

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 . Latar Belakang Masalah

Sektor jasa konstruksi merupakan salah satu kegiatan yang memberikan kontribusi yang sangat penting dalam perkembangan perekonomian dan pertumbuhan suatu bangsa, termasuk Indonesia. Menurut perkiraan Gapensi (Gabungan Pelaksana Konstruksi), bahwa kontribusi sektor konstruksi bisa mencapai sekitar 16% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB),(Harian Jurnal Asia, 2015). Kegiatan sektor ini memberikan efek berantai pada sektor lain seperti sektor keuangan, bahan baku, industri, peralatan, tenaga-kerjaan, transportasi, sistem manajemen, dan lain-lain. Aktivitas ini juga memberikan gambaran seberapa besar tingkat pertumbuhan dan pembangunan bangsa ini, semakin besar pasar konstruksi menggambarkan bahwa pembangunan bangsa sedang berlangsung secara besar pula, demikian pula sebaliknya.

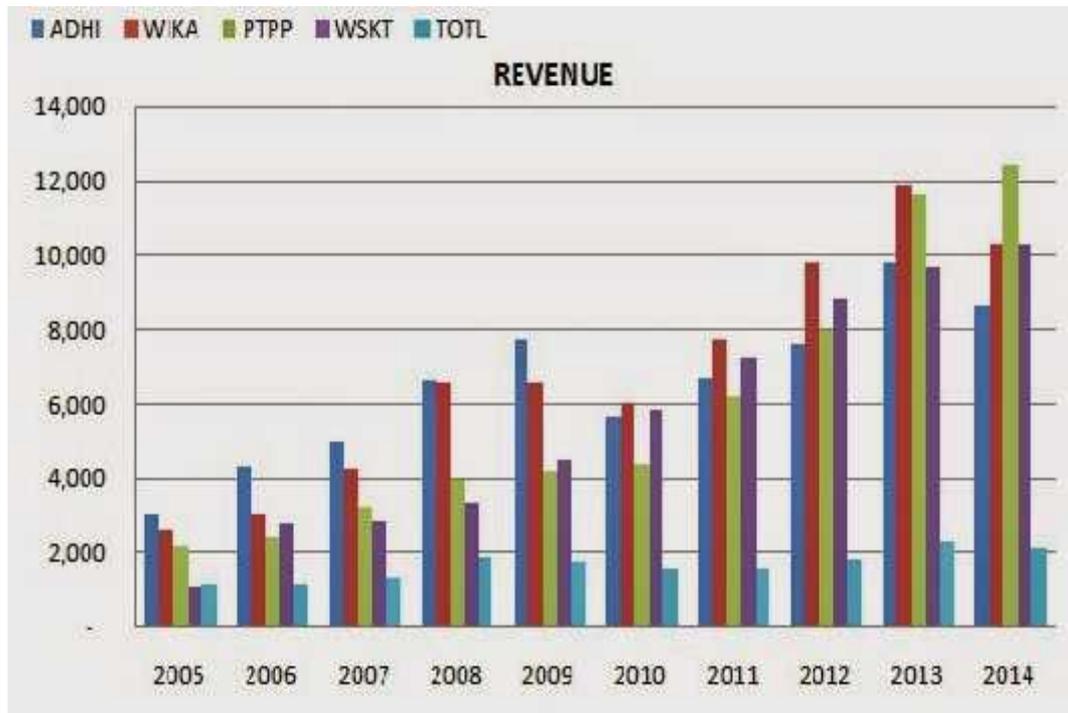
Target pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2016 sebesar 5,3%,(Kementerian Keuangan RI, 2015).Hal ini merupakan suatu target yang harus didukung oleh infrastruktur yang memadai, yang terdiri dari kontribusi pemerintah maupun swasta. Hal ini juga membutuhkan dukungan dari banyak sektor, termasuk sektor sumber daya manusianya. Pada tahun 2015, sektor jasa konstruksi menyerap tenaga kerja konstruksi sebanyak 7,72 juta jiwa (Biro Pusat Statistik, 2015). Pasar konstruksi nasional tahun ini 2015 diperkirakan mencapai Rp.446triliun(Harian Redaksi, 2015). Tahun 2016 diperkirakan akan lebih tinggi

lagi. Pangsa pasar sebesar ini merupakan lahan yang sangat potensial bagi dunia usaha jasa konstruksi.

Menurut Jaafari (2000), untuk menciptakan kualitas tingkat keberlangsungan perusahaan, perusahaan konstruksi melakukan upaya di antaranya melalui kemampuan manajemen, sumber daya manusia, kemampuan teknik, dan kinerja secara keuangan yang baik.

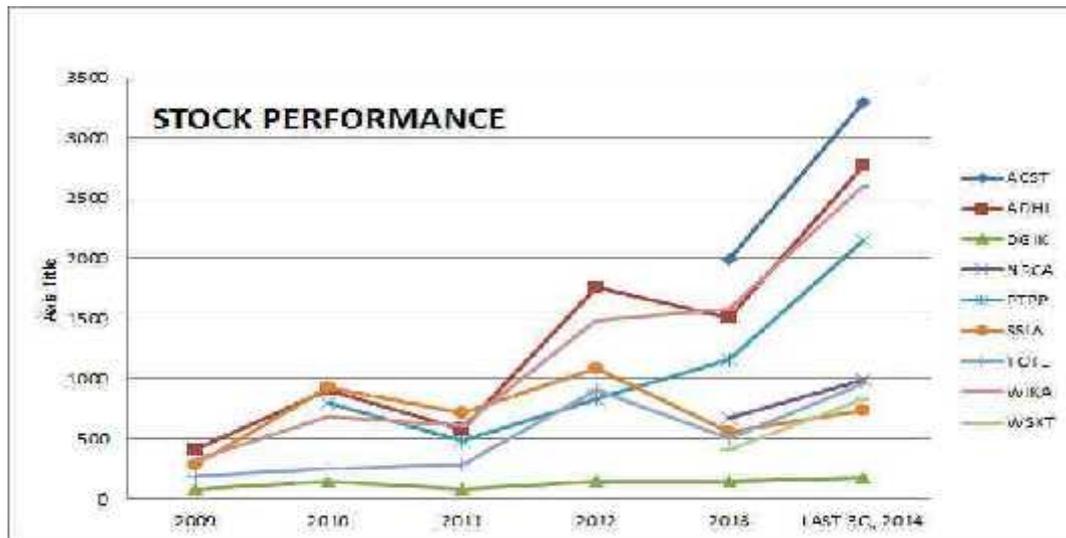
Kinerja suatu Proyek dipengaruhi oleh beberapa hal utama dan beberapa hal pendukung lainnya. Menurut Takim dan Akintoye (2002), indikator kinerja utama memiliki tujuh parameter yaitu: biaya konstruksi, waktu pelaksanaan dan prediksi biaya, prediksi waktu, kerusakan dan kepuasan pelanggan terhadap produk serta pelayanan.

Empat BUMN sektor konstruksi yang telah melantai di Bursa Efek Indonesia membukukan pertumbuhan kinerja tertinggi pada 2015 dibandingkan dengan pencapaian dalam 5 tahun belakangan. Antar kontraktor pelat merah itu juga saling menyalip posisi sebagai perusahaan yang memiliki laba atau pendapatan paling besar dalam kurun waktu 2010-2015 dan tidak pernah membukukan kerugian (Harian Bisnis, 2016). Beberapa penyebab berperan dalam hal ini, terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan proyek.



Grafik 1.1. Pertumbuhan *revenue* perusahaan BUMN konstruksi

Dari Grafik 1.1 di atas, nampak bahwa *revenue* dari perusahaan pada tiap-tiap tahunnya tidak menunjukkan ranking yang selalu tetap, tetapi berubah-ubah terkait dengan realisasi dari hasil usaha pada tahun tersebut. Sebagai contoh, ADHI pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2009 selalu pada peringkat paling atas, tapi pada tahun 2010 sampai 2013 peringkat pertama adalah WIKA, demikian juga pada perusahaan lainnya terjadi pergeseran peringkat. Hal ini diduga terkait dengan kinerja dari perusahaan tersebut yang merupakan kumpulan dari kinerja proyek-proyek yang ditanganinya.

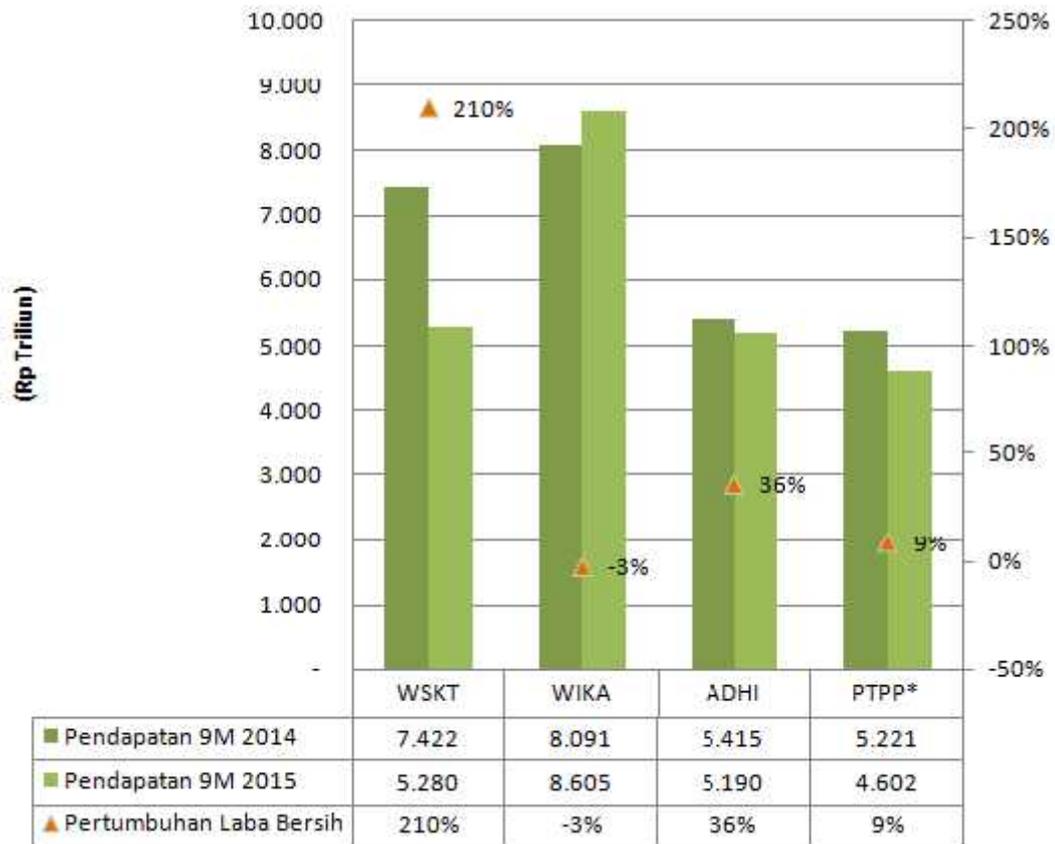


Grafik 1.2. Grafik harga saham perusahaan konstruksi 2014



Grafik 1.3. Grafik harga saham perusahaan BUMN konstruksi 2016

Melihat kondisi pergerakan harga saham, seperti pada Grafik 1.2 dan Grafik 1.3 juga nampak bahwa harga saham tersebut naik dan turunnya tidak selalu yang lebih tinggi akan terus lebih tinggi, atau dengan kata lain harga saham terjadi pergeseran peringkat. Hal ini juga diduga terkait dengan kinerja proyek-proyek yang ditangani.



(*) Data Menggunakan Laporan Keuangan Semester II Karena Belum Melaporkan Kinerja Kuatal III

Grafik 1.4. Perbandingan Pendapatan dan Pertumbuhan Laba BUMN Konstruksi.

Dilihat dari Grafik 1.4, bahwa pertumbuhan masing-masing perusahaan juga nampak berbeda-beda, ada yang tumbuh tinggi, tumbuh sedang, bahkan ada yang negatif. Hal ini juga diduga dampak dari kinerja proyek-proyek yang dikerjakan.

Menurut Izadpanah (2012), Crawford (2011) dan Magnusdottir (2012), manajemen kantor pusat yang modern yang dibuat khusus bisa memberikan dampak yang positif pada kinerja proyek. Kemudian menurut Alias (2013), Chan (2004) dan Walker (1997), bahwa pengelolaan *project procedure* dan *project management system* yang baik dapat memberikan dampak yang positif pada

kinerja proyek. Menurut Akanni (2015), Sidawi (2012) dan Sweis (2014), bahwa kondisi lapangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja proyek. Dan menurut Trigunarsyah (2015), Shaokai Lu (2012) dan Alsolaiman (2014), mereka berkesimpulan bahwa kontribusi pemilik proyek berpengaruh terhadap kinerja proyek. Sementara menurut Nyandika dan Ngugi (2014), ada hubungan yang positif signifikan antara sumber daya *stakeholder* dan kinerja proyek jalan di Kenya. Menurut Anantatmula (2010), Isabel (2014) dan Stare (2011), menyimpulkan yang senada yaitu bahwa manajemen proyek sangat berkontribusi dalam hasil kinerja proyek. Sementara menurut Babu dan Sudhakar (2015), banyak faktor kesuksesan proyek yang penting seperti faktor yang terkait dengan kapasitas manajer proyek, organisasi dan lingkungan luar. Sedangkan menurut Saqib, Farouki dan Lodi (2008), lima besar faktor penting untuk kesuksesan proyek adalah: faktor kontraktor, faktor manajer proyek, faktor pengadaan, faktor desain dan faktor manajemen proyek.

Mencermati data obyek yang akan menjadi obyek penelitian yaitu data kinerja proyek-proyek di PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk., dapat diketahui bahwa tidak ada pergerakan yang membentuk irama tertentu mengenai kinerja proyek-proyek, terlihat di Tabel 1.1. Di tabel tersebut juga nampak bahwa kondisi system manajemen proyek yang baik tidak serta merta menunjukkan kinerja yang baik. Demikian juga kondisi lapangan yang berat tidak mesti berakhir dengan kinerja yang buruk pula.

Tabel 1.1. Kinerja, Sistem Manajemen Proyek dan Kondisi Lapangan Proyek

| TABEL KINERJA, SISTEM MANAJEMEN PROYEK DAN KONDISI LAPANGAN PROYEK | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|-----------------------|----------------------|-------|-------|------|--------------------------------|----------------|------------------|-----------|-------------------------------|------------------------|-----------------|---------------------|
| PT. WIJAYA KARYA - DEPT. INDUSTRIAL PLANT | | | | | | | | | | | | | | |
| No | Tahun | Jumlah proyek selesai | Kinerja - Jml proyek | | | | Sistem Mng Proyek - Jml proyek | | | | Kondisi lapangan - Jml proyek | | | |
| | | | Status | Biaya | Waktu | Mutu | Status | tuntutan owner | kebutuhan sistem | penerapan | Status | Tingkat keterpen cilan | Faktor keamanan | Masalah sumber daya |
| 1 | 2011 | 6 | baik | 3 | 4 | 3 | tinggi | 4 | 4 | 4 | ringan | 2 | 3 | 2 |
| | | | sedang | 2 | 2 | 3 | sedang | 2 | 2 | 2 | sedang | 3 | 3 | 3 |
| | | | buruk | 1 | - | - | rendah | | | | berat | 1 | - | 1 |
| 2 | 2012 | 7 | baik | 4 | 4 | 3 | tinggi | 4 | 4 | 4 | ringan | 4 | 4 | 4 |
| | | | sedang | 3 | 2 | 4 | sedang | 3 | 3 | 3 | sedang | 2 | 2 | 1 |
| | | | buruk | - | 1 | - | rendah | | | | berat | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 2013 | 6 | baik | 2 | 5 | 4 | tinggi | 5 | 5 | 5 | ringan | 4 | 4 | 4 |
| | | | sedang | 3 | 1 | 2 | sedang | 1 | 1 | 1 | sedang | 1 | 1 | 2 |
| | | | buruk | 1 | - | - | rendah | | | | berat | 1 | 1 | |
| 4 | 2014 | 9 | baik | 3 | 7 | 3 | tinggi | 6 | 6 | 6 | ringan | 3 | 3 | 3 |
| | | | sedang | 3 | 2 | 1 | sedang | 3 | 3 | 3 | sedang | 3 | 4 | 3 |
| | | | buruk | 3 | - | 5 | rendah | | | | berat | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 2015 | 5 | baik | 3 | 4 | 2 | tinggi | 4 | 4 | 4 | ringan | 1 | 2 | 1 |
| | | | sedang | 1 | 1 | 2 | sedang | 1 | 1 | 1 | sedang | 1 | 2 | 2 |
| | | | buruk | 1 | - | 1 | rendah | | | | berat | 3 | 1 | 2 |

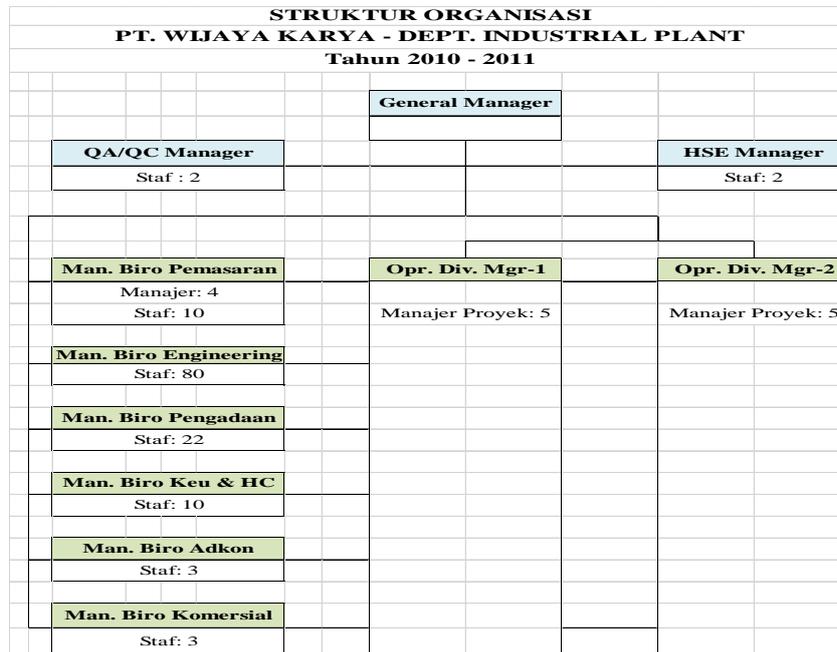
Tabel 1.2. Kinerja dan Keterlibatan Pemilik Proyek

| KINERJA DAN KETERLIBATAN PEMILIK PROYEK | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-----------------------|----------------------|-------|-------|------|----------------|--------|--------------------|-------------------|------------------------|
| PT. WIJAYA KARYA - DEPT. INDUSTRIAL PLANT | | | | | | | | | | | |
| No | Tahun | Jumlah proyek selesai | Kinerja - Jml proyek | | | | Pemilik proyek | | | | |
| | | | Status | Biaya | Waktu | Mutu | Status | Jumlah | Keterlibatan owner | Budaya organisasi | Pola hub dg kontraktor |
| 1 | 2011 | 6 | baik | 3 | 4 | 3 | asing | | | | |
| | | | sedang | 2 | 2 | 3 | BUMN | 3 | penuh | HSE sedang | kepercavaan |
| | | | buruk | 1 | - | - | swasta | 3 | sedang | HSE variasi | kekuasaan |
| 2 | 2012 | 7 | baik | 4 | 4 | 3 | asing | 1 | penuh | HSE tinggi | kontraktual |
| | | | sedang | 3 | 2 | 4 | BUMN | 4 | penuh | HSE sedang | kepercavaan |
| | | | buruk | - | 1 | - | swasta | 2 | sedang | HSE variasi | kekuasaan |
| 3 | 2013 | 6 | baik | 2 | 5 | 4 | asing | 2 | penuh | HSE tinggi | kontraktual |
| | | | sedang | 3 | 1 | 2 | BUMN | 3 | penuh | HSE sedang | kepercavaan |
| | | | buruk | 1 | - | - | swasta | 1 | sedang | HSE variasi | kekuasaan |
| 4 | 2014 | 9 | baik | 3 | 7 | 3 | asing | 3 | penuh | HSE tinggi | kontraktual |
| | | | sedang | 3 | 2 | 1 | BUMN | 4 | penuh | HSE sedang | kepercavaan |
| | | | buruk | 3 | - | 5 | swasta | | | | |
| 5 | 2015 | 5 | baik | 3 | 4 | 2 | asing | | | | |
| | | | sedang | 1 | 1 | 2 | BUMN | 5 | penuh | HSE sedang | kepercavaan |
| | | | buruk | 1 | - | 1 | swasta | | | | |

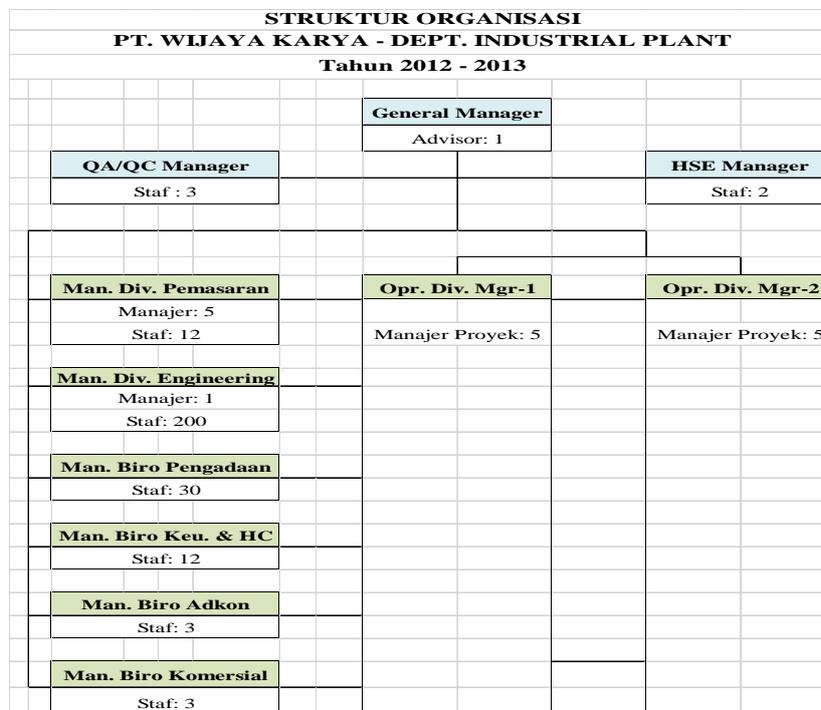
Tabel 1.3. Jumlah Personil Manajemen

| JUMLAH PERSONIL MANAJEMEN | | | | | | | | |
|---|-------|--------------------|-----------------|------------|---------|----------|-----------|----------|
| PT. WIJAYA KARYA - DEPT. INDUSTRIAL PLANT | | | | | | | | |
| No | Tahun | Jabatan | Jumlah personil | Masa kerja | | | | |
| | | | | < 5 thn | 5-8 thn | 9-12 thn | 13-16 thn | > 16 thn |
| 1 | 2011 | Manajer Proyek | 6 | | 1 | 1 | 3 | 1 |
| | | Kepala Seksi | 18 | 10 | 8 | | | |
| | | Manajemen menengah | 10 | | 1 | 2 | 4 | 3 |
| | | Manajer senior | 3 | | | | | 3 |
| 2 | 2012 | Manajer Proyek | 7 | | 1 | 2 | 3 | 1 |
| | | Kepala Seksi | 24 | 11 | 10 | 3 | | |
| | | Manajemen menengah | 10 | | | 3 | 4 | 3 |
| | | Manajer senior | 3 | | | | | 3 |
| 3 | 2013 | Manajer Proyek | 8 | | 1 | 2 | 3 | 2 |
| | | Kepala Seksi | 29 | 14 | 11 | 3 | 1 | |
| | | Manajemen menengah | 11 | | 1 | 2 | 4 | 4 |
| | | Manajer senior | 4 | | | | | 4 |
| 4 | 2014 | Manajer Proyek | 10 | | | 2 | 3 | 5 |
| | | Kepala Seksi | 36 | 18 | 13 | 3 | 2 | |
| | | Manajemen menengah | 12 | | 1 | 1 | 2 | 8 |
| | | Manajer senior | 6 | | | | | 6 |
| 5 | 2015 | Manajer Proyek | 12 | | | 2 | 4 | 6 |
| | | Kepala Seksi | 48 | 18 | 21 | 6 | 3 | |
| | | Manajemen menengah | 14 | | | 1 | 3 | 10 |
| | | Manajer senior | 6 | | | | | 6 |

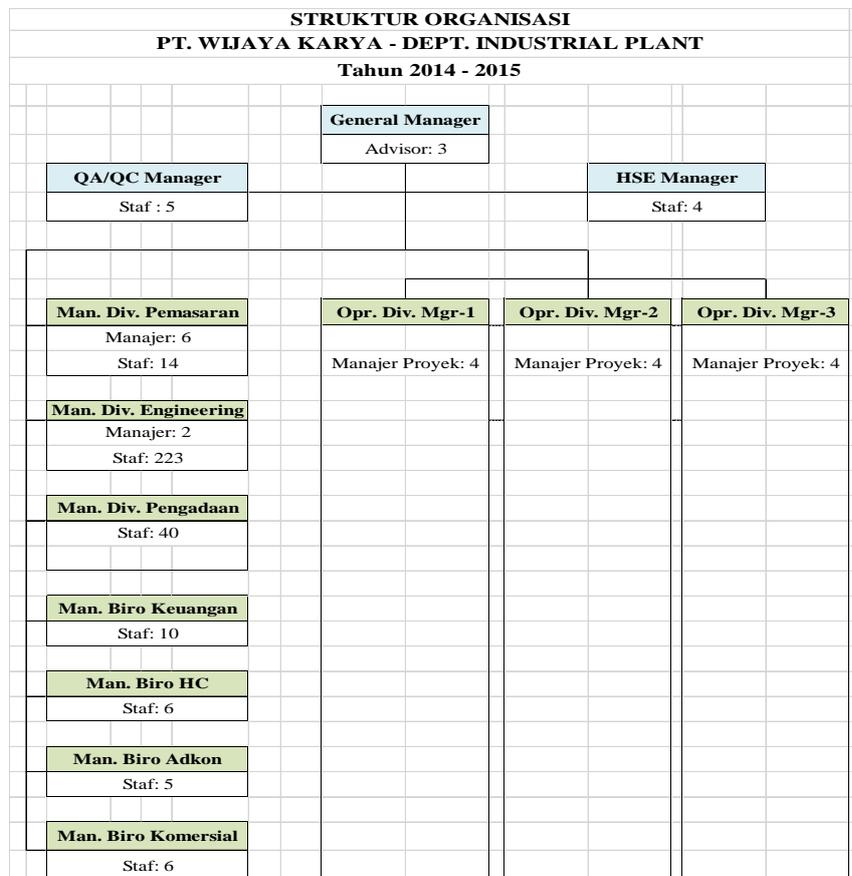
Pada Tabel 1.2, keterlibatan pemilik proyek dibandingkan dengan kinerja proyek juga belum dapat diketahui secara jelas bagaimana besaran pengaruh antar keduanya. Dari Tabel 1.3 juga dapat diketahui bahwa jumlah personil manajemen selalu bertambah dari tahun ke tahun, disamping juga masa kerja atau pengalaman yang tentu bertambah pula. Artinya adalah manajemen proyek juga selalu ada peningkatan baik secara jumlah, pengalaman maupun masa kerja. Manajemen proyek yang ada adalah tuntutan dari jumlah proyek yang ditangani, karakteristik proyek dan tuntutan keahlian pada masing-masing proyek yang bersangkutan.



Gambar 1.1. Struktur Organisasi tahun 2010 – 2011



Gambar 1.2. Struktur Organisasi tahun 2012 - 2013



Gambar 1.3. Struktur Organisasi tahun 2014 – 2015

Dari Gambar 1.1, Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 nampak bahwa organisasi juga berkembang menjadi makin besar baik dari organnya maupun jumlah personilnya. Organisasi tersebut adalah organisasi yang mempresentasikan manajemen kantor pusat di mana organisasi tersebut yang membawahi dan mengendalikan manajemen proyek. Kalau dihubungkan dengan kinerja proyek maka organisasi ini merupakan keharusan untuk memenuhi tuntutan karakteristik proyek-proyek yang ditangani, yang tentunya berpengaruh pada kinerja proyek.

Dengan penjasalanan data-data di atas maka terlihat bahwa betapa sangat pentingnya kinerja proyek yang baik, yang mana hal ini akan mengantarkan

kinerja perusahaan yang baik pula dan pada akhirnya akan mendukung pertumbuhan perusahaan untuk memenangkan persaingan serta tumbuh menjadi perusahaan yang makin besar.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka judul penelitian yang akan dilakukan adalah "**Pengaruh Faktor Manajemen Kantor Pusat, Sistem Manajemen Proyek, Kondisi Lapangan, Keterlibatan Pemilik Proyek dan Kualitas Tim Manajemen Proyek Terhadap Kinerja Proyek di PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk**".

1.2. Rumusan Masalah

Sehubungan dengan kinerja proyek di bawah kendali PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, di mana ada proyek yang kinerja baik, ada yang kinerja sedang dan ada pula kinerja yang tidak baik, terbukti dari saling salip kinerja seperti dijelaskan di atas. Beberapa faktor mempengaruhi kondisi ini, dari faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut, seberapa besar masing-masing pengaruh tersebut dan faktor mana yang paling dominan? Dengan demikian dapat dirumuskan permasalahan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja proyek dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh manajemen kantor pusat terhadap kualitas tim manajemen proyek?
2. Apakah ada pengaruh sistem manajemen proyek terhadap kualitas tim manajemen proyek?
3. Apakah ada pengaruh kondisi lapangan terhadap kualitas tim manajemen proyek?

4. Apakah ada pengaruh keterlibatan pemilik proyek terhadap kualitas tim manajemen proyek?
5. Apakah ada pengaruh kualitas tim manajemen proyek terhadap kinerja proyek?
6. Apakah ada pengaruh manajemen kantor pusat terhadap kinerja proyek?
7. Apakah ada pengaruh sistem manajemen proyek terhadap kinerja proyek?
8. Apakah ada pengaruh kondisi lapangan terhadap kinerja proyek?
9. Apakah ada pengaruh keterlibatan pemilik proyek terhadap kinerja proyek?
10. Apakah ada pengaruh manajemen kantor pusat terhadap kinerja proyek secara tidak langsung melalui kualitas tim manajemen proyek?
11. Apakah ada pengaruh sistem manajemen proyek terhadap kinerja proyek secara tidak langsung melalui kualitas tim manajemen proyek?
12. Apakah ada pengaruh kondisi lapangan terhadap kinerja proyek secara tidak langsung melalui kualitas tim manajemen proyek?
13. Apakah ada pengaruh keterlibatan pemilik proyek terhadap kinerja proyek secara tidak langsung melalui kualitas tim manajemen proyek?
14. Manakah di antaramanajemen kantor pusat, sistem manajemen proyek, kondisi lapangan, keterlibatan pemilik proyek, kualitas tim manajemen proyek, yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja proyek?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mencari besaran pengaruh dari faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja proyek yaitu: manajemen kantor pusat, sistem manajemen proyek, kondisi lapangan, keterlibatan pemilik proyek dan kualitas tim manajemen proyek.
2. Mengetahui faktor mana yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja Proyek.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rencana penelitian tersebut di atas, maka penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat yaitu:

- a. Kegunaan untuk akademisi yaitu:
 - Mengetahui dan menganalisa pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi dan meningkatkan kinerja proyek.
 - Mengetahui dan menganalisa faktor-faktor yang paling dominan terhadap peningkatan kinerja proyek.
- b. Kegunaan untuk praktisi yaitu:
 - Dapat memberikan sumbangan bagi perusahaan jasa konstruksi untuk dapat memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja proyek dan dapat menentukan serta memberikan perhatian yang lebih besar terhadap faktor yang paling dominan.
 - Peningkatan nilai perusahaan dikarenakan proyek-proyek yang dikerjakan mempunyai kinerja yang baik, di mana hal ini juga akan meningkatkan kinerja perusahaan.

- Bagi PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk, dapat dipakai sebagai data yang berguna untuk dasar pengambilan kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja proyek.