

MANAJEMEN STRATEGI DALAM MEMPERCEPAT PELAKSANAAN PROYEK KONSTRUKSI PADA PT XY DI MAKASSAR

Murbayani

Universitas Patria Artha
Jl. Boulevard, Jascinth 1 / 1-2 Makassar
murnibahari@yahoo.co.id

***Abstract:** This study aims to determine the right strategy used by PT. XY to accelerate the implementation of construction projects in Makassar City. The population study is all parties concerned with PT. XY, consisting of the Department of Public Works, the company associates, Planning Consultant, Supervisor, and employees of PT. XY own. The research sample determined by purposive sampling that establishes a sample on the basis that the respondents to determine the condition of the implementation of construction projects undertaken by PT. XY. Analyzer used in this research is using SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity and Threat). The using of this analysis is a combination of external factors (opportunities and threats) and internal factors (strengths and weaknesses). Based on the analysis, it is known that through the preparation of a SWOT diagram obtained that position PT. XY in an effort to expedite the completion of the construction project, located in quadrant I (first). This means that in an effort to accelerate the completion of construction projects, PT. XY has some internal factors such as the strength of openness in management, adequate manpower skills, commitment of human resources is high, the motivation of the project team, the availability of sufficient infrastructure and representatif, and opportunities such as regulation or regulations governing the operation of services construction, the method (CPM and PERT) that can be used to create a network of shorter, the monitoring and evaluation of the Department of Public Works, the existence of a third party who is willing to supply the material, and the presence of the Bank is willing to lend funds. Therefore we need a strategy that can harness the power of PT. XY to seize opportunities (Strength Opportunity Strategy) or aggressive strategies, such as using CPM or PERT critical time in the planning and allocation of resources.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat digunakan oleh PT XY untuk mempercepat pelaksanaan proyek konstruksi di Kota Makassar. Populasi penelitian adalah seluruh pihak yang terkait dengan PT XY, terdiri dari Dinas PU, perusahaan rekanan, Konsultan Perencana, Konsultan Pengawas, dan pegawai PT XY sendiri. Sampel penelitian ditetapkan secara purposive sampling yaitu menetapkan sampel dengan pertimbangan bahwa yang dijadikan responden mengetahui kondisi pelaksanaan proyek konstruksi yang ditangani oleh PT XY. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Penggunaan analisis ini merupakan kombinasi antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Berdasarkan hasil analisis tersebut diketahui bahwa melalui penyusunan diagram SWOT diperoleh hasil bahwa posisi PT XY dalam usaha mempercepat penyelesaian proyek konstruksi, terletak pada kuadran I (pertama). Hal ini berarti bahwa dalam usaha mempercepat penyelesaian

proyek konstruksi, PT XY memiliki beberapa faktor internal kekuatan seperti keterbukaan dalam manajemen, skill tenaga kerja yang memadai, komitmen sumber daya manusia yang tinggi, adanya motivasi tim proyek, tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dan representatif, serta peluang seperti adanya regulasi atau peraturan yang mengatur tentang penyelenggaraan jasa konstruksi, adanya metode (CPM dan PERT) yang bisa digunakan untuk membuat jaringan kerja yang lebih singkat, adanya pengawasan dan evaluasi dari Dinas PU, adanya pihak ketiga yang bersedia memasok material, dan adanya pihak Bank yang bersedia meminjamkan dana. Oleh karena itu dibutuhkan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan PT XY untuk meraih peluang (*Strength Opportunity Strategy*) atau strategi agresif, seperti menggunakan metode CPM atau PERT dalam perencanaan waktu kritis serta pengalokasian sumber daya.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Proyek Konstruksi, Analisis SWOT.

PENDAHULUAN

Jasa konstruksi mempunyai peran strategis dalam pembangunan nasional sehingga penyelenggaraannya perlu diatur untuk mewujudkan tertib pengikatan dan penyelenggaraan pekerjaan konstruksi, hasil pekerjaan konstruksi yang berkualitas, dan peningkatan peran masyarakat. Dalam pelaksanaan proyek sering ditemui masalah sebagai akibat dari kompleksitas proyek itu sendiri. Adanya masalah di proyek adalah biasa bagi orang yang berkecimpung di dunia proyek. Masalah kadang terjadi dalam jumlah yang banyak dalam waktu yang bersamaan. Pasti ada penyebab kenapa kontraktor melakukan hal tersebut. Berdasarkan pengamatan di lapangan, dapat disebutkan beberapa diantaranya yaitu: jumlah tenaga kerja yang terbatas, lemahnya pemahaman teknis, kesalahan perencanaan, kurangnya koordinasi antar sub kontraktor kontraktor, kurangnya pengawasan atau sistem kontrol, waktu pelaksanaan yang terlalu singkat, serta attitude kerja yang buruk.

Adanya masalah tentu harus diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan kaidah teknis jika menyangkut masalah teknis di lapangan. Artinya masalah yang terjadi diselesaikan tanpa menimbulkan masalah baru. Ini idealnya. Tapi tidak bagi sebagian kontraktor di Indonesia. Mereka cenderung mengatasi masalah dengan masalah yang kadang membuat kondisi semakin rumit. Permasalahan manajemen proyek dengan waktu penyelesaian aktivitas tidak tentu merupakan permasalahan yang menarik untuk dibahas. Pada permasalahan ini terdapat beberapa faktor dalam rumusan waktu penyelesaian sebuah aktivitas yang membuat waktu penyelesaiannya sulit untuk diprediksi. Selain itu juga terdapat batasan waktu penyelesaian proyek yang harus dipenuhi dan batasan sumber daya yang dapat digunakan untuk menyelesaikan proyek tersebut. Dengan demikian dibutuhkan suatu metode untuk menyelesaikan masalah tersebut sehingga proyek dapat diselesaikan dalam batas waktu yang sudah ditentukan dengan meminimalkan sumber daya yang dipakai dalam penyelesaian proyek.

Proyek konstruksi merupakan proyek yang memiliki kompleksitas yang tinggi. Proyek konstruksi terdiri atas banyak pekerjaan yang saling terkait. Proyek ini sering mengalami keterlambatan karena kompleksitasnya sendiri. Begitu banyaknya item pekerjaan yang ada pada proyek konstruksi tentu menuntut perencanaan yang detil terhadap schedule pelaksanaan. Hubungan antar pekerjaan, volume dan spesifikasi pekerjaan, metode pelaksanaan serta aspek yang lain harus betul-betul diperhatikan. Terutama keterkaitan antar pekerjaan, sangat menentukan dalam mendapatkan strategi yang tepat dalam melakukan percepatan. Akibat banyaknya item pekerjaan yang harus dilakukan, hal ini berarti pula akan melibatkan cukup banyak vendor dan tenaga kerja. Akhirnya dituntut pengelolaan tenaga kerja yang memadai dalam rangka mencapai target waktu pelaksanaan.

Hampir seluruh proyek konstruksi, seringkali ditarget dengan masa pelaksanaan yang sangat singkat. Bahkan sering dikatakan "mustahil" untuk dapat diselesaikan. Pada proyek pemerintah dimana masa mulai proyek yang umum adalah setelah bulan Juni. Hal ini disebabkan masalah birokrasi. Sering dijumpai proyek konstruksi yang harus mengimport alat atau material dari luar negeri (Lift, AC, Pompa, Panel, dll) ditarget pelaksanaannya hanya selama 4 bulan dimana waktu yang dibutuhkan untuk pengadaan material yang diimport sendiri membutuhkan waktu yang sama, sehingga seringkali kontraktor tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan proses *procurement* (pengadaan) yang memadai.

Salah satu pemenang tender proyek-proyek konstruksi di Kota Makassar pada tahun anggaran 2013 adalah PT XY yang dipercayakan untuk menangani proyek pembentukan badan jalan. Sesuai kontrak, proyek tersebut diselesaikan selama 5 bulan, namun dalam realisasinya penyelesaian pekerjaan tersebut terlambat kurang lebih 2 minggu dari masa kontrak. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencari solusi dalam bentuk strategi untuk mengatasi keterlambatan penyelesaian proyek khususnya di Kota Makassar yang saat ini sedang melakukan pembangunan infrastruktur. Sebelum membahas mengenai strategi percepatan proyek konstruksi yang terlambat tersebut, perlu diidentifikasi mengenai faktor penyebab keterlambatan proyek ini. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi yang tepat digunakan oleh PT XY untuk mempercepat pelaksanaan proyek konstruksi di Kota Makassar.

TINJAUAN TEORETIS

Manajemen Proyek Konstruksi

Manajemen proyek adalah suatu disiplin ilmu tentang perencanaan, organisasi, dan pengelolaan sumber daya untuk mendapatkan penyelesaian yang sukses dari suatu tujuan proyek (Pramono, Aswin Rachmat, 2010: 6). Tantangan utama pada manajemen proyek adalah mendapatkan semua tujuan proyek dan juga menghormati batasan-batasan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Batasan-batasan tersebut biasanya adalah jangkauan, waktu penyelesaian, dan anggaran. Tantangan kedua, dan yang lebih ambisius, adalah mengoptimasi

sumber daya dalam penyelesaian proyek dengan tetap mendapatkan semua tujuan proyek dan juga menghormati batasan-batasan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

H. Kerzner (Soeharto, 2002:15) menyatakan, melihat dari wawasan manajemen, bahwa manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Berbeda dengan definisi H. Kerzner (Soeharto, 2002), PMI (*Project Management Institute*) (dikutip oleh Soeharto, 2002:16), mengemukakan definisi manajemen proyek sebagai berikut :

Manajemen proyek adalah ilmu dan seni yang berkaitan dengan memimpin dan mengkoordinir sumber daya yang terdiri dari manusia dan material dengan menggunakan tehnik pengelolaan modern untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, yaitu lingkup, mutu, jadwal, dan biaya, serta memenuhi keinginan para *stake holder*.

Jadi dalam manajemen proyek, penentuan waktu penyelesaian kegiatan ini merupakan salah satu kegiatan awal yang sangat penting dalam proses perencanaan karena penentuan waktu tersebut akan menjadi dasar bagi perencanaan yang lain.

Manajemen Waktu Proyek

Manajemen waktu proyek merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer proyek. Manajemen waktu proyek dibutuhkan manajer proyek untuk memantau dan mengendalikan waktu yang dihabiskan dalam menyelesaikan sebuah proyek. Dengan menerapkan manajemen waktu proyek, seorang manajer proyek dapat mengontrol jumlah waktu yang dibutuhkan oleh tim proyek untuk membangun *deliverables* proyek sehingga memperbesar kemungkinan sebuah proyek dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa proses yang perlu dilakukannya seorang manajer proyek dalam mengendalikan waktu proyek yaitu (Anonim, 2011: 5) : *Pertama*: Mendefinisikan aktivitas proyek, Merupakan sebuah proses untuk mendefinisikan setiap aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan proyek. *Kedua*; Urutan aktivitas proyek. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan hubungan antara tiap-tiap aktivitas proyek. *Ketiga*; Estimasi aktivitas sumber daya proyek. Estimasi aktivitas sumber daya proyek bertujuan untuk melakukan estimasi terhadap penggunaan sumber daya proyek. *Keempat* Estimasi durasi kegiatan proyek. Proses ini diperlukan untuk menentukan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan proyek.

Kelima Membuat jadwal proyek. Setelah seluruh aktivitas, waktu dan sumber daya proyek terdefinisi dengan jelas, maka seorang manajer proyek akan membuat jadwal proyek. Jadwal proyek ini nantinya dapat digunakan untuk menggambarkan secara rinci mengenai seluruh aktivitas proyek dari awal pengerjaan proyek hingga proyek diselesaikan. *Kelima*; Mengontrol dan mengendalikan jadwal proyek. Saat kegiatan proyek mulai berjalan, maka pengendalian dan pengontrolan jadwal proyek perlu dilakukan. Hal ini diperlukan untuk memastikan apakah kegiatan proyek berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan atau tidak.

Faktor Penyebab Keterlambatan Proyek

Proyek sering mengalami keterlambatan. Bahkan bisa dikatakan hampir 80% proyek mengalami keterlambatan. Jeleknya, keterlambatan proyek sering berulang pada aspek yang dipengaruhi maupun faktor yang mempengaruhi. Waktu (*Time*) adalah salah satu *constraint* dalam *Project Management* di samping biaya (*Cost*), dan kualitas (*Quality*). Keterlambatan proyek akan berdampak pada aspek lain dalam proyek. Sebagai contoh, meningkatnya biaya untuk *usaha* mempercepat pekerjaan dan bertambahnya biaya *overhead* proyek. Dampak lain yang juga sering terjadi adalah penurunan kualitas karena pekerjaan “terpaksa” dilakukan lebih cepat dari yang seharusnya sehingga memungkinkan beberapa hal teknis “dilanggar” demi mengurangi keterlambatan proyek.

Keterlambatan proyek akan menyebabkan kerugian bagi pihak Pemilik Proyek yang tidak sedikit. Kehilangan *opportunity* karena proyek belum bisa menghasilkan profit sudah sering terjadi. Kejadian ini umumnya menjadi sumber konflik baru bagi Penyedia Jasa dan Pemilik Proyek. Itu bagi Pemilik Swasta. Bagi proyek pemerintah, misalnya pada proyek rumah sakit, maka kerugian akan mengarah pada kerugian non-materiil seperti tertundanya penggunaan ruang operasi yang sifatnya urgent sehingga pasien harus dirujuk ke rumah sakit lain jika tidak operasinya ditunda.

Keterlambatan proyek dapat dilihat dalam dua hal seperti yang telah disebutkan di atas yaitu aspek yang terpengaruh dan faktor yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab. Adapun faktor yang terpengaruh yang menyebabkan proyek terlambat adalah (Budisuanda, 2011: 2): keterlambatan terkait material, keterlambatan terkait tenaga kerja, keterlambatan terkait peralatan, perencanaan yang tidak sesuai, lemahnya kontrol waktu proyek, keterlambatan subkontraktor, koordinasi yang lemah, pengawasan yang tidak memadai, metode pelaksanaan yang tidak sesuai, kurangnya personil secara teknis, dan komunikasi yang lemah

Aspek yang terpengaruh di atas, rasanya cukup mudah untuk dipahami dan memang sering dirasakan oleh pelaku proyek. Sebagai contoh, pada pelaksanaan proyek yang berada jauh dari pusat kota, sering terjadi keterlambatan material, tenaga kerja, peralatan, dan subkontraktor. Proyek dengan kerumitan atau kompleksitas tinggi, aspek yang sering terjadi adalah perencanaan yang tidak sesuai, kurangnya personil secara teknis, dan koordinasi yang lemah. Sedangkan aspek lemahnya kontrol waktu, pengawasan yang tidak memadai, dan komunikasi yang lemah umumnya terjadi pada proyek yang menghadapi masalah-masalah internal tim proyek itu sendiri. Sebagai contoh adalah keterlambatan terkait material dipengaruhi oleh faktor-faktor pengiriman terlambat/ mobilisasi yang lamban, supplier/subkontraktor yang tidak handal, material rusak, perencanaan yang kurang, kualitas yang jelek, kurangnya monitor dan kendali, dan komunikasi yang tidak efisien. Solusi atau strategi yang tepat untuk mengatasi keterlambatan akan lebih mudah didapatkan jika proyek telah memetakan faktor-faktor utama yang menyebabkan proyek mengalami keterlambatan.

Perencanaan Strategik (Renstra)

Perencanaan strategik merupakan upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana

menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Perencanaan strategik (*strategic planning*) menurut Henry Simamora (2007:82) adalah proses menentukan tujuan-tujuan organisasi dan memutuskan program-program tindakan menyeluruh yang akan mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Tujuan utama perencanaan strategik adalah agar organisasi dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Suatu organisasi dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategik. Jadi perencanaan strategik penting untuk memperoleh keunggulan bersaing yang sesuai dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Freddy Rangkuti, 2007:23).

Perencanaan strategik merupakan proses menentukan tujuan organisasional dan program tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan strategik meliputi serangkaian langkah, yang setiap langkahnya mungkin melibatkan pengumpulan data yang banyak sekali, analisis dan evaluasi yang berulang-ulang oleh manajemen. Elemen-elemen penting dalam perencanaan strategik adalah: Mendefinisikan filosofi organisasi, Menelaah kondisi lingkungan, Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan, Menentukan tujuan dan sasaran, dan Menyusun strategi

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pihak yang terkait dengan PT XY, terdiri dari Dinas PU, perusahaan rekanan (CV), Konsultan Perencana, Konsultan Pengawas, dan pegawai PT XY sendiri. Sampel penelitian ditetapkan secara purposive sampling yaitu menetapkan sampel dengan pertimbangan bahwa yang dijadikan responden mengetahui kondisi pelaksanaan proyek konstruksi yang ditangani oleh PT XY, yaitu : Pelaksana Dinas Pu sebanyak 5 orang; Pelaksana sub kontraktor (CV) sebanyak 12 orang; Pelaksana Konsultan Perencana sebanyak 5 orang; Pelaksana Konsultan Pengawas sebanyak 5 orang; Pihak PT XY sebanyak 3 orang; Sehingga jumlah sampel penelitian adalah 30 orang.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teori SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Penggunaan analisis ini merupakan kombinasi antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Semua informasi tentang faktor internal dan faktor eksternal yaitu berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh dari hasil kuesioner secara kualitatif dimanfaatkan dalam model-model kuantitatif perumusan strategi, dengan maksud agar diperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat melalui penggunaan diagram analisis SWOT.

PEMBAHASAN

Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Berikut ini disajikan hasil penentuan skor setiap faktor internal berdasarkan rating dan bobot kepentingan dari setiap indikator yang mempengaruhi usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY.

Tabel 1: Analisis Rating, Bobot dan Skor Faktor Internal Kekuatan (*Strength*)

No.	Faktor Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Keterbukaan dalam manajemen	0.2048	2.90	0.5939
2	Skill tenaga kerja yang memadai	0.2032	2.83	0.5757
3	Komitmen sumber daya manusia yang tinggi	0.1888	2.77	0.5223
4	Adanya motivasi tim proyek	0.1968	3.00	0.5904
5	Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dan representatif .	0.2064	3.40	0.7018
Jumlah		1.0000		2.9842

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor internal kekuatan (*strength*) dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY adalah 2,9842. Di antara lima faktor kekuatan yang dimiliki oleh PT XY, tersedianya sarana prasarana merupakan faktor kekuatan terbesar.

Tabel 2: Analisis Rating, Bobot dan Skor Faktor Internal Kelemahan (*Weakness*)

No.	Faktor Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1	Kemampuan tenaga kerja yang terbatas	0.1933	1.70	0.3286
2	Kurangnya koordinasi antar sub kontraktor	0.1933	1.33	0.2577
3	Pengawasan dan kontrol yang masih lemah	0.1901	1.67	0.3168
4	Pelaksanaan yang singkat dan tidak berulang;	0.2077	2.10	0.4361
5	Kurangnya pelatihan terhadap manajemen jasa konstruksi.	0.2157	2.50	0.5391
Jumlah		1.0000		1.8784

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor internal kelemahan (*weakness*) dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY adalah 1,8784. Di antara lima faktor kelemahan yang dimiliki oleh PT XY, kurangnya pelatihan terhadap manajemen jasa konstruksi merupakan faktor kelemahan terbesar.

Jika dibandingkan dengan faktor kekuatan dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, maka faktor kelemahan memiliki skor yang lebih rendah. Hal ini berarti bahwa dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, memiliki banyak kekuatan dibandingkan kelemahan.

Tabel 3: Analisis Rating, Bobot dan Skor Faktor Eksternal Peluang (*Opportunity*)

No.	Faktor Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Adanya regulasi atau peraturan yang mengatur tentang penyelenggaraan jasa konstruksi	0.1913	3.07	0.5867
2	Adanya metode (CPM dan PERT) yang bisa digunakan untuk membuat jaringan kerja yang lebih singkat	0.1945	3.00	0.5836
3	Adanya pengawasan dan evaluasi dari Dinas PU	0.1720	3.40	0.5849
4	Adanya pihak ketiga yang bersedia memasok material	0.2219	2.90	0.6434
5	Adanya pihak Bank yang bersedia meminjamkan dana	0.2203	3.07	0.6755
Jumlah Bobot		1.0000		3.0741

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor eksternal peluang (*opportunity*) dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY adalah 3,0741. Di antara lima faktor peluang yang dimiliki oleh PT XY, adanya pihak Bank yang bersedia meminjamkan dana merupakan faktor peluang terbesar yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan khususnya dalam ketersediaan dana.

Tabel 4: Analisis Rating, Bobot dan Skor Faktor Eksternal Ancaman (*Threat*)

No.	Faktor Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1	Cuaca yang tidak menentu	0.2182	3.30	0.7201
2	Rendahnya reward dan dukungan dari pemerintah	0.1994	2.83	0.5649
3	Globalisasi diberbagai bidang semakin memperluas persaingan	0.1790	2.27	0.4057
4	Pencairan dana yang terkadang tidak lancar	0.1978	2.50	0.4945
5	Kondisi perekonomian yang dapat berdampak pada kenaikan harga bahan bangunan	0.2057	3.07	0.6307
Jumlah Bobot		1.0000		2.815

Sumber: Data diolah, 2014

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa skor total untuk faktor eksternal ancaman (*threat*) dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY adalah 2,815. Di antara lima faktor ancaman yang dimiliki oleh PT XY, kondisi cuaca merupakan faktor ancaman terbesar dalam mempercepat penyelesaian proyek.

Jika dibandingkan dengan faktor peluang dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, maka faktor ancaman memiliki skor yang lebih rendah. Hal ini berarti bahwa dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, memiliki banyak peluang dibandingkan ancaman.

Strategi Mempercepat Pelaksanaan Proyek Konstruksi Analisis Diagram dan Matriks SWOT

Setelah menganalisis dan mengidentifikasi berbagai faktor-faktor strategi secara sistematis ke dalam bentuk Analisis SWOT di atas, yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, maka selanjutnya akan dirumuskan dan ditentukan strategi-strategi yang akan digunakan untuk mewujudkan tujuan tersebut.

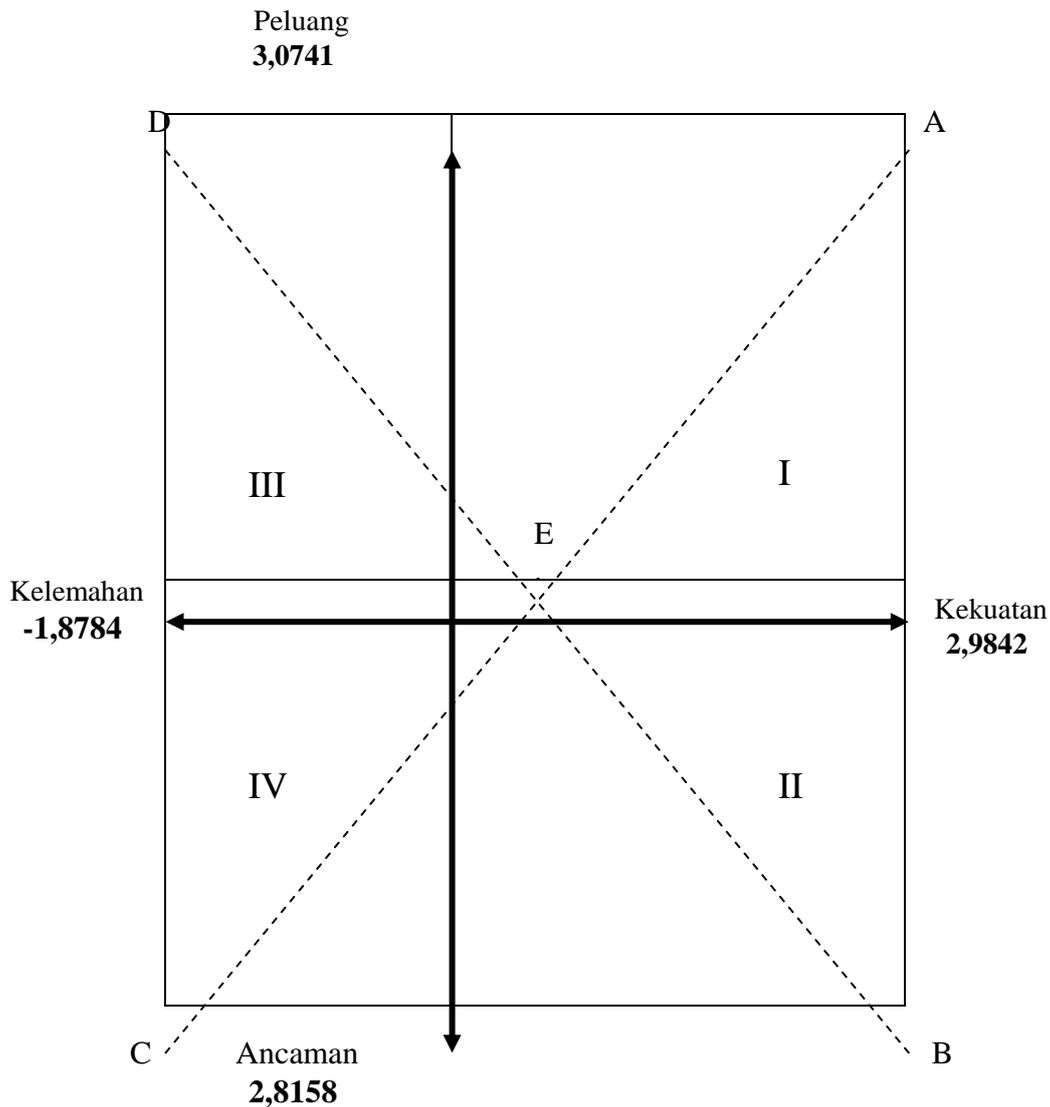
Teknik untuk menyusun strategi-strategi yang dibutuhkan adalah dengan menggabungkan faktor kekuatan (*Strength*), faktor kelemahan (*Weakness*), faktor peluang (*Opportunity*) dan faktor ancaman (*Treath*) menjadi suatu matriks dan kemudian diidentifikasi semua aspek dari SWOT tersebut. Dari kuadran bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi-strategi yang dinamakan dengan *Matriks SWOT*.

Dari hasil perhitungan skor kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Treath*) yang telah diperoleh, maka data tersebut merupakan data penetapan koordinat/posisi usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY pada diagram SWOT. Kemudian setelah diketahui posisi tersebut maka dilanjutkan ke penentuan strategi dengan menggunakan matriks SWOT.

Posisi kondisi lingkungan internal dan eksternal PT XY yang ditentukan dengan menggunakan diagram SWOT merupakan suatu faktor penentu program kerja manajer proyek PT XY di masa mendatang dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi.

Hasil analisis diagram SWOT memiliki 4 (empat) kuadran yang masing-masing merupakan kombinasi dari *Strenght-Opportunity* pada kuadran I, kombinasi dari *Strength-Threath* pada kuadran II, kombinasi dari *Weakness-Opportunity* pada kuadran III dan *Weakness-Threat* pada kuadran IV.

Gambar 1: Diagram SWOT



Pada diagram SWOT di atas, menunjukkan bahwa titik A, merupakan kombinasi skor antara kekuatan dan peluang yaitu (2,9842 ; 3,0741); titik B, merupakan kombinasi skor antara kekuatan dan ancaman yaitu (2,9842 ; -2,8158); titik C, merupakan kombinasi skor antara kelemahan dan ancaman yaitu (-1,8784 ; -2,8158); dan untuk titik D, merupakan kombinasi skor antara kelemahan dan peluang yaitu (-1,8784 ; 3,0741).

Selanjutnya ditentukan titik tengah (titik E) yaitu perpotongan antara garis AC dan garis BD. Berdasarkan hasil perhitungan persamaan garis, diperoleh titik E (*Equilibrium*) yang terletak pada titik (0,5529 ; 0,1291), maka dapatlah diketahui posisi PT XY dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi terletak pada kuadran I (pertama). Hal ini berarti bahwa dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi, PT XY memiliki sejumlah kekuatan dan juga peluang. Olehnya itu dibutuhkan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh PT XY untuk meraih peluang yang ada.

Berdasarkan hasil analisis dari diagram SWOT diketahui prioritas-prioritas strategi dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, berturut-turut yaitu : *Pertama*; Strategi *Aggresif* (pertumbuhan), kuadran I dengan luas 9,17. *Kedua*; Strategi *Diversifikasi* (perubahan), kuadran II dengan luas 8,40. *Ketiga*; Strategi *Turn Around* (meninjau kembali), kuadran III dengan luas 5,77, dan *Keempat*; Strategi *Defensive* (bertahan), kuadran IV dengan luas 5,29

Strategi *diversifikasi*, *turn around* dan *defensive* merupakan strategi alternatif, di mana pada strategi *diversifikasi*, dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi, PT XY memiliki sejumlah kekuatan dan juga ancaman. Olehnya itu dibutuhkan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh PT XY untuk menghindari ancaman yang ada.

Pada strategi *turn around*, dalam usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi, PT XY memiliki sejumlah kelemahan dan juga peluang. Olehnya itu dibutuhkan strategi yang dapat meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk meraih peluang yang ada. Sedangkan pada strategi *defensive*, PT XY memiliki sejumlah kelemahan dan juga ancaman. Olehnya itu dibutuhkan strategi yang dapat meminimalkan kelemahan yang dimiliki untuk mencegah ancaman yang ada.

Untuk melihat masing-masing strategi serta program yang dimiliki dalam memanfaatkan dan mengatasi faktor-faktor yang berpengaruh dapat diuraikan pada matriks berikut ini:

Tabel 5: Matrik SWOT

IFAS	KEKUATAN (STRENGTH)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
EFAS	1. Keterbukaan dalam manajemen	1. Jumlah tenaga kerja yang terbatas
	2. Skill tenaga kerja yang memadai	2. Kurangnya koordinasi antar sub kontraktor
	3. Komitmen sumber daya manusia yang tinggi	3. Pengawasan dan kontrol yang masih lemah
	4. Adanya motivasi tim proyek	4. Pelaksanaan yang singkat dan tidak berulang
	5. Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dan representatif	5. Kurangnya pelatihan terhadap manajemen jasa konstruksi.
PELUANG (OPPORTUNITY)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. Adanya regulasi atau peraturan yang mengatur tentang penyelenggaraan jasa konstruksi	a. Menggunakan metode CPM atau PERT dalam perencanaan waktu kritis serta pengalokasian sumber daya.	a. Menciptakan pelatihan teknis yang bermutu bagi tenaga perencana dan pelaksana konstruksi
2. Adanya metode (CPM dan PERT) yang bisa digunakan untuk membuat jaringan kerja yang lebih singkat	b. Menjamin ketersediaan material dari supplier	b. Memperluas jalinan kerjasama dengan lembaga bank untuk menjamin ketersediaan dana.
3. Adanya pengawasan dan evaluasi dari Dinas PU	c. Menjamin ketersediaan peralatan.	c. Meningkatkan pengawasan baik dari pihak perusahaan maupun Dinas PU sebagai owner
4. Adanya pihak ketiga yang bersedia memasok material	d. Mengikutsertakan subkontraktor	d. Melakukan update yang rutin atas jalur kritis (CPM)
5. Adanya pihak Bank yang bersedia meminjamkan.	e. Memperbaiki kondisi tenaga kerja	e. Menjalin koordinasi antara subkontraktor

ANCAMAN (<i>THREAT</i>)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. Kondisi cuaca	a. Memastikan ketersediaan dana dan mengusahakan dana pendamping	a. Membuat metode pelaksanaan sedemikian dapat meminimalisir dampak cuaca buruk
2. Rendahnya reward dan dukungan dari pemerintah	b. Cek silang. Teknik ini adalah dengan mendatangkan orang lain yang memahami tentang proyek konstruksi ke proyek yang mengalami keterlambatan	b. Memberikan <i>reward</i> atas tercapainya setiap tahapan <i>milestone</i> kepada tim proyek, subkontraktor dan kepada pekerja
3. Globalisasi diberbagai bidang semakin memperluas persaingan	c. Menempatkan personil khusus yang memonitor proses dan dokumen administrasi proyek	c. Melakukan negosiasi ulang kontrak
4. Pencairan dana yang terkadang tidak lancar	d. Membantu mempercepat proses penagihan <i>termijn</i> bagi subkontraktor	d. Memperbaiki kondisi site (lokasi pekerjaan)
5. Kondisi perekonomian yang dapat berdampak pada kenaikan harga bahan bangunan	e. Menjaga kedisiplinan Tim proyek	e. Membenahi <i>scope</i> (lingkup pekerjaan)

Sumber: Hasil Analisis SWOT

2. Penyusunan Pokok-Pokok Program Kerja

Berdasarkan posisi usaha mempercepat waktu penyelesaian proyek konstruksi di PT XY yang diperoleh dalam diagram SWOT, yaitu berada pada kuadran I maka digunakan Strategi SO (*Strenght Opportunity*), yaitu strategi kombinasi antara memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, dengan strategi *agresif*, antara lain dengan program: *Pertama*; Menggunakan metode CPM atau PERT dalam perencanaan waktu kritis serta pengalokasian sumber daya; *Kedua*; Menjamin ketersediaan peralatan; Mengikutsertakan subkontraktor; *ketiga*: Memperbaiki kondisi tenaga kerja

Untuk melengkapi program di atas, maka berikut ini diuraikan beberapa strategi alternatif, yaitu: **Strategi ST (*Strength Threat*)** merupakan strategi yang mengkombinasikan kekuatan dan ancaman, di mana kekuatan dimaksimalkan untuk menghindari ancaman melalui strategi *diversifikasi* (perubahan), antara lain : Memastikan ketersediaan dana dan mengusahakan dana pendamping; Cek silang. Teknik ini adalah dengan mendatangkan orang lain yang memahami tentang proyek konstruksi ke proyek yang mengalami keterlambatan. Adakalanya dikarenakan tekanan yang terus menerus, Tim proyek menjadi kurang sensitif terhadap terjadinya masalah keterlambatan proyek. Orang lain dapat personel manajemen atas atau tim proyek lain; Menempatkan personil khusus yang memonitor proses dan dokumen administrasi proyek. Sering kali pekerjaan di lapangan terhambat oleh masalah prosedur administrasi; Membantu mempercepat proses penagihan *termijn* bagi subkontraktor; Menjaga kedisiplinan Tim proyek, karena kedisiplinan akan mempengaruhi suasana kerja di proyek.

Strategi WO (*Weakness Opportunity*) Yaitu strategi yang mengkombinasikan kelemahan dan peluang, di mana kelemahan diminimalkan untuk meraih peluang melalui strategi *turn around* (tinjau ulang), antara lain dengan program: Menciptakan pelatihan teknis yang bermutu bagi tenaga perencana dan pelaksana konstruksi;Memperluas jalinan kerjasama dengan lembaga bank untuk menjamin

ketersediaan dana; Meningkatkan pengawasan baik dari pihak perusahaan maupun Dinas PU sebagai owner; Melakukan update yang rutin atas jalur kritis (CPM). Semakin sering akan semakin baik. Dapat pula membuat simulasi-simulasi atas rencana-rencana proyek agar didapatkan strategi yang paling efisien dan efektif; Menjalani koordinasi antara subkontraktor. Dalam situasi krisis terhadap waktu, jalur kritis harus dikomunikasikan dan disepakati oleh Tim proyek. Selain itu aktif menggali informasi mengenai potensi masalah kepada subkontraktor dan Mandor. Hal ini agar masalah yang berpotensi terjadi dapat diantisipasi lebih dini

Strategi WT (Weakness Threat) yaitu strategi kombinasi antara meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, dengan strategi *defensive* (bertahan), antara lain dengan program: Membuat metode pelaksanaan sedemikian dapat meminimalisir dampak cuaca buruk. Misalnya mempercepat pekerjaan struktur agar pekerjaan finishing dapat segera dimulai. Contoh lain adalah menyediakan atap terpal sehingga pekerjaan dapat terus dilaksanakan walaupun terjadi hujan; Memberikan reward atas tercapainya setiap tahapan milestone kepada tim proyek, subkontraktor dan kepada pekerja; Melakukan negosiasi ulang kontrak apabila penyebab keterlambatan adalah karena kontrak, Mencatat secara harian dan mendokumentasikan hal-hal yang menjadi penyebab keterlambatan serta menyampaikan dengan surat kepada Owner dimana hal-hal tersebut secara kontraktual dapat menjadi dasar perpanjangan waktu pelaksanaan proyek / addendum waktu, Kalaupun ada pekerjaan tambah dan kurang, harus didasarkan pada upaya melakukan percepatan. Usahakan pekerjaan tambah adalah pekerjaan yang tidak berada di jalur kritis dan memiliki durasi pekerjaan yang singkat. Demikian pula dengan pekerjaan kurang haruslah pekerjaan yang berada di jalur kritis dan memiliki durasi yang panjang dimana aspek fungsi konstruksi masih dapat dipertahankan; Memperbaiki kondisi site (lokasi pekerjaan); Membenahi *scope* (lingkup pekerjaan).

Proyek pada umumnya memiliki batas waktu (*deadline*), artinya proyek harus diselesaikan sebelum atau tepat pada waktu yang telah ditentukan. Berkaitan dengan masalah proyek ini maka keberhasilan pelaksanaan sebuah proyek tepat pada waktunya merupakan tujuan yang penting baik bagi pemilik proyek maupun kontraktor.

Demi kelancaran jalannya sebuah proyek dibutuhkan manajemen yang akan mengelola proyek dari awal hingga proyek berakhir, yakni manajemen proyek. Bidang manajemen proyek tumbuh dan berkembang karena adanya kebutuhan dalam dunia industri modern untuk mengkoordinasi dan mengendalikan berbagai kegiatan yang kian kompleks. Manajemen proyek mempunyai sifat istimewa, dimana waktu kerja manajemen dibatasi oleh jadwal yang telah ditentukan.

Perubahan kondisi yang begitu cepat menuntut setiap pimpinan yang terlibat dalam proyek untuk dapat mengantisipasi keadaan, serta menyusun bentuk tindakan yang diperlukan. Hal ini dapat dilakukan bila ada konsep perencanaan yang matang dan didasarkan pada data, informasi, kemampuan, dan pengalaman.

Keberhasilan ataupun kegagalan dari pelaksanaan sering kali disebabkan kurang terencanaanya kegiatan proyek serta pengendalian yang kurang efektif,

sehingga kegiatan proyek tidak efisien, hal ini akan mengakibatkan keterlambatan, menurunnya kualitas pekerjaan, dan membengkaknya biaya pelaksanaan.

Keterlambatan penyelesaian proyek sendiri adalah kondisi yang sangat tidak dikehendaki, karena hal ini dapat merugikan kedua belah pihak baik dari segi waktu maupun biaya. Dalam kaitannya dengan waktu dan biaya produksi, perusahaan harus bisa seefisien mungkin dalam penggunaan waktu di setiap kegiatan atau aktivitas, sehingga biaya dapat diminimalkan dari rencana semula.

Pada proyek yang sudah terlanjur mengalami keterlambatan artinya risiko yang berdampak atas waktu pelaksanaan telah terjadi. Risiko yang terjadi adalah problem. Ini terjadi karena kurang memadainya risk management yang dibuat. Strategi percepatan proyek identik dengan *risk respons* dalam *risk management*. Hanya saja pada risiko yang telah terjadi. Strategi diterapkan berdasarkan prioritas jika faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek jumlahnya cukup banyak.

Dengan melihat karakteristik khusus proyek konstruksi dan faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek di PT XY, diusulkan rekomendasi strategi dalam melakukan percepatan proyek konstruksi, yaitu: strategi memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang (*Strenght Opportunity Strategy*) atau strategi agresif, dengan program kerja: Menggunakan metode CPM atau PERT dalam perencanaan waktu kritis serta pengalokasian sumber daya; Menjamin ketersediaan material dari supplier; Menjamin ketersediaan peralatan; Mengatasi subkontraktor yang bermasalah; Memperbaiki kondisi tenaga kerja.

PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan mengenai strategi mempercepat penyelesaian proyek konstruksi di PT XY, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Melalui penyusunan diagram SWOT diperoleh hasil bahwa posisi PT XY dalam usaha mempercepat penyelesaian proyek konstruksi, terletak pada kuadran I (pertama). Hal ini berarti bahwa dalam usaha mempercepat penyelesaian proyek konstruksi, PT XY memiliki beberapa faktor internal kekuatan seperti: 1) keterbukaan dalam manajemen, 2) skill tenaga kerja yang memadai, 3) komitmen sumber daya manusia yang tinggi, 4) adanya motivasi tim proyek, 5) tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dan refresentatif, serta peluang seperti: 1) adanya regulasi atau peraturan yang mengatur tentang penyelenggaraan jasa konstruksi, 2) adanya metode (CPM dan PERT) yang bisa digunakan untuk membuat jaringan kerja yang lebih singkat, 3) adanya pengawasan dan evaluasi dari Dinas PU, 4) adanya pihak ketiga yang bersedia memasok material, dan 4) adanya pihak Bank yang bersedia meminjamkan dana. Oleh karena itu dibutuhkan strategi yang dapat memanfaatkan kekuatan PT XY untuk meraih peluang (*Strenght Opportunity Strategy*) atau strategi agresif, seperti menggunakan metode CPM atau PERT dalam perencanaan waktu kritis serta pengalokasian sumber daya, menjamin ketersediaan material dari supplier, menjamin ketersediaan peralatan, mengatasi subkontraktor yang bermasalah, serta memperbaiki kondisi tenaga kerja. Dengan melihat karakteristik khusus proyek konstruksi dan faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek, diusulkan saran-saran atau rekomendasi strategi dalam

melakukan percepatan proyek konstruksi yang dilaksanakan oleh PT XY khususnya pada proyek di Kota Makassar, yaitu

Pertama; Melaksanakan program pokok yang terdiri dari: Menggunakan metode CPM atau PERT dalam perencanaan waktu kritis serta pengalokasian sumber daya; Menjamin ketersediaan material dari supplier; Menjamin ketersediaan peralatan; Mengatur subkontraktor yang menjadi rekanan; Memperbaiki kondisi tenaga kerja.

Kedua; Melaksanakan program alternatif sebagai berikut: Memastikan ketersediaan dana dan mengusahakan dana pendamping; Cek silang. Teknik ini adalah dengan mendatangkan orang lain yang memahami tentang proyek konstruksi ke proyek yang mengalami keterlambatan; Menempatkan personil khusus yang memonitor proses dan dokumen administrasi proyek; Membantu mempercepat proses penagihan termijn bagi subkontraktor; Menjaga kedisiplinan tim proyek; Menciptakan pelatihan teknis yang bermutu bagi tenaga perencana dan pelaksana konstruksi; Memperluas jalinan kerjasama dengan lembaga bank untuk menjamin ketersediaan dana; Meningkatkan pengawasan baik dari pihak perusahaan maupun Dinas PU sebagai owner; Melakukan update yang rutin atas jalur kritis (CPM); Menjalin koordinasi antara subkontraktor.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Gde Agung Yana. 2011. *Tahapan-Tahapan Dalam Proyek Konstruksi*, diakses dari: <http://staff.unud.ac.id/~agungyana>
- Amstrong. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Cetakan Ketiga, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Anonim. 2011. *Manajemen Proyek*, diakses dari: <http://manajemenproyekindonesia.com>
- Budisuanda. 2011. *Faktor Penyebab Keterlambatan Proyek*, diakses dari: <http://manajemenproyekindonesia.com>
- Davis, Keith & Newstron, J.W. 2006. *Perilaku dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2003 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Prehallindo, Jakarta.
- Flippo, Edwin, B. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Penerbit Sancaka, Surabaya.
- Gibson,. 2004. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta
- Gibson, Invancecic, Donnelly. 2005. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Faustiono, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta
- Handoko. H. 2005. *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan S.P., Malayu. 2002. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Pertama, Gunung Agung, Jakarta.
- Jatmiko. 2003. *Manajemen Strategik*, Penerbitan Universitas Muhammadiyah, Malang
- Pramono, Aswin Rachmat. 2010. *Permasalahan Manajemen Proyek dengan Waktu Penyelesaian Aktivitas Tidak Tentu*, Tesis, ITS, Semarang.

Murbayani, Manajemen Strategi dalam Mempercepat ...

- Rangkuti, F. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Kesepuluh, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Cetakan kedua, PT Gramedia, Jakarta.
- Sarwoto. 1985. *Dasar-Dasar Organisasi Management*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Siswanto Sastrohadiwiryo, B. 2007. *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta
- Soeharto. 2002. *Manajemen Proyek : Dari Konseptual Sampai Operasional*, CV. Alfabeta, Bandung
- Stoner, James A,F. 2005. *Management*, Edisi II, Alih Bahasa Alfonsus Sirait, Jakarta, Erlangga.
- Sudarto. 2007. Identifikasi Permasalahan Pada Faktor Internal Yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Di Indonesia, *JURNAL TEKNOLOGI*, Edisi No. 2. :102-110.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisinis*, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung
- Tansil, Lucia. 2004. Suatu Analisis SWOT tentang Kebijakan Penataan Kawasan Pemukiman di Kotamadya Makassar, *Jurnal Ilmiah, Prospek*, Kopertis Wil. IX: 91-94.