

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Proyek Konstruksi**

Suatu proyek konstruksi biasanya merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Selain itu, suatu proyek konstruksi juga memiliki karakteristik yang tunggal dan unik. Karakteristik proyek konstruksi menjadi sangat penting. Berikut beberapa definisi manajemen proyek antara lain:

1. Manajemen proyek adalah semua perencanaan pelaksanaan pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu (Ervianto, 2005).
2. Manajemen proyek adalah suatu perencanaan dan pengendalian proyek yang lebih ditekankan pada pola kepemimpinan, pembinaan kerjasama, serta mendasarkan pada faktor usaha pencapaian tujuan proyek (Soehendradjati, 1990).

#### **2.2 Proyek Konstruksi**

Suatu proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Selain itu proyek konstruksi

juga memiliki karakteristik yaitu bersifat unik, membutuhkan sumber daya (*resources*) yaitu pekerja dan “sesuatu” (uang, mesin, metoda, material), serta membutuhkan organisasi (Ervianto, 2005).

Proyek konstruksi adalah sebuah kegiatan yang unik dan kompleks dan seluruh aktivitas di dalamnya memiliki satu tujuan yang harus diselesaikan tepat waktu, tepat sesuai anggaran, dan sesuai spesifikasi (Soeharto, 2001). Berdasarkan definisi proyek tersebut, karakteristik utama proyek antara lain:

1. Memiliki suatu sasaran yang jelas dan telah ditentukan yang menghasilkan lingkup tertentu berupa produk akhir.
2. Bersifat sementara dengan titik awal dan akhir yang jelas.
3. Terdapat suatu tim yang memiliki banyak disiplin ilmu serta terdiri atas banyak departemen, dengan sasaran anggota tim yang berbeda.
4. Mengerjakan sesuatu yang belum pernah dikerjakan sebelumnya atau memiliki sifat yang berubah (unik).
5. Jenis dan intensitas kegiatan cepat berubah dalam kurun waktu yang relatif singkat, memiliki kadar resiko tinggi.

### **2.3 Analisa SWOT**

Analisis SWOT merupakan alat (*tool*) yang dapat dipakai untuk analisis kualitatif. SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemerintah di dalam mengelola daerahnya. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara

bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). (Freddy Rangkuti, 2006: 18-19)

Pola pikir sederhana strategi SWOT adalah ketika kita mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri (*internal*) maka peluang yang ada dapat diraih dan ancaman yang akan timbul bisa diantisipasi (*eksternal*). (Robert J. Kodoatie, 2005 : 419)

Perencanaan strategis untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan yang sedang ditangani serta mengetahui kemungkinan peluang dan ancaman sehingga dapat dimonitor dalam perkembangan ke depan. Mengetahui kondisi perusahaan yang bersangkutan maka perlu mengetahui dan mengidentifikasi suatu faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal dalam matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). (Freddy Rangkuti, 2006 : 24-26). Faktor yang mempengaruhi kondisi eksternal dan internal adalah sebagai berikut :

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi faktor internal kontraktor, menurut Mochamad Zaqi (2005) adalah sebagai berikut:

1. Modal. Dalam setiap proyek, kontraktor harus menyediakan modal untuk berbagai keperluan, antara lain biaya pembuatan dokumen penawaran, biaya jaminan atau asuransi yang biasanya terdiri dari jaminan penawaran, jaminan pelaksanaan, jaminan pembayaran tenaga kerja, asuransi kerusakan bangunan, serta biaya pelaksanaan pekerjaan. Secara keseluruhan, modal yang diperlukan kontraktor untuk menangani suatu

proyek antara 25% hingga 100% dari nilai proyek.

2. Tenaga kerja (Sumber Daya Manusia). Faktor tenaga kerja merupakan suatu keharusan dalam pelaksanaan konstruksi. Kontraktor dihadapkan pada keputusan untuk menetapkan jumlah tenaga kerja karena berkaitan dengan biaya atau penjadualan kerja. Tenaga kerja kontraktor dapat dibagi menjadi tenaga kerja terampil (tukang dan mandor), tenaga kerja administrasi (bagian akuntansi dan keuangan proyek), dan tenaga ahli (staf ahli teknik).
3. Peralatan. Kemajuan perkembangan teknologi yang sangat cepat berpengaruh juga terhadap perkembangan peralatan konstruksi. Teknologi tinggi memudahkan pekerjaan dan *user friendly* terus dikembangkan. Penggunaan teknologi tinggi harus diperhatikan tingkat efektivitas dan efisiensinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang tergolong mudah, terutama dari segi biaya dan waktu karena ada kemungkinan ketidakefektifan dan ketidakefisiensinya peralatan menjadi kerugian kontraktor.
4. Metode Konstruksi. Untuk mendapatkan hasil akhir dari suatu kegiatan proyek konstruksi berupa jalan dan jembatan, maka diperlukan suatu metode yang mengatur agar rangkaian kegiatan proyek dapat mencapai hasil akhir yang optimal yang sesuai mutu, biaya, dan waktu yang ditentukan.
5. Material. Merupakan salah satu komponen sumber daya yang penting dalam suatu proyek. Oleh sebab itu, material harus direncanakan

pengadaannya secara progresif selama tahapan konstruksi berlangsung. Perencanaan dan pengendalian material yang kurang baik akan berpengaruh pada pelaksanaan proyek secara keseluruhan. Untuk dapat merencanakan dan mengendalikan material dengan baik diperlukan suatu sistem yang mampu memberikan informasi-informasi terbaru secara akurat, relevan, dan cepat.

6. Kerjasama Tim (*Team Work*). Salah satu struktur inti (*core structure*) dari organisasi perusahaan konstruksi adalah tim proyek (*proyek team work*).
7. Jaringan Kerja (*Network*). Dalam proyek konstruksi ada 3 pihak yang terlibat dalam prosesnya, yaitu pemilik, konsultan, dan kontraktor. Ketiga pihak harus berada dalam suatu jaringan kerja yang mempunyai sinergi baik.
8. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*). Untuk menghasilkan produk pekerjaan konstruksi yang baik sesuai dengan spesifikasi yang telah diisyaratkan, kontraktor harus mempunyai suatu sistem pengendalian mutu.
9. Pengalaman dan Reputasi Pekerjaan. Jenis kontrak dengan tender terbuka pengalaman perusahaan merupakan salah satu poin penilaian (administrasi), sedangkan untuk jenis kontrak dengan sistem penunjukan langsung reputasi merupakan hal utama yang menentukan besarnya peluang kontraktor untuk mendapatkan proyek.
10. Faktor Keselamatan. Dalam mengerjakan pekerjaan konstruksi yang banyak mempunyai resiko tinggi, harus memperhatikan keamanan pekerja

dan orang yang berada di sekitar proyek sehingga mencegah hal-hal yang tidak diinginkan.

11. **Supplier.** Sebuah kontraktor akan lancar dalam mengerjakan proyek jika didukung juga oleh supplier yang menyediakan material/barang yang dibutuhkan oleh proyek. Akan tetapi, kontraktor juga harus memperhatikan mutu dari material/barang yang ada dengan syarat yang sudah ditentukan dalam spesifikasi teknik kontrak.
12. **Manajemen Produktivitas.** Merupakan sebagai hasil yang didapat dari produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi, produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara *output* dengan *input*. Sumber Daya Manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia (*Kohler's Dictionary for accountant* 1983).
13. **Struktur Organisasi Perusahaan.** Suatu struktur organisasi pada perusahaan sangatlah penting untuk memberikan *job description* yang jelas serta tanggungjawab dan koordinasi di antara karyawan dari level atas sampai bawah baik secara hubungan horisontal maupun vertikal. Pada organisasi proyek biasanya lebih teknis dan kecil serta tidak terlalu ribet dalam koordinasi. Organisasi pada setiap jenis proyek bisa tidak sama, hal ini disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan dan kebiasaan struktur organisasi yang dimiliki pemilik proyek.
14. **Standarisasi Program dan Prosedur Kerja.** Proses bisnis dalam perusahaan

akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan visi misi perusahaan jika mempunyai SOP (*Standard Operating Procedur*). Setiap karyawan dari level bawah sampai atas akan mudah memahami pekerjaan yang harus dilakukan dan menjadi tanggungjawabnya serta memiliki alur kerja yang jelas sehingga proses bisnis berjalan secara otomatis.

15. Sistem Manajemen Informasi (SMI) dan Komputerisasi. Dalam zaman modern sekarang ini, komputer sangatlah penting dalam mendukung kinerja perusahaan khususnya kontraktor. Perpaduan antara komputer dan internet akan menjadikan perusahaan mudah dalam mendapatkan informasi *ter-update* tentang perkembangan dunia konstruksi. Melalui internet, perusahaan kontraktor dapat mendapatkan suatu proyek yang dilakukan dengan cara *e-procurement*, yang sekarang sedang digencarkan oleh pemerintah untuk mengurangi KKN.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi faktor eksternal kontraktor adalah :

1. Dukungan pemerintah. Hal ini berkaitan dengan adanya proyek jalan dan jembatan tersebut biasanya merupakan inisiatif pemerintah dalam membangun infrastruktur, sarana dan prasarana di suatu daerah tertentu demi berkembangnya perekonomian daerah tersebut dan secara tidak langsung juga berdampak luas pada perekonomian negara.
2. Praktek KKN. Dalam memenangkan tender suatu proyek, kontraktor biasanya tidak jauh dari praktik KKN. Kontraktor akan melakukan berbagai cara agar proyeknya dapat dimenangkan dan bisa mendapatkan untung sebesar-besarnya.

3. **Situasi Politik.** Situasi politik yang selalu memanas akan mempengaruhi pembangunan, karena keputusan suatu proyek tertentu biasanya merupakan keputusan politik yang sangat *urgent*.
4. **Nilai Tukar Rupiah.** Perekonomian yang stabil akan membuat nilai tukar rupiah juga stabil. Hal ini sangat berpengaruh untuk menentukan harga material yang menggunakan kurs mata uang asing (USD), seperti BBM dan besi baja. Jika nilai tukar rupiah tidak stabil, kontraktor bisa rugi karena salah memasukkan harga satuan yang tidak bisa diprediksi akibat terjadinya fluktuasi harga.
5. **Suku Bunga Pinjaman.** Pemerintah harus selalu menjaga kondisi perekonomian negara stabil untuk mendukung berjalannya bisnis swasta maupun masuknya investor asing. Perusahaan kontraktor yang meminjam modal dari bank biasanya selalu memperhitungkan perkembangan ekonomi dunia dan dalam negeri khususnya. Hal ini agar perusahaan tidak mengalami kerugian akibat suku bunga yang labil dan menelan kerugian akibat pembiayaan tersebut.
6. **Undang Undang Jasa Konstruksi dan Peraturan Baru.** UUK dan Peraturan baru yang dibuat oleh pemerintah, khususnya tentang jasa konstruksi harus mendukung perusahaan kontraktor dalam menjalankan bisnisnya. Sosialisasi peraturan baru juga harus terus ditingkatkan agar cepat diterima oleh perusahaan dan tidak terjadi salah paham.
7. **Isu Lingkungan.** Kondisi iklim dunia yang terus memanas akibat pemanasan global membuat kontraktor harus bekerja ekstra agar proyek

yang dilakukan ramah lingkungan. Inovasi-inovasi dari para *engineer* dalam metode kerja terus muncul agar bumi yang kita tempati tidak bertambah rusak dan menjaga lingkungan agar tetap hijau.

8. Kepercayaan Klien. Kontraktor yang sudah bagus dalam reputasi di suatu instansi pemerintahan, biasanya akan ditawarkan proyek baru. Hal ini membuktikan bahwa kontraktor tersebut bekerja sesuai dengan mutu yang disyaratkan dan waktu yang telah ditetapkan. Hal tersebut membuat kepercayaan klien akan terus terjaga dan klien tidak perlu meragukan kinerjanya lagi.
9. Otonomi Daerah. Pelimpahan wewenang pemerintah pusat ke daerah membuat pembangunan nasional cepat dilakukan sehingga pemerintah daerah terus meningkatkan pembangunan sarana, prasarana dan infrastruktur daerahnya masing-masing. Hal ini mempunyai arti sendiri bagi perusahaan kontraktor, karena semakin banyak infrastruktur yang dibangun maka semakin banyak proyek yang bisa didapatkan dan dikerjakan.
10. Kompetitor. Banyaknya perusahaan sejenis, dapat menjadikan pihak manajemen memeras otak agar selalu mendapatkan proyek yang merupakan target dari perusahaan. Jika perusahaan tidak memungkinkan untuk mendapatkannya, manajemen bisa mengajak kerjasama dengan kompetitor yang menang tersebut untuk *Joint Operation* (JO) atau Kerjasama Operasi (KSO). Inilah salah satu strategi yang bisa dilakukan agar tetap mendapatkan proyek.

## **2.4 Faktor-faktor Strategi**

Komponen pokok manajemen strategis adalah:

1. Analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan memperhatikan misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan.

Dari sisi posisi perusahaan di pasar dapat diketahui keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan dan misi perusahaan menunjukkan pada apa yang diinginkan oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Perumusan strategi bisnis merupakan pengembangan rencana jangka panjang yang efektif bagi manajemen, guna menciptakan kondisi yang aman (*defendable position*), untuk dapat memenangkan persaingan. Perumusan strategi bisnis perlu memperhatikan:

1. Kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta kesernpatan dan ancaman lingkungan, terutama lingkungan tugasnya, yaitu lingkungan industri di mana perusahaan tersebut bersaing.
2. Penentuan misi perusahaan, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.
3. Melalui pendekatan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan-kekuatan persaingan yang ada, serta gerakan strategis dengan

memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan baru.

4. Lima kekuatan persaingan yaitu ancaman peserta baru, ancaman jasa atau produk pengganti, daya tawar para penyalur, daya tawar pembeli, dan persaingan di antara pesaing yang ada.
5. Tiga jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan, yaitu: keunggulan biaya (biaya rendah) , differensiasi, dan fokus (fokus biaya dan fokus diferensiasi).
6. Tahapan rumusan strategi secara lengkap dapat dilakukan dengan prinsip-prinsip manajemen strategis, yaitu melalui tahapan pengamatan lingkungan (Internal dan Eksternal), perumusan/ perencanaan strategi (misi, tujuan, strategi, kebijakan), pelaksanaan strategi/ eksekusi (program, anggaran, prosedur), serta evaluasi dan kontrol.