

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor Penentu Kinerja Tim Keberhasilan Proyek Konstruksi Berdasarkan Mutu, Biaya dan Waktu (studi kasus Pembangunan Aula Serbaguna SMPN 11 Langsa)” menyimpulkan bahwa Setelah melakukan tahapan penelitian dengan metode statistik deskriptif dengan alat bantu spss, maka dapat disimpulkan dari 3 variabel faktor biaya, mutu, dan waktu diperoleh 4 indikator dominan yang mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi berdasarkan nilai mean tertinggi. Empat indikator tersebut yaitu berdasarkan metode variabel waktu adalah *Schedule* rencana (3,77), berdasarkan variabel biaya adalah Estimasi harga yang akurat (3,61), berdasarkan variabel mutu adalah Dokumentasi administrasi (3,45), dan Keahlian operator masing-masing peralatan (3,45). Analisis hubungan atau korelasi antara biaya, mutu/kualitas dan waktu pada faktor keberhasilan proyek konstruksi menunjukkan bahwa besarnya koefisien hubungan ( $r$ ) antara biaya dan mutu sebesar 0,534, dengan signifikansi atau probabilitas 0,002, biaya dan waktu sebesar 0,436. yang memiliki signifikansi atau probabilitas sebesar 0,001 serta waktu dan mutu sebesar 0,532 yang memiliki signifikansi atau probabilitas sebesar 0,049 (Silalahi et al., 2023).

Penelitian yang berjudul “Analisis Keberhasilan Kinerja Tim Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek di Pekanbaru” menyimpulkan bahwa berdasarkan data dan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan dalam tugas akhir tersebut maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu. Yang pertama, Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan anggota memecahkan masalah, saling percaya antara anggota tim, semangat dan komitmen anggota tim, keberhasilan proyek yang pernah dikerjakan oleh anggota tim, tim berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai mutu, tepat waktu, budaya perusahaan, kemampuan perusahaan menganalisis resiko suatu proyek, dan manajemen Perusahaan. Yang kedua, Berdasarkan hasil metode ranking pengolahan data, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim proyek berdasarkan penilaian responden adalah sebagai berikut: 1. komunikasi yang baik antara anggota tim, 2. tim proyek berhasil menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (*on time*), 3. tim proyek berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai mutu yang disepakati (*Quality Result*), 4. tim proyek berhasil menyelesaikan pekerjaan berdasarkan alokasi biaya, 5. kemampuan pimpinan tim proyek memotivasi anggota tim (Hidayat et al., 2023).

Penelitian yang berjudul “Faktor Yang Berpengaruh Kinerja Tim Proyek Konstruksi Yogyakarta” Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut : 1. Faktor yang berhubungan terhadap kinerja tim proyek konstruksi kontraktor adalah iklim komunikasi yang digambarkan dengan (X4), kepercayaan (X5), komitmen (X8), loyalitas (X10), dan kemampuan beradaptasi (X11). 2. Hasil analisis menyatakan secara simultan seluruh variabel independen (X) berpengaruh terhadap kinerja tim proyek konstruksi (Y) sebesar 43,9%, sedangkan sisanya 56,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. 3. Hasil analisis menyatakan variabel independen yang paling dominan adalah variabel iklim komunikasi (X4) dengan nilai koefisien regresi 0,441 dan nilai signifikansi 0,042 < 0,05. Artinya, jika variabel iklim komunikasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kinerja tim proyek konstruksi juga akan meningkat sebesar 0,441 (Trisno et al., 2020).

Penelitian yang berjudul “Hubungan Kinerja Tim Terhadap Keberhasilan Proyek Konstruksi” menyimpulkan bahwa berdasarkan data dan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan menunjukkan Adanya hubungan atau korelasi antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim

proyek terhadap keberhasilan proyek pada penyelenggaraan proyek konstruksi di Kementerian Pekerjaan Umum Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Satker Balai Wilayah Sungai Sumatera-1 Provinsi Aceh. Penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS yang menunjukkan besarnya kontribusi faktor penentu yaitu faktor anggota (X1), faktor tugas (X2), faktor kepemimpinan (X3), faktor organisasi (X4) serta faktor dorongan dan hambatan (X5) dalam tim terhadap keberhasilan proyek dari segi biaya (Y1), segi mutu (Y2) dan segi waktu (Y3), melalui persamaan regresi linier berganda  $Y1 = 0,830-0,100X1+0,337X2+0,067X3-0,016X4+0,367X5$ .  $Y2 = 3,089+0,163X1+0,378X2-0,032X3+0,248X4+0,181X5$ .  $Y3 = 11,857+0,250X1-0,519X2-0,130X3+0,598X4+0,412X5$ . Nilai korelasi yang diperoleh pada penelitian ini didominasi dengan kategori kuat artinya nilai interval koefisien berada 0,600–0,799 dan besar kontribusi faktor penentu berada dibawah 60%, yang artinya Kementerian Pekerjaan Umum Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Satker Balai Wilayah Sungai Sumatera-I harus lebih memperhatikan dan melaksanakan fungsi kerja tim lebih baik (Zulkaifa et al., 2019).

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kinerja Tim Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek” menyimpulkan bahwa berdasarkan data dan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan menunjukkan analisis korelasi terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim proyek dengan keberhasilan proyek. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan anggota memecahkan masalah, saling percaya antara anggota tim, semangat dan komitmen anggota tim (Sulistiawan et al., 2008).

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Pengertian Kinerja Tim Proyek

Tim proyek adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Tim bisa melakukan berbagai hal membuat produk, memberikan jasa, menegosiasikan berbagai perjanjian, dan mengkoordinasikan proyek-proyek. Tim proyek juga didefinisikan sebagai kumpulan individu yang saling bergantung yang bekerja sama menuju tujuan bersama dan berbagi tanggung jawab atas hasil spesifik organisasi mereka. Mereka juga bertanggung jawab atas perencanaan, desain, dan konstruksi suatu proyek konstruksi dari awal sampai akhir.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Umumnya kinerja atau *performance* diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan

Kinerja tim merupakan sebuah bentuk kerja sama dalam sebuah lingkungan organisasi atau perusahaan dengan tujuan dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Umumnya kinerja tim mempunyai hubungan yang satu dengan yang lain sehingga dalam prosesnya mempunyai kesinambungan antara individu yang satu dengan individu yang lain. Kinerja tim memiliki serangkaian keterampilan dan tanggung jawab unik yang berkontribusi terhadap keberhasilan proyek yang pada akhirnya, menyelesaikan proyek sesuai jadwal dan anggaran. Menurut (Wirawan et al., 2009) kinerja tim akan dianggap sukses jika dapat memenuhi hal-hal sebagai berikut sebagai berikut :

1. Tanggung jawab tim
2. Ketepatan Waktu
3. Kepemimpinan
4. Kerja sama
5. Inisiatif

Kinerja tim yang baik akan memberikan banyak manfaat seperti mengurangi terlambatnya jadwal proyek, mengurangi biaya proyek, personal tim yang *qualified* ataupun mengurangi kerugian kualitas proyek. Kinerja tim proyek bertanggung jawab atas berbagai tugas berdasarkan proyek yang mereka kerjakan keterlambatan proyek akan berdampak terhadap membengkaknya biaya, sehingga disinilah peran seorang tim sangat dibutuhkan. Seperti yang telah disampaikan diatas, bahwa proyek dikatakan berhasil apabila faktor biaya, waktu, dan mutu telah tercapai. Jika salah satunya tidak terpenuhi, maka proyek tersebut belum sepenuhnya dikatakan berhasil. Untuk itu dibutuhkan kinerja tim yang handal dan yang tahu apa saja tugasnya sebagai seorang pelaksana proyek serta mempunyai persyaratan kompetensi yang dibutuhkan. Kinerja tim proyek dapat mencakup :

1. Berkontribusi kinerja tim terhadap target proyek secara keseluruhan.
2. Memberikan keahlian dalam bekerja.
3. Bekerja dengan memenuhi kebutuhan proyek konstruksi.

Menurut (Cleeland et al., 2020) menjelaskan tentang karakteristik sebuah tim proyek dan kinerja sebuah tim proyek tergantung dari tiga faktor yang menentukan yaitu :

1. Faktor lingkungan.
2. Gaya kepemimpinan.
3. Dorongan dan hambatan terhadap kinerja tim.

Sementara faktor didalam tim terhadap keberhasilan proyek adalah :

1. Komunikasi  
Komunikasi yang efektif adalah salah satu faktor kunci dalam dinamika tim yang baik. Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan anggota tim untuk saling memahami, berbagi informasi, ide, dan masalah yang mungkin timbul. Ketika komunikasi kurang baik, informasi dapat terputus atau salah dipahami, yang dapat mengganggu kolaborasi dan kinerja tim.
2. Kepemimpinan  
Kepemimpinan yang baik sangat penting untuk dinamika tim yang sukses. Seorang pemimpin yang efektif mampu menginspirasi, membimbing, dan memotivasi anggota tim. juga harus mampu memfasilitasi kerja tim, mengelola konflik, mengambil keputusan yang tepat, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan saling mendukung.
3. Konflik  
Konflik dapat terjadi karena perbedaan pendapat, tujuan, nilai, atau kepentingan. Ini adalah bagian normal dari interaksi manusia, termasuk dalam tim. Namun, untuk mencegah konflik yang merusak dinamika tim pengendalian konflik dapat didorong dengan diskusi yang produktif, kreativitas yang lebih besar, dan pemecahan masalah yang efektif.
4. Anggota  
Setiap anggota tim memiliki peran dan tugas khusus. Dinamika tim secara keseluruhan dapat dipengaruhi oleh kesadaran setiap anggota dan kemampuan mereka untuk bekerja sesuai dengan peran mereka. Ketika setiap anggota tim memahami dan memainkan peran mereka dengan baik, kolaborasi meningkat, dan tugas dapat diselesaikan dengan efisien.
5. Kepercayaan  
Anggota tim harus saling percaya dan yakin bahwa setiap anggota akan memenuhi kewajibannya, berbagi informasi dengan jujur, dan mendukung satu sama lain. Kepercayaan yang kuat memungkinkan tim untuk mengambil risiko, berbagi ide baru, dan bekerja sama.

Selanjutnya untuk penelitian kinerja tim yang dilakukan oleh (Wirawan et al., 2009) juga menemukan bahwa ukuran kinerja tim pada tabel 2.1 di bawah ini menunjukkan indikator pengukuran kinerja tim dalam penelitiannya.

Tabel 2.1 Indikator Pengukuran Kinerja Tim

kode	Faktor	Variabel	Definisi Operasional	Sumber
A1	Tanggung Jawab Tim	Semangat & komitmen yang tinggi	Kemauan yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	(Wirawan et al., 2009)
A2		Kemampuan menyelesaikan masalah	Menggunakan proses berpikirnya dalam memecahkan masalah melalui analisis informasi untuk memecahkan masalah yang paling efektif	
A3		Menganalisis resiko proyek	Mampu menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko serta tingkat dampaknya terhadap pencapaian proyek	
A4		Beradaptasi dalam segala perubahan	Mau belajar menghadapi perubahan	
B1	Ketepatan Waktu	Tepat waktu dalam bekerja	Kemauan untuk bertindak secara tepat waktu	(Nurmiati et al., 2016)
B2		Efisiensi waktu kegiatan dalam pekerjaan	Mampu untuk menjalankan tugas secara tepat dan cermat agar tidak membuang-buang waktu	
B3		Optimalisasi dalam manajemen waktu	Menggunakan waktu secara optimal dalam melaksanakan manajemen waktu	
C1	Kepemimpinan	Kemampuan sebagai fasilitator	Mampu membantu sekelompok orang untuk bekerja sama dengan lebih baik, serta memahami tujuan bersama untuk mencapai tujuan melalui diskusi	(Wirawan et al., 2009)
C2		Memotivasi anggota tim	Kemampuan untuk memberikan semangat dan dukungan	
C3		Kemampuan mengatasi perbedaan	Mau menerima saran dan masukan yang berbeda-beda	

(Sumber: Penelitian Terdahulu)

Lanjutan Tabel 2.2 Indikator Pengukuran Kinerja Tim

C4	KepemiPmpinan	Mengembangkan tim secara baik	Kemampuan menyusun anggota guna membangun profesionalisme tim yang baik agar dapat bekerja sama dan berkontribusi secara maksimal terhadap hasil yang diinginkan	(Wirawan et al., 2009)
D1	Kerjasama	Komunikasi yang baik	Mampu menyusun kata-kata yang keluar dari buah pikiran menjadi sebuah informasi yang dapat dimengerti, berguna, dan menarik bagi orang lain agar orang lain memperhatikan dan menghargai apa yang kita bicarakan.	(Wirawan et al., 2009)
D2		Kemudahan saling bertukar pikiran	Menguraikan masalah atau ide agar bisa dipecahkan dalam diskusi secara formal.	
D3		Kemudahan dalam komunikasi antar sesama	Mampu berkomunikasi secara langsung maupun tidak langsung antara dua orang atau lebih dengan lancar.	
E1	Inisiatif	Keinginan untuk maju	Kemauan seseorang agar menjadi lebih baik	(Wirawan et al., 2009)
E2		Keinginan untuk berprestasi	Kemauan seseorang untuk tampil lebih unggul dalam berbagai hal	
E3		Profesionalisme dalam Tindakan tanpa instruksi	Mampu menempatkan diri selama berada dalam lingkup kerja tanpa harus ada perintah atau arahan untuk melakukan suatu pekerjaan.	
E4		Kompeten dalam bekerja	Kemampuan untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	

(Sumber: Penelitian Terdahulu)

### 2.2.2. Keberhasilan Proyek

Keberhasilan proyek adalah hasil yang melampaui harapan secara normal dapat diobservasikan kedalam bentuk biaya, mutu, dan waktu. Menurut (Angraini et al., 2020) mengklasifikasikan perspektif keberhasilan proyek menjadi dua kategori: sudut pandang makro dan mikro. Sudut pandang makro tentang kesuksesan proyek dimulai dari tahap-tahap konseptual sampai dengan operasional atau produk telah digunakan. Sementara sudut pandang mikro merupakan kesuksesan proyek yang dilihat pada segi biaya, mutu, dan waktu. Pada tahap konstruksi dapat dilihat bagaimana efektifnya fungsi manajemen proyek untuk mencapai tujuan. Untuk menunjang keberhasilan proyek terdapat beberapa indikator yang menjadi dasar dari

keberhasilan proyek adalah untuk mencapai tujuan proyek sesuai dengan yang direncanakan dan menyadari batasan yang dipahami sebelumnya. Biasanya, kendala ini seperti ruang lingkup pekerjaan, waktu pekerjaan, dan anggaran pekerjaan. Ini juga sering disebut sebagai "*triple constraints*" atau "tiga aspek". *Triple constraint* adalah teori yang mengacu pada 3 batasan utama dalam manajemen proyek yaitu *scope* (ruang lingkup), *schedule/time* (jangka waktu), dan *cost/budget* (biaya). Atau singkatnya sebagai berikut:

1. Tepat biaya, proyek harus dikerjakan dengan biaya yang tidak melebihi anggaran, baik biaya tiap item pekerjaan, biaya tiap periode pelaksanaan maupun total biaya sampai proyek selesai. 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. Tepat waktu, proyek harus dikerjakan dengan waktu sesuai dengan *schedule* yang telah direncanakan sebelumnya yang ditunjukkan dalam bentuk *work progress*.
3. Tepat mutu, produk / kinerja (*performance*) harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang sudah disyaratkan oleh pemilik (*owner*). Kualitas 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 (Ahadzie et al., 2007).

Dalam jurnal (Anggraini, 2020) mengatakan faktor sukses adalah elemen proyek yang akan menjadi masukan bagi manajer proyek yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemungkinan berhasilnya suatu proyek. Artinya faktor sukses adalah variabel independen yang akan menjadi masukan tercapainya kriteria sukses yang diperoleh. Faktor sukses tidak berlaku sama untuk semua proyek karena perbedaan ruang lingkup proyek dan pelaku. Implementasi proyek merupakan hal yang rumit karena diperlukan pertimbangan aspek biaya, manusia dan variabel teknis. Dari sudut pandang manajemen konstruksi, *Critical Success Factors* (CSF) adalah karakteristik, kondisi atau variabel yang memiliki dampak signifikan terhadap suksesnya proyek (Sudhakar et al., 2018).

1. Menurut (Deshariyanto et al., 2017) dalam penelitiannya di proyek jalan Kenya, menunjukkan bahwa faktor sukses kritis adalah tipe *owner/klien* (pihak pemerintah atau pihak swasta). Tipe *owner* merupakan faktor yang berpengaruh, karena kebijakan, aturan dan penganggaran dari pihak swasta dan pemerintah memiliki perbedaan. Kemudian tipe *owner* berhubungan pula dengan pengalaman organisasi, di mana pengalaman organisasi yang efektif dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.
2. Menurut (Gunawan et al., 2018) mengatakan dalam penelitiannya di Indonesia memperoleh hasil yaitu kesuksesan kritis proyek konstruksi jalan dipengaruhi oleh kategori dari peranan manajer proyek.
3. Peranan manajer proyek sangat berpengaruh terhadap keberhasilan proyek jalan, seperti keahlian teknis manajer proyek, keahlian memimpin manajer proyek dan komitmen manajer proyek. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Gunawan et al., 2018) memiliki argumen bahwa faktor sistem komunikasi merupakan faktor kritis untuk proyek jalan. Sistem komunikasi menjadi faktor sukses karena pertukaran informasi spesifik proyek dapat membangun pemahaman yang sama antar pihak proyek sehingga tujuan proyek dapat tercapai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh (Syah et al., 2004) juga menemukan bahwa ketepatan biaya, mutu, dan waktu proyek adalah ukuran keberhasilan proyek. Tabel 2.2 menunjukkan indikator pengukuran keberhasilan proyek dalam penelitian ini.

Tabel 2.3 Indikator Pengukuran Keberhasilan Proyek

Kode	Faktor	Definisi Operasional	Variabel	Sumber
F1.	Biaya	Biaya yang sesuai dengan anggaran bisa membuat tercapainya keberhasilan proyek	Biaya tepat sesuai dengan rencana anggaran proyek konstruksi	(Syah et al., 2004)
F2.	Mutu	Mutu konstruksi yang tepat dapat membuat keberhasilan proyek	Memastikan bahan/material konstruksi sesuai dengan persyaratan	(Syah et al., 2004)
F3.	Waktu	Jadwal konstruksi yang benar dapat mengefektifkan pekerjaan	Waktu untuk mengerjakan proyek sesuai syarat, ketentuan, dan jadwal yang berlaku	(Syah et al., 2004)

(Sumber : Penelitian Terdahulu)

