektifitas proses pengambilan ke- putusan atau meningkatkan kinerja <i>client</i> .	1	2	3	4	5	6	7
12	Proyek ini akan memiliki pengaruh positif pada peng- gunanya.	1	2	3	4	5	6	7

SKOR CLIENT (total 6-12 pernyataan di atas)

TOTAL SKOR (total seluruh pernyataan 1-12)

Copyright © 1987, Jeffrey K. Pinto dan Dennis P. Slevin

**QUALITY IS INTEGRAL PART OF
SCOPE, BUDGET, AND SCHEDULE**



**APA BEDA ANTARA CONSTRUCTION
MANAGEMENT DENGAN PROJECT
MANAGEMENT ?**

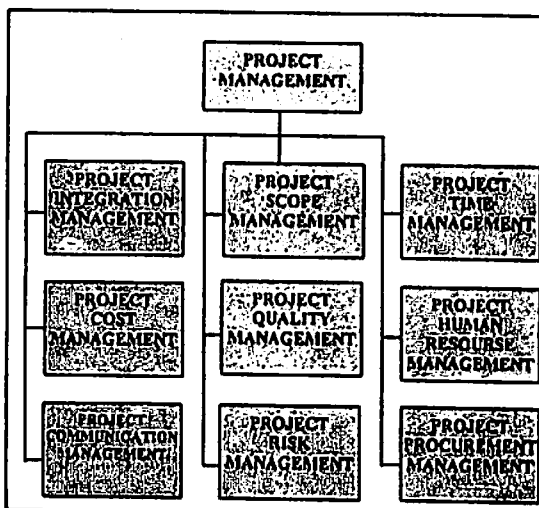
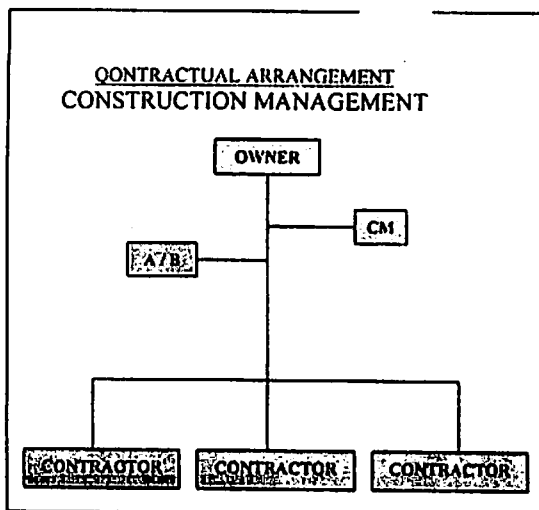
**APA BEDA ANTARA PROJECT
MANAGEMENT DENGAN MANAGEMENT
BY PROJECTS ?**

Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to [construction] project activities in order to meet or exceed stakeholder needs and expectations from a [construction] project

[adapted from PMBOK 1996]

**MANAGEMENT BY PROJECTS
ADALAH SUATU PENDEKATAN
PROJECT MANAGEMENT YANG
DIGUNAKAN UNTUK MENGELOLA
ONGOING OPERATIONS**

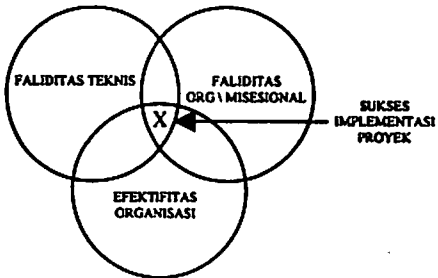
□ Definisi, Kriteria dan Ukuran Sukses Proyek Konstruksi



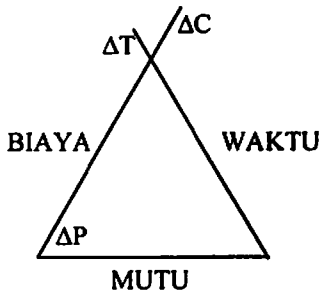
20 KONSEP UTAMA MANAJEMEN PROYEK

- TANGGUNG JAWAB PADA SATU ORANG
- SELALU BEKERJA DENGAN KONTRAK
- SCOPE, BUDGET, DAN SCHEDULE SESUDAH DISETUJUI
- SCOPE DIPAHAMI OLEH SEMUA PIHAK YANG TERLIBAT, TERMASUK OWNER.
- SIAPA MENYIAPKAN BUDGET DAN SCHEDULE KAPAN?
- BUDGET DAN SCHEDULE BERKAITAN DENGAN SCOPE
- MENGORGANISASIKAN PEKERJAAN YANG HARUS DISELESAIKAN
- ADA RENCANA KERJA YANG OPERASIONAL
- MENYIAPKAN WBS
- MENYIAPKAN STRUKTUR ORGANISASI
- MELAKUKAN STAFFING
- FOKUS PADA KUALITAS
- MENYIAPKAN BIAYA UNTUK SELURUH KEGIATAN
- MENYIAPKAN SCHEDULE YANG MENUNJUKKAN HUBUNGAN LOGIS ANTAR KEGIATAN
- MENYIAPKAN SISTEM KONTROL
- MEMECAHKAN MASALAH SECARA TERBUKA [BAGI SETIAP ORANG YANG MEMANG SEHARUSNYA TERLIBAT]
- MENDOKUMENTASIKAN SELURUH PEKERJAAN
- SETIAP PERUBAHAN PERLU MENDAPATKAN PERSETUJUAN SEMUA PIHAK
- OWNER SELALU WELL INFORMED

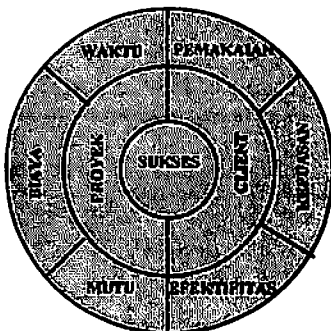
FAKTOR UTAMA DALAM IMPLEMENTASI PROYEK



SUKSES PROYEK



MODEL SUKSES PROYEK [Pinto dan Slevin, 1987]



□ **Definisi, Kriteria dan Ukuran Sukses Proyek Konstruksi**

