

# DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN PROYEK TERHADAP PENERIMAAN HASIL PEKERJAAN PADA BIDANG PSDA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BEKASI

Mieke Yulastari Chasbullah dan Mardiaman

Universitas Tama Jagakarsa, Jakarta

Email: miekechasbullah@gmail.com, mardi240967@gmail.com

**ABSTRAK:** Adanya sistem manajemen pada suatu proyek diharapkan dapat menunjang keberhasilan dan kelancaran proyek hingga memenuhi standar capaian yaitu biaya, waktu dan mutu.. Tujuan Penelitian ingin mengetahui penerapan manajemen proyek pada proyek APBN Kabupaten Bekasi, khususnya proyek Bidang Pengelolaan Sumber Daya Air, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Tahun Anggaran 2017-2018. Dalam penelitian ini digunakan metode survei. Waktu pelaksanaan penelitian adalah 7 bulan. Teknik pengumpulan data dengan cara penyebaran kuesioner. Responden adalah para pemangku kepentingan yang terlibat dalam kegiatan proyek di tahun anggaran itu yaitu konsultan perencana (10), pelaksana (30), konsultan supervisi (10), dan pemberi pekerjaan (20). Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan: 1) konsultan perencana dapat mengakomodasi kebutuhan proyek (46,10), efektif; 2) pelaksana memahami tugas dan mampu memenuhi standar (62,86), efektif; 3) konsultan supervisi mampu mengawasi pekerjaan pelaksana dengan baik (51,10), efektif; dan 4) pemberi pekerjaan dapat menerima hasil pekerjaan (73,65), efektif. Kesimpulannya adalah telah terjadi harmonisasi kerjasama yang baik antara semua pihak terkait sehingga pemberi pekerjaan menyetujui untuk menerima hasil pekerjaan secara utuh.

**Kata Kunci:** proyek, manajemen proyek, pemangku kepentingan, hasil pekerjaan

**ABSTRACT:** *The presence of a management system in a project is supposed to support its success and smoothness to reach the performance standards: cost, time and quality. In 2017-2018's Bekasi Regency APBD projects, at Water Resources Management Bureau on Civil and City Planning Agency, there had been several extraordinary occurrences that trigger this research. The objective was to find out how they applied the project management. It took 7 (seven) months to do this research by distributing questionnaires. The approach is non-parametric descriptive-qualitative. The respondents are stakeholders involved in those years' projects: designer consultants (10), contractors (30), supervisory consultants (10), and owner (20). The hypotheses were tested by calculating the value of the respondent's answers. The results are 1) the planning consultant accommodated the needs of the project (46,10), effective; 2) the contractors acknowledged the task and were competence in acquiring the standards (62,86), effective; 3) the supervisory consultants could supervise the work of the contractors properly (51.10), effective; and 4) the owner received project results (73.65), effective. The hypotheses 1,2 and 3 are rejected, while hypothesis 4 is accepted. This concludes there had been harmonious cooperation among stakeholders so that the owner agreed to receive the project result comprehensively.*

**Keywords:** project, project management, stakeholder, project result

## PENDAHULUAN

Dalam proyek konstruksi, manajemen proyek juga dapat diimplementasikan untuk mencapai keberhasilan proyek yaitu dilaksanakan sejak tahap perencanaan hingga tahap pemeliharaan hasil pekerjaan. Tahap pelaksanaan atau konstruksi itu sendiri merupakan tahapan yang memiliki kompleksitas paling tinggi dibandingkan tahapan lainnya. Pengaplikasian manajemen proyek dalam pelaksanaan suatu proyek konstruksi bergantung kepada *stakeholder* yang terkait di dalamnya. “Yang termasuk para *stakeholder* adalah semua anggota tim yang ada di dalam maupun di luar organisasi yang menentukan persyaratan dan hasil akhir yang diatur dalam suatu sistem yang dikepalai oleh manajer proyek yang bertugas mengatur hubungan antara perencanaan awal dengan hasil pekerjaan yang berhasil dengan baik” (Project Management Institute, Inc., PMBOK 5<sup>th</sup>, 2013 : 30).

“Manajemen proyek adalah pengaplikasian semua pengetahuan, keterampilan, peralatan serta teknik dalam rangka memproyeksikan aktifitas-aktifitas untuk memenuhi syarat-syarat kebutuhan proyek. Proses-proses yang termasuk ke dalam manajemen proyek adalah proses pengajuan ide (pengidentifikasi masalah), proses perencanaan, eksekusi proyek, pengawasan dan pengendalian, dan penyelesaian. Dalam mengendalikan proyek, sebuah grup manajemen memiliki wewenang untuk mengidentifikasi kebutuhan; mengarahkan berbagai kebutuhan, pertimbangan dan harapan para stakeholder saat proyek direncanakan dan dilaksanakan; membangun, menjaga dan menjalankan komunikasi antar stakeholder yang aktif, efektif dan saling mendukung; mengatur para stakeholder dalam menciptakan tujuan akhir proyek; serta menyeimbangkan perpaduan antara beberapa tujuan proyek seperti mutu, waktu, biaya, dll.” (Project Management Institute, Inc., PMBOK 5<sup>th</sup>, 2013:5).

Karena suatu proyek melibatkan banyak pihak, maka hal terbaiknya adalah jika proyek memiliki

suatu sistem manajemen yang mengatur agar tercapai tujuan proyek. Sistem manajemen disini harus memiliki kekuatan kepemimpinan agar pelaksanaannya berjalan dengan baik dan jika terjadi kendala, maka dapat diatasi dengan efektif. "Penempatan budaya proyek dan kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki dampak positif dan nyata pada kinerja organisasi manajemen proyek juga kinerja organisasi itu sendiri." (Khan, 2019 : 688). "Dengan adanya manajemen proyek yang baik dan teratur di dalam suatu proyek diharapkan akan dapat menunjang keberhasilan dan kelancaran proyek hingga tujuan dari proyek akan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan." (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Jalan, Perumahan, Permukiman, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah, 2016 : 36). Peranan manajemen tertinggi dalam proyek sangat berpengaruh pada kinerja dan hasil pekerjaan proyek. "Pelaksanaan dan prosedur memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja proyek konstruksi, budaya seperti itu harus di mulai dari top management yang tinggi sehingga meningkatkan kinerja suatu proyek konstruksi." (Rochman, 2017:6)

Kendala-kendala yang dihadapi dalam sebuah proyek konstruksi disebabkan oleh banyak faktor. Salah satunya adalah "ketidaksesuaian perencanaan dengan kondisi eksisting lapangan yang disimpulkan sebagai akibat lemahnya kualitas sumber daya manusia yang menangani masalah perencanaan teknis" (Waris, 2013 : 7). Begitu pula yang dihadapi Kabupaten Deli Serdang. "Efektifitas penerapan konsep manajemen proyek pada proyek APBD tingkat II di Kabupaten Deli Serdang kurang efektif, karena pada variabel tata letak proyek, pengiriman bahan dan motivasi kerja para pekerja kurang dari 50%" (Meivira, 2019:7)

Dilatarbelakangi bahwa ada beberapa permasalahan dalam pelaksanaan proyek konstruksi di Bidang Pengelolaan Sumber Daya Air pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang didanai oleh APBD Kabupaten Bekasi, pada tahun anggaran 2017 sampai 2018, maka penelitian ini difokuskan pada kegiatan proyek-proyek tersebut. Bidang Pengelolaan Sumber Daya Air DPUPR Kabupaten Bekasi mengelola lebih dari 200 kegiatan proyek baik yang berasal dari pengadaan umum maupun pengadaan langsung. Hasil pekerjaan yang diterima owner (dinas) mencapai 100%. Namun dalam

perjalanan pelaksanaan hingga pencairan anggarannya, masing-masing proyek memiliki kendala.

Temuan-temuan kasus istimewa di lapangan saat itu antara lain berupa ketidaksesuaian antara perencanaan dengan kondisi eksisting di lapangan, keterlambatan pelaksana dalam memulai pekerjaan, pengawas yang kurang waspada mengenai mutu pekerjaan, juga kondisi eksisting lokasi yang sering berbeda dengan perencanaan. Temuan tersebut melatarbelakangi penelitian ini untuk mengetahui dampak pelaksanaan manajemen proyek dalam mengatur pelaksanaan proyek konstruksi pada Bidang PSDA DPUR Kabupaten Bekasi, apakah efektif atau tidak efektif.

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui kemampuan perencana mengakomodir semua kebutuhan proyek ke dalam dokumen kontrak; 2) untuk mengetahui pemahaman pelaksana terhadap tujuan proyek sehingga sanggup memenuhi semua persyaratan pekerjaan sesuai dokumen kontrak; 3) untuk mengetahui kemampuan pengawas melaksanakan pengawasan, sehingga pelaksana mematuhi semua persyaratan pelaksanaan pekerjaan sesuai dokumen kontrak; 4) untuk mengetahui penerimaan owner/pemberi pekerjaan terhadap hasil pekerjaan konstruksi dari pelaksana.

## METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan metode survei. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif, yaitu pendekatan dengan mendeskripsikan secara kualitatif dampak penerapan manajemen proyek terhadap kualitas hasil pekerjaan pada proyek yang didanai APBD Tingkat II di Kabupaten Bekasi pada Bidang PSDA DPUPR dan menguji hipotesis pada subyek-subyek yang diteliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara membagi kuesioner kepada pemangku kepentingan terkait yaitu pelaksana (kontraktor), konsultan perencana, konsultan supervisi, dan pemberi pekerjaan (*owner*). Kuesioner terdiri dari pertanyaan-pertanyaan dengan 5 pilihan jawaban dimana jawaban A bernilai 5, B bernilai 4, C bernilai 3, D bernilai 2 dan E bernilai 1. Setiap pemangku kepentingan mendapat pertanyaan berbeda yang jumlahnya juga berbeda. Yang ditanyakan antara lain

tingkat kecepatan penyelesaian masalah, lamanya proses persetujuan, kualitas, kejelasan, tingkat persetujuan, kerjasama, keseringan (frekuensi), jarak, intensitas, tingkat penerimaan, kesesuaian, efektifitas, tingkat kemudahan.

Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan mengklasifikasikan jawaban pada paruh tinggi dan rendah. Paruh tinggi adalah kategori efektif, paruh rendah adalah kategori tidak efektif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi terhadap Pengakomodasian Kebutuhan Proyek oleh Konsultan Perencana

Pada bagian ini, identifikasi yang dilakukan adalah untuk mendeskripsikan mengenai pemahaman konsultan terhadap kelengkapan dan persyaratan proyek untuk dituangkan ke dalam dokumen kontrak pelaksana. Terdapat 13 variabel yang dinilai pada bagian ini. Variabel-variabel yang dimaksud adalah:

1. Kemudahan akses Informasi tentang kegiatan pengadaan jasa konsultansi perencana pada Bidang PSDA DPUPR,
2. Usulan-usulan kegiatan dari Bidang PSDA yang akan dibuatkan DED,
3. Kesesuaian antara pekerjaan konsultan perencana dengan pekerjaan Tim Teknis Bidang PSDA,
4. Kejelasan dokumen pengadaan,
5. Kemudahan untuk melengkapi persyaratan di dalam mengikuti keseluruhan proses pengadaan,
6. Kemudahan dalam mengakses portal lembaga pengadaan,
7. Kerjasama dari masyarakat sekitar lokasi kegiatan yang akan dilaksanakan,
8. Keefektifitasan koordinasi dengan Kepala Seksi Pengembangan dan Konservasi SDA,
9. Keefektifitasan koordinasi dengan konsultan supervisi,
10. Efektifitas koordinasi dengan pelaksana,
11. Penemuan masalah dalam masa konstruksi sehingga diperlukan perubahan disain,
12. Penerimaan hasil pekerjaan,
13. Tingkat kondusifitas pencairan pembayaran pekerjaan.

Masing-masing variabel memiliki jenis kategori yang berbeda, tetapi masing-masing memiliki

kesamaan yaitu memiliki 5 tingkatan penilaian. Hasil penilaian terhadap masing-masing kategori ini kemudian diakumulasikan dan dibagi menjadi 2 (dua) kategori akhir yaitu tidak efektif jika memiliki besaran nilai 13-39 dan dinyatakan efektif jika memiliki besaran nilai 40-65. Berdasarkan hasil perhitungan, didapat skor 44 yang secara prosentase berjumlah 67%. Dengan demikian **pengakomodasian kebutuhan proyek oleh perencana dinilai efektif.**

### Identifikasi terhadap Pelaksana dalam Mencapai Target dan Memenuhi Persyaratan Proyek II

Di bagian ini, identifikasi yang dilakukan adalah untuk mendeskripsikan mengenai pelaksana (kontraktor) dalam memahami target proyek dan memenuhi persyaratan proyek. Terdapat 18 variabel yang dinilai pada bagian ini. Variabel-variabel yang dimaksud adalah:

1. Kerahasiaan rencana kegiatan Bidang PSDA,
2. Kejelasan dokumen pengadaan,
3. Kemudahan persyaratan mengikuti proses pengadaan,
4. Kemudahan mengakses portal lembaga pengadaan,
5. Durasi persetujuan gambar kerja oleh PPK,
6. Durasi persetujuan sampel material atau alat oleh PPK,
7. Durasi persetujuan perubahan disain oleh PPK,
8. Kesesuaian eksisiting lapangan dengan kontrak,
9. Kemudahan pengadaan alat dan material di lokasi,
10. Kemudahan pengadaan tenaga kerja,
11. Kesesuaian unsur-unsur perencanaan: KAK, Gambar Kerja, dan RAB,
12. Pelaksanaan urutan pekerjaan,
13. Kerjasama dari masyarakat sekitar lokasi kegiatan,
14. Kemudahan pengkoordinasian dengan Kepala Seksi Pembangunan SDA,
15. Kemudahan pengkoordinasian dengan konsultan perencana,
16. Kemudahan pengkoordinasian dengan konsultan supervisi,
17. Penerimaan hasil pekerjaan pelaksana (kontraktor),
18. Kondusifitas pencairan pembayaran pekerjaan

Sama dengan bagian pertama, pada bagian ini masing-masing variabel memiliki jenis kategori yang

berbeda, tetapi masing-masing memiliki kesamaan yaitu memiliki 5 tingkatan penilaian. Hasil penilaian terhadap masing-masing kategori ini kemudian diakumulasikan dan dibagi menjadi 2 (dua) kategori akhir yaitu tidak efektif jika memiliki besaran nilai 17-50 dan dinyatakan efektif jika memiliki besaran nilai 51-85. Nilai yang diperoleh pada bagian ini sebesar 61, dengan prosentase sebesar 71,76%, sehingga dapat disimpulkan bahwa **kemampuan pelaksana dalam mencapai target dan memenuhi ketentuan proyek masuk ke level efektif.**

### **Identifikasi terhadap Pengawasan Konsultan Supervisi atas Pelaksana Agar Mematuhi Ketentuan Kegiatan**

Identifikasi yang dilakukan pada bagian ini adalah untuk mendeskripsikan mengenai konsultan pengawas (supervisi) yang melaksanakan tugas mengawasi kepatuhan pelaksana dalam upaya untuk memenuhi semua persyaratan dalam pelaksanaan proyek. Terdapat 14 variabel yang dinilai pada bagian ini. Variabel-variabel yang dimaksud adalah:

1. Kemudahan akses Informasi tentang kegiatan pengadaan jasa konsultasi supervisi pada Bidang PSDA DPUPR,
2. Dapat diprediksinya kegiatan konsultasi Bidang PSDA melalui kegiatan-kegiatan tahun sebelumnya,
3. Kejelasan dokumen pengadaan,
4. Persyaratan mengikuti proses pengadaan,
5. Kemudahan mengakses portal lembaga pengadaan,
6. Keefektifan koordinasi dengan pelaksana,
7. Keefektifan komunikasi dengan tim teknis Bidang PSDA,
8. Keefektifan komunikasi dengan konsultan perencana,
9. Kerjasama dari masyarakat sekitar lokasi kegiatan,
10. Kemudahan pengkoordinasikan dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Pengendalian SDA,
11. Respon terhadap masalah yang terjadi di lapangan,
12. Penerimaan hasil pekerjaan pelaksana,
13. Penerimaan hasil pekerjaan konsultan supervisi,
14. Pencairan pembayaran pekerjaan.

Pada bagian ini masing-masing variabel memiliki jenis kategori yang berbeda, tetapi masing-masing memiliki kesamaan yaitu memiliki 5 tingkatan penilaian. Hasil penilaian terhadap masing-

masing kategori ini kemudian diakumulasikan dan dibagi menjadi 2 (dua) kategori akhir yaitu tidak efektif jika memiliki besaran nilai 14-42 dan dinyatakan efektif jika memiliki besaran nilai 43-70. Berdasarkan hasil perhitungan, didapat skor 46 dengan prosentase sebesar 65,71%. Maka dapat disimpulkan bahwa konsultan pengawas (supervisi) telah secara efektif melaksanakan tugas mengawasi pelaksana agar mematuhi ketentuan kegiatan.

### **Identifikasi terhadap Penerimaan Hasil Pekerjaan Pelaksana Konstruksi Oleh Owner**

Bagian ini mendeskripsikan pemerintah yang diwakili oleh Bidang PSDA selaku pemberi pekerjaan (*owner*) dalam menerima hasil pekerjaan konstruksi dari pelaksana sesuai dengan dokumen kontrak. Terdapat 20 variabel yang dinilai pada bagian ini. Variabel-variabel yang dimaksud adalah:

1. Pengajuan anggaran oleh Bidang PSDA ke Bappeda melalui Dinas PUPR,
2. Pelaksanaan survey oleh staf Bidang PSDA,
3. Kerjasama dari masyarakat sekitar lokasi kegiatan yang akan dilaksanakan,
4. Kemudahan penyelarasan hasil survey Bidang PSDA dengan hasil konsultan perencana,
5. Kejelasan status lahan yang akan digunakan untuk kegiatan,
6. Proses pengadaan jasa diserahkan kepada Badan Pelayanan Pengadaan,
7. Pemenang pengadaan merupakan peserta dengan kualifikasi dan persiapan terbaik,
8. Sikap pemenang pengadaan ketika menandatangani kontrak dengan PPK,
9. Pelaksanaan rapat progress oleh PPK,
10. Pelaksanaan rapat progres oleh Kepala Seksi Pengawasan dan Pengendalian,
11. Jarak antara rumah pengawas bidang PSDA terhadap lokasi kegiatan yang ditugaskan,
12. Waktu yang dibutuhkan dalam mengatasi masalah non-teknis di lapangan oleh PPK,
13. Waktu yang dibutuhkan dalam mengatasi masalah teknis di lapangan oleh PPTK,
14. Intensitas pengkoordinasian konsultan perencana oleh Kepala Seksi Pengembangan dan Konservasi SDA,
15. Intensitas pengkoordinasian pelaksana oleh Kepala Seksi Pembangunan SDA,

16. Intensitas pengkoordinasian konsultan supervisi oleh Kepala Seksi Pengawasan dan Pengendalian SDA,

17. Penerimaan terhadap hasil pekerjaan konsultan perencana,

18. Kesesuaian mutu hasil pekerjaan pelaksana,

19. Penyelesaian hasil pekerjaan konsultan supervisi,

20. Kesesuaian antara laporan hasil supervisi dengan kondisi di lapangan.

Sama dengan bagian lain, pada bagian ini masing-masing variabel memiliki jenis kategori yang berbeda, tetapi masing-masing memiliki kesamaan yaitu memiliki 5 tingkatan penilaian. Hasil penilaian terhadap masing-masing kategori ini kemudian diakumulasikan dan dibagi menjadi 2 (dua) kategori akhir yaitu tidak menerima jika memiliki besaran nilai 20-60 dan dinyatakan menerima jika memiliki besaran nilai 61-100. Berdasarkan hasil perhitungan, didapatkan angka akumulasi sebesar 75 dengan prosentase yang kebetulan sama, yaitu 75%. Hal ini menunjukkan bahwa **dinas sebagai owner menerima hasil pekerjaan pelaksana.**

## PENUTUP

### Kesimpulan

Hasil penilaian masing-masing pemangku kepentingan yang berbeda, namun masuk ke dalam kriteria efektif, menandakan masing-masing pihak telah bekerja sesuai kemampuannya. Dengan ini berarti Bidang PSDA Dinas PUPR Kabupaten Bekasi telah melaksanakan suatu sistem kerjasama yang harmonis antar unsur dalam proyek konstruksinya. Kerjasama yang demikian dihasilkan dari kepemimpinan yang kuat dan menyatukan sehingga semua pihak yang terlibat dapat mengeluarkan kemampuan maksimalnya serta dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik.

## Saran-Saran

Setiap proyek bidang PSDA yang nanti akan dilaksanakan, sejak dari proses awal harus dilakukan pengelolaan secara menyeluruh sehingga setiap permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat dan kendala di lapangan dapat diminimalkan. Agar pemegang tertinggi kekuasaan manajerial proyek konstruksi di Bidang PSDA yang akan datang adalah suatu tim yang solid dan bersuara bulat dalam pengambilan semua keputusan sehingga akan berdampak pada diterimanya hasil pekerjaan kontraktor pelaksana.

## DAFTAR PUSTAKA

- Khan, S., Memon, N.S., & Ahmad, A. Evaluating Organizational Project Management Performance: Empirical Evidence from Public Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.9 No. 3, Hal. 676-690. California. 2019
- Meivira, Hazriaty Astrid; Tarigan, Johannes; Jaya, Indra. *Evaluasi Efektivitas Penerapan Konsep Manajemen Proyek APBD Tingkat II di Kabupaten Deli Serdang*. Repositori Institusi Universitas Sumatera Utara. Medan. 2019.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide): Fifth Edition*. Project Management Institute, Delaware. 2013.
- Pusat Pendidikan dan Pelatihan Jalan, Perumahan, Permukiman, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah. *Modul 21 Diklat Pejabat Inti Satuan Kerja Bidang Perumahan : Koordinasi Pelaksanaan Proyek*. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Jalan, Perumahan, Permukiman, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Bandung. 2016.
- Rochman, Fatchur; Wahyuni, Hana Catur. Analisa Pengaruh Pengendalian Kinerja Proyek terhadap Mutu Proyek Konstruksi dengan Menggunakan Uji Statistika. *J@TI UNDIP. Jurnal Teknik Industri*, Vol. XII, No. 1. Semarang. 2017.
- Waris, M., Sapri P., & Sakti A. *Evaluasi Efektifitas Penerapan Konsep Manajemen Proyek pada Pelaksanaan Proyek Pembangunan Jalan di Kabupaten Majene*. Fakultas Teknik, Universitas Hasanuddin. Makassar. 2013.