

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PENGELOLAAN PROYEK KONSTRUKSI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN KARANGASEM

I Nyoman Yudha Astana¹, Gusti Ayu Putu Candra Dharmayanti¹, dan Ni Ketut
Sumarni^{1,2}

¹ Program Studi Magister Teknik Sipil Universitas Udayana

² Email: tutmarni31@gmail.com

ABSTRAK

Hasil monitoring dan evaluasi proyek infrastruktur Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem dengan dana pusat yang terikat aturan dan waktu tidak dapat mencapai progres sesuai ketentuan sehingga syarat untuk dapat dibayarkan tidak dapat dilaksanakan dan menjadi beban hutang pemerintah daerah. Perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja pengelolaan proyek untuk mengetahui penyebab permasalahan tersebut mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan konstruksi. Penelitian ini bertujuan untuk meminimalkan keterlambatan, menjaga mutu proyek konstruksi dan merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja pengelolaan proyek konstruksi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem. Metode pengumpulan data mencakup metode survey, wawancara dan FGD dengan pengumpulan data tahap pertama diperoleh melalui kuesioner indikator kinerja pengelolaan dengan sampel data diambil secara purposive sampling mencakup para PPK, PPTK, Pengawas lapangan, konsultan perencana dan pengawas. Perumusan strategi dilakukan melalui Focus Group Discussion dan in-depth interview untuk menunjang analisis SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa kendala yang mempengaruhi kinerja pengelolaan proyek meliputi perubahan aturan, terbatasnya kemampuan tim teknis dalam pengendalian proyek, kurangnya koordinasi dan pemahaman terhadap aturan pelaksanaan yang terikat aturan dan waktu serta terbatasnya jumlah SDM teknis dengan kualifikasi memadai untuk pengelolaan proyek. Hasil analisis SWOT diperoleh pencapaian peningkatan kinerja berada pada Kuadran I yang artinya organisasi memiliki situasi yang sangat menguntungkan dengan potensi kekuatan pengelolaan dan memanfaatkan peluang untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Berdasarkan matrik SWOT diperoleh strategi berdasarkan peta kekuatan yaitu organisasi memfasilitasi pengoperasian sistem informasi data monitoring ke-PU-an sebagai alat pengendali dan mengontrol kegiatan pengelolaan dari proses perencanaan, pengadaan dan pelaksanaan.

Kata kunci: indikator kinerja, kinerja proyek, pengelolaan proyek, strategi

STRATEGY FOR IMPROVEMENT OF THE PERFORMANCE OF CONSTRUCTION PROJECTS MANAGEMENT OF THE PUBLIC WORKS AND SPATIAL PLANNING OFFICE IN KARANGASEM REGENCY

ABSTRACT

Based on the monitoring and evaluation, the infrastructure projects in Karangasem that the Public Works and Spatial Planning office manages using funds from the central government, which is bound by rules and time, are unable to meet the target as contained in the provisions. As such, the conditions for payment cannot be fulfilled and become the regional government's debt. It is necessary to evaluate the project management, including the planning, implementation, and maintenance, to determine the causes of the problems. This study aims to minimize delays, maintain the quality of the construction projects, and formulate strategies to improve the performance of the Agency of Public Works and Spatial Planning's construction project management in Karangasem. Methods of data collection include survey methods, interviews and FGDs for the first stage of data collection is obtained through a management performance indicator questionnaire with data samples taken by purposive sampling including PPK, PPTK, Field Supervisors and consultant planners and supervisors. Meanwhile, the strategy is formulated using Focus Group Discussion and in-depth interviews to support the SWOT analysis. The results of the analysis show that the constraints affecting project management include budget constraints, changes in rules, the technical team's limited ability in project control, lack of coordination and understanding of implementation rules that are bound by rules and time, and the limited number of technical human resources qualified for project management. The results of the SWOT analysis show that the performance improvement is at Quadrant I, which means that the organization has favorable situations with potential management strengths and could take advantage of existing opportunities to support better performance. From several strategies based on the SWOT matrix, strategies are obtained based on strength maps, namely the organization facilitates the operation of the PU-monitoring data information system as a controlling tool and controls the management activities of the planning, procurement and implementation processes.

Keywords: performance indicators, project performance, project management, strategy

1 PENDAHULUAN

Hasil monitoring dan evaluasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem terhadap semua kegiatan fisik yang dilakukan, sebagian (proyek APBN) tidak dapat mencapai progres sesuai ketentuan dalam kontrak yang merupakan rangkuman dari Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 112/PMK.07/2017 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 50/PMK.07/2017 Tentang Pengelolaan Transfer ke Daerah dan Dana Desa Pasal 80 dan Pasal 81, sehingga syarat untuk dapat dibayarkan tidak dapat dilaksanakan. Hal ini mengakibatkan Pemerintah Daerah menanggung hutang untuk membayar proyek tersebut. Kondisi ini dikarenakan oleh keterlambatan pengampuhan dana proyek sehingga target prosentase penyerapan anggaran tidak terpenuhi, proyek APBN dengan Anggaran DAK (Dana Alokasi Khusus) dibatasi oleh waktu dan aturan mengikat, rekanan mengerjakan proyek lebih dari satu di tahun anggaran yang sama, dan rekanan kurang memahami aturan tentang pelaksanaan proyek tersebut. Hari raya juga mempengaruhi kinerja tenaga dan musim hujan menyebabkan pelaksanaan proyek terkesan dikejar waktu cenderung bermutu rendah dan perencanaan yang kurang menyesuaikan dengan kondisi di lapangan menyebabkan terjadi *rework* karena perubahan *design*, sehingga berdampak buruk terhadap penilaian terhadap kinerja Dinas PUPR dari pimpinan dan masyarakat. Tuntutan waktu serta penambahan biaya yang diakibatkan oleh keterlambatan membutuhkan penangan untuk dihindari dan diminimalkan.

Penelitian ini bertujuan untuk evaluasi kinerja pengelolaan proyek berdasarkan indikator yang harus dipenuhi oleh pelaku pengelola proyek konstruksi untuk meminimalkan keterlambatan dan menjaga mutu proyek konstruksi infrastruktur di Kabupaten Karangasem. Evaluasi kinerja dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan proyek sampai pemeliharaan. Indikator-indikator yang didapatkan nantinya akan menjadi tolak ukur dari setiap langkah atau tahapan pekerjaan, sehingga secara tidak langsung dapat mengukur dan mengontrol proyek sesuai ketentuan dan persyaratan.

Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan dari mulai tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pemeliharaan dapat dijadikan cara untuk mengetahui kendala-kendala yang dialami selama proses pengelolaan. Sehingga untuk meningkatkan kinerja pengelolaan proyek perlu disusun strategi untuk mengatasi kendala yang dihadapi selama proses pengelolaan.

2 PENGELOLAAN PROYEK

Pengelolaan pada dasarnya adalah proses mengendalikan serta menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Sebuah pergerakan, pengorganisasian, dan pedoman cara individu menggunakan sumber daya yang tepat dan sarana untuk meraih apa yang diinginkan. Dalam proses pengelolaan kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pemimpin (*leading*), dan pengawasan (*controlling*) adalah bagian pokok yang harus dikuasai oleh pimpinan. Proses perancangan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan organisasi beserta seluruh aspeknya supaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien merupakan arti dari pengelolaan. Tujuan Pengelolaan proyek konstruksi adalah mengendalikan peran manajemen atau mengurus pelaksanaan pembangunan secara sistematis sehingga mendapatkan capaian maksimal sesuai ketentuan untuk pencapaian tujuan. Dalam pelaksanaannya perlu diperhatikan menjamin kualitas, biaya dan waktu pelaksanaan sehingga diperlukan pengawasan terhadap kualitas (*Quality Control*), pengawasan biaya (*Cost Control*) dan pengawasan waktu pelaksanaan (*Time Control*). Berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 07/PRT/M/2019 tentang standard dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Melalui Penyedia menyebutkan pelaku pengadaan/pengelola yang terlibat dalam pengadaan jasa konstruksi meliputi Pengguna Anggaran/PA, Kuasa Pengguna Anggaran/KPA, Pejabat Pembuat Komitmen/PPK, Pokja Pemilihan, Agen Pengadaan, Panitia Penerima Hasil Pekerjaan dan penyedia.

Kinerja Proyek merupakan bagaimana proses kerja proyek dilaksanakan dengan membandingkan capaian realisasi terhadap target kerja sesuai kontrak antara pemilik proyek dengan pelaksana (Soeharto, 1997). Hasil dari sebuah pengalaman yang terukur sesuai kesepakatan merupakan panduan pencapaian yang diinginkan dan untuk memberikan penilaian keberhasilan diperlukan indikator sesuai kegiatan yang dilaksanakan. Kinerja Pengelolaan (Manajemen) menurut Wikipedia Bahasa Indonesia adalah kegiatan yang dilakukan dan dipastikan telah mencapai tujuan yang selaras dengan usaha yang tepat dan berhasil guna. Pengukuran kinerja pengelolaan diperlukan untuk menetapkan masukan (input) yang telah teruji dan dipakai secara efektif dan efisien suatu organisasi. Penilaian rangkaian tindakan yang diukur sampai dimana pencapaian pengelolaan tertinggi mencapai ketentuan-ketentuan pekerjaan atau seberapa sukses individu melaksanakan tugas yang diembannya merupakan penilaian terhadap kinerja (Laela, 1998). Pengukuran kinerja adalah proses yang teratur dan realistis dalam menggabungkan, menganalisa, dan memakai data untuk memastikan seberapa efektif dan efisien layanan dan tujuan yang dipenuhi. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu unit kerja. Pengukuran kinerja memiliki tujuan pokok untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja manajemen perusahaan. Penilaian kinerja sebagai basis evaluasi yang digunakan untuk menilai kinerja dimasa lalu dan sebagai dasar pelaksanaan keputusan-keputusan personalia (Laela, 1998). Matrik indikator kinerja menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi serta langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan obyek strategi dari perusahaan tersebut. Sebuah indikator harus

memenuhi kriteria yaitu memiliki target, yakni target apa yang hendak dicapai serta waktu yang diperlukan untuk meraih target tersebut; berorientasi pada outcome, jadi tidak sekedar output (hasil dari proses) sebab outcome berpengaruh secara signifikan; memiliki nilai threshold (ambang batas), yakni untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual. Penilaian kinerja pengelolaan dilakukan dengan membandingkan target yang dipakai pada setiap indikator dengan capaian pelaksanaan pengelolaan proyek, sehingga dapat terukur sejauh mana pengelolaan mencapai persyaratan pekerjaan atau seberapa baik pengelola melaksanakan tugasnya dan proyek berjalan tanpa kendala dan keterlambatan. Untuk menyusun indikator perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi pada setiap proses pengelolaan serta evaluasi terhadap pengelolaan dilaksanakan berdasarkan pemenuhan indikator setiap tahapan proyek.

2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan proyek

Berdasarkan beberapa referensi jurnal dipaparkan faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pengelolaan proyek antara lain niaya, mutu, waktu, sumber daya manusia, sumber daya/material, realisasi produk, kesehatan dan keselamatan kerja, permintaan perubahan, jumlah cacat, strategi/inovasi, layanan kepuasan, komunikasi, dan lingkungan. Menurut Songer & Molenaar (1997) menjelaskan proyek dikatakan sukses apabila proyek dapat selesai tepat pada waktunya dan dapat dilaksanakan di bawah biaya kontrak. Kinerja biaya dapat dianalisa dengan konsep nilai hasil yaitu menghitung besarnya biaya yang menurut anggaran sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan. Bila ditinjau dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan maka berarti konsep ini mengukur besarnya unit pekerjaan yang telah diselesaikan pada suatu waktu bila dinilai berdasarkan jumlah anggaran yang disediakan untuk pekerjaan tersebut. Pengendalian biaya dan waktu supaya proyek tersebut tetap terlaksana dan terselesaikan dengan baik adalah konsep nilai hasil atau *earned value* (Sedyanto & Hidayat, 2017).

Kinerja mutu dapat didefinisikan sebagai kepuasan pelanggan atau pemakai produk atas prestasi dari mutu atau kualitas produk dan manajemen yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan selama suatu jangka waktu tertentu (Munns & Bjeirmi, 1996). Pengendalian mutu dalam pengelolaan proyek di lingkungan Departemen Pekerjaan Umum untuk melaksanakan pengelolaan kegiatan dan melaksanakan tugasnya secara profesional dengan tidak menyimpang dari peraturan dan ketentuan yang berlaku, sehingga diperoleh hasil yang tepat mutu, tepat waktu, tepat biaya, dan tepat manfaat sesuai Peraturan Menteri Pekerjaan umum Nomor: 603/PRT/M/2005 tentang Pedoman umum sistem pengendalian manajemen penyelenggaraan pembangunan prasarana dan sarana bidang pekerjaan umum untuk Para Pemimpin Proyek/Bagian Proyek.

Songer & Molenaar (1997) menyebutkan kriteria dan standar untuk mengukur keberhasilan proyek dari segi waktu apabila proyek dapat diselesaikan tepat waktu atau sebelum waktu akhir kontrak. Kriteria keberhasilan waktu dapat diukur dalam hal *over/under run* sebagai persentase dari rencana awal (Might & Fischer, 1985). Pengelolaan SDM secara internal dilakukan melalui masing-masing fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Sumber daya (material dan peralatan) sangat berpengaruh pada tahap pelaksanaan proyek. Faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya material antara lain jenis material, pengadaan material, waktu pengadaan material, kualitas material, jumlah material, lokasi dropping dan harga/biaya sedangkan pada peralatan jumlah alat, jenis alat, harga alat/biaya sewa, lokasi, umur serta kualitas (Irianie, 2009). Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja proyek diartikan bahwa semakin baik Lingkungan Kerja akan meningkatkan Kinerja Proyek. Sebaliknya jika Lingkungan Kerja tidak kondusif akan menurunkan Kinerja Manajer Proyek. Menurut Crane, et al., (1999) indikator keselamatan kerja dapat diukur dengan kompilasi statistik seperti tidak terjadinya atau pencegahan terjadinya insiden dalam bekerja. Pengendalian perubahan desain dan pengembangan perubahan desain dan pengembangan harus ditunjukkan dan rekamannya dipelihara (SNI-ISO, 2008). Banyak hasil pekerjaan yang harus diulang/ diperbaiki karena cacat/salah faktor ini lebih mengarah pada mutu atau kualitas pelaksanaan pekerjaan, baik secara struktur atau penyelesaian akhir yang dipengaruhi gambar proyek, penjadwalan proyek, dan kualitas tenaga kerja. Alokatif efisiensi antara lain faktor produksi bergerak dari produktivitas rendah – sektor value rendah serta aspek penetapan biaya dan harga menjadi kata kuncinya. Efisiensi produktif: peningkatan produktivitas melalui inovasi teknologi dan insentif terhadap upaya inovasi harus tepat. Dengan adanya inovasi dapat meningkatkan produktifitas dengan efisiensi. Inovasi dapat dilakukan dalam setiap aspek yang mempengaruhi kinerja seperti manajemen biaya, mutu, waktu, material, peralatan, manajemen SDM serta Kesehatan dan keselamatan kerja. Pekerjaan diselesaikan dengan sedikit jumlah permasalahan akibat perselisihan antara pekerja dan stakeholder terkait merupakan kesuksesan proyek.

2.2 Evaluasi kinerja pengelolaan proyek

Nurhayati (2010) dalam Kuncoro & Sudomo, (2017) menyatakan dalam pelaksanaan layanan pengelolaan industri konstruksi (proyek) ada beberapa layanan kinerja yang dijalankan, yaitu dimulai dari tahap perencanaan (*planning*), perencanaaan dan perancangan (*engineering and design*), pengadaan atau pelelangan (*procurement*), pelaksanaan (*construction*), tes operasional (*commissioning*), serta tahap pemanfaatan dan pemeliharaan (*operational and maintenance*). Dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kinerja pengelolaan proyek konstruksi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem dilakukan berdasarkan tahapan proyek yang meliputi : tahap perencanaan; tahap pelaksanaan; tahap pemeliharaan. Untuk mewujudkan prasarana dan

sarana bidang pekerjaan umum yang efisien, efektif, dan produktif, sistem pengelolaan dan pengendalian manajemen dalam rangka meningkatkan tertib penyelenggaraan pembangunan diterbitkan Peraturan Menteri Pekerjaan umum Nomor: 603/PRT/M/2005 tentang Pedoman Umum Sistem Pengendalian Manajemen Penyelenggaraan Pembangunan Prasarana dan Sarana Bidang Pekerjaan Umum untuk Para Pemimpin Proyek/Bagian Proyek.

Tahap perencanaan meliputi kegiatan: penetapan pengelola kegiatan; persiapan pengadaan; pemilihan penyedia jasa (konsultan dan kontraktor); tahap penanda tangan kontrak; tahap pasca penandatanganan kontrak (persiapan pelaksanaan kontrak). Tahap pelaksanaan konstruksi meliputi: tahap pelaksanaan kontrak; serah terima pekerjaan; evaluasi produk konsultan/desain. Dan tahap operasi dan pemeliharaan meliputi: penyiapan perangkat; membuat program operasi dan pemeliharaan; gevaluasi terhadap ketersediaan perangkat dan sumber daya; perencanaan; pelaksanaan operasi dan pemeliharaan; dilaksanakan analisis kegagalan bangunan (jika terjadi kegagalan); output/keluaran produk kegiatan; pemantauan outcome/manfaat dan terakhir penyerahan proyek selesai.

2.3 Strategi peningkatan kinerja

Strategi (*strategy*) adalah rancangan yang memberikan beberapa jalan yang menentukan beberapa pilihan acuan dan arah aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan (Simmamora, 1997). Enam dimensi utama (karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria sukses) yang kemudian dapat memetakan tipe profil budaya organisasi (*Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture dan Hierarchy Culture*) merupakan strategi yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia berdasarkan pendekatan organisasi (Rani, et al., 2016). Strategi untuk meningkatkan kinerja antara lain dengan membina hubungan baik dengan pihak pemerintah, memaksimalkan potensi manusia yang dapat dikembangkan di lingkungan setempat, meningkatkan kepercayaan dari owner melalui peningkatan kinerja, memanfaatkan sumberdaya yang ada di lingkungan perusahaan, mengembangkan kerja sama dengan pemerintah guna peningkatan kualitas personil melalui program kursus dan workshop, memperluas jaringan kerjasama terutama dengan pihak terkait, meningkatkan kerjasama tim dalam organisasi perusahaan, memaksimalkan pemanfaatan sumber daya lokal di lingkungan perusahaan, memperketat *Cashflow* guna mengurangi ketergantungan kepada pihak pemberi kredit (bank), meningkatkan manajemen pengadaan guna mengatasi gejala nilai tukar rupiah dan fluktuasi harga pasar. Perumusan strategi dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT yaitu metode perencanaan strategis dengan mengidentifikasi faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam pengelolaan. Menurut Rangkuti (2013) menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk merencanakan strategi baru berdasarkan pada sumber daya dan kompetensi merupakan strategi yang efektif berasal dari sumber daya internal (*strength* dan *weakness*) dan eksternal (*opportunity* dan *threat*). Mengembangkan perspektif internal dapat memperkaya analisis SWOT merupakan keuntungan dari analisis SWOT (Dyson, 2002). SWOT sebagai metode analisis dikatakan paling mendasar sebagai alat merumuskan strategi peningkatan kinerja dengan 4 (empat) aspek yang berbeda.

3 METODE

Untuk mengevaluasi kinerja pengelolaan yang dilakukan data primer diperoleh dari pemenuhan indikator kinerja yang dibuat mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja proyek seperti biaya, mutu, waktu, SDM, Sumber Daya, Realisasi produk, strategi/inovasi, layanan kepuasan, komunikasi dan lingkungan dengan pengukuran tertentu sesuai kinerja dalam pengelolaan proyek pada tahap perencanaan, pelaksanaan dan pemeliharaan. Pengumpulan data pertama dilakukan dengan metode kuesioner dan wawancara semistruktur terhadap pelaku pengelola proyek yang meliputi Kepala Dinas (PA/KPA), Kepala Bidang (PPK), Kepala Seksi (PPTK), Pejabat Pengadaan, Pokja Pengadaan, Pengawas Lapangan, Konsultan Perencana, Konsultan Pengawas, Tim monitoring dan evaluasi ke-PU-an, dan Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP). Setelah data terkumpul kemudian dianalisis deskriptif sehingga diperoleh hasil berupa tingkat capaian responden terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan proyek dan analisis deskriptif terkait kendala dalam pengelolaan proyek. Dari hasil evaluasi tersebut kendala yang muncul dibahas melalui *Focus Group Discussion* (FGD) bersama pengelola khususnya manajemen tingkat atas meliputi Kepala Dinas (PA/KPA), Kepala Bidang (PPK), dan Kepala Seksi (PPTK) untuk merumuskan strategi dengan mengidentifikasi aspek SWOT dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan internal (peluang dan ancaman), kemudian dilanjutkan dengan *in-depth interview* untuk menilai faktor urgensi dan dukungan terhadap masing-masing aspek SWOT untuk menjawab rumusan masalah ketiga. Nilai dukungan, urgensi dan keterkaitan dari masing-masing aspek SWOT diformulasi sehingga mendapatkan peta kekuatan dan matrik SWOT dan didapatkan strategi yang mendukung peningkatan kinerja pengelolaan proyek konstruksi pada Dinas PUPR Kabupaten Karangasem.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pengelolaan proyek infrastruktur pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem Tahun Anggaran 2018 secara berkelanjutan dengan penyesuaian peraturan yang berlaku. Sebagai objek penelitian adalah pengelolaan pada kegiatan fiskal pada 3 bidang pemangku kegiatan infrastruktur yaitu Bidang Bina Marga, Bidang Sumber Daya Air dan Bidang Persampahan dan

Penyehatan Lingkungan dengan responden 1 orang Kepala Dinas, 3 orang Kepala Bidang, 9 Kepala Seksi, 5 orang pejabat pengadaan, 12 pengawas lapangan, 5 orang konsultan perencana, 5 konsultan pengawas, 3 orang tim monitoring dan evaluasi dan 2 orang panitia penerima hasil pekerjaan.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pengelolaan proyek beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja proyek yaitu biaya, mutu, waktu, sumber daya manusia, sumber daya (material), realisasi produk, kesehatan dan keselamatan kerja, permintaan perubahan, jumlah cacat, strategi/inovasi, layanan kepuasan, komunikasi dan lingkungan. Dalam proses pengelolaan proyek, sumber daya, faktor permintaan perubahan, jumlah cacat pekerjaan, strategi/inovasi dan realisasi produk digolongkan dalam faktor mutu/kualitas dan faktor komunikasi digolongkan menjadi bagian dari faktor lingkungan sehingga 6 faktor dan dijadikan 62 indikator kinerja pengelolaan. Untuk mengetahui faktor yang sangat mempengaruhi kinerja pengelolaan. Berdasarkan hasil kuesioner terhadap para pelaku pengelola diketahui faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan ditunjukkan pada tingkat capaian responden dalam Tabel 1 yang menunjukkan secara keseluruhan kinerja pengelolaan proyek konstruksi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem dikategorikan terlaksana dengan baik, capaian kinerja yang dominan ditunjukkan oleh faktor waktu (80%), faktor lingkungan (78%), mutu/kualitas (75%), biaya (74%), sumber daya manusia (73%) dan faktor kesehatan dan keselamatan kerja (72%) mulai dari tahap perencanaan, pengadaan sampai pelaksanaan.

Tabel 1. Faktor yang mempengaruhi kinerja pengelolaan proyek

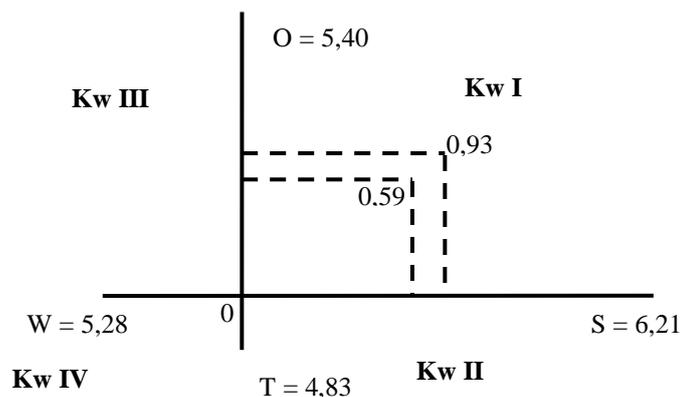
Faktor	Jml.	Kriteria pernyataan					Total	Skor	Rata-rata skor	Tingkat Capaian	Kategori
		indikator	Baik sekali	Baik	Cukup	Kurang					
Biaya	6	46	59	38	21	5	169	627	3,7	74	Baik
Mutu	21	232	336	186	97	26	877	3.282	3,7	75	Baik
Waktu	17	282	201	129	72	7	691	2.752	4,0	80	Baik
SDM	9	86	154	81	50	10	381	1.399	3,7	73	Baik
K3	4	42	52	47	27	4	172	617	3,6	72	Baik
Lingkungan	5	69	79	43	23	1	215	837	3,9	78	Baik
	62										

Hasil evaluasi kinerja pengelolaan proyek konstruksi berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara semistruktur diketahui kendala-kendala yang dialami adalah sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan: Keterlambatan regulasi penetapan para pengelola konstruksi karena beberapa perubahan aturan dan penyusunan mempengaruhi proses pengadaan molor; terjadinya beberapa perubahan dokumen perencanaan dikarenakan adanya aturan baru, perubahan paket, spesifikasi teknis dan anggaran mempengaruhi penetapan dokumen perencanaan yang jumlahnya banyak; keterbatasan SDM/tenaga teknis dan tenaga ahli/konsultan dalam pengelolaan proyek dikarenakan minimnya anggaran menyebabkan penyusunan program kerja, alokasi tenaga dan pengawasan tidak maksimal; mundurnya penetapan dokumen perencanaan menyebabkan mundurnya proses pengadaan dan pelaksanaan proyek.
2. Tahap Pelaksanaan: Tidak terpenuhinya penyerapan anggaran sesuai waktu yang ditentukan; terbatasnya sarana dan prasarana untuk evaluasi kualitas pekerjaan; keterlambatan pencapaian realisasi fisik dan penyerapan anggaran terhadap target waktu yang telah ditentukan; keterbatasan jumlah SDM/tenaga teknis serta kualifikasi yang memadai; terbatasnya pemahaman pengelola terhadap pentingnya peranan pelaksanaan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3);
3. Tahap Pemeliharaan: terbatasnya anggaran pemeliharaan terhadap aset menyebabkan pemeliharaan terhadap semua aset belum optimal.

Untuk meminimalkan kendala tersebut dirumuskan strategi melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan metode SWOT dan *in depth interview* untuk menggali informasi yang lebih mendalam sebagai penunjang analisis SWOT yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan melalui potensi yang dimiliki organisasi. FGD ini dilakukan bersama PPK dan PPTK sebagai manajemen puncak yang dapat memberikan solusi untuk membahas kendala dan mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor internal yaitu aspek kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*), dan faktor eksternal yaitu Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) yang dimiliki organisasi untuk nantinya diperoleh strategi dengan analisis SWOT.

Dari Hasil FGD dan *in depth interview* peta posisi kekuatan pada Gambar 1 dianalisis berdasarkan faktor keberhasilan dari faktor internal dan eksternal dan formulasi strategi analisis sebagai berikut:



Gambar 1. Peta posisi kekuatan

Dengan memperhatikan peta kekuatan pengelolaan pada Gambar 1, kuadran I menunjukkan posisi kinerja organisasi diartikan memberikan peluang dan kekuatan bagi pengelola untuk melaksanakan strategi yang disusun (Rangkuti, 2005.). Peluang peningkatan kinerja pengelolaan proyek pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem dapat dilaksanakan memperhatikan seluruh kekuatan/potensi organisasi yang dimiliki. Berdasarkan pendayagunaan keunggulan sumber daya yang dimiliki organisasi sebagai faktor kunci keberhasilan dijadikan sebagai pendekatan dalam merumuskan strategi pengelolaan dengan matrik SWOT dan peta kekuatan selanjutnya disusun formulasi strategi yang berintegrasi faktor kekuatan kunci dari faktor internal dan eksternal yang secara umum melahirkan empat strategi yaitu Strategi SO, Strategi ST, Strategi WO, Strategi WT sebagaimana matrik SWOT pada Tabel 2.

Tabel 2. Matrik formulasi SWOT Analysis

	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESSES)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi telah memiliki sistem perencanaan undang-undang (1,02) 2. Organisasi memiliki prosedur dan kewenangan mengenai pengadaan dan pelaksanaan proyek (1,34) 3. Organisasi memfasilitasi program aplikasi pengembangan inovasi untuk kemajuan organisasi (0,80) 4. Organisasi memfasilitasi diklat sertifikasi keahlian dan keterampilan bagi tenaga teknis dan mandor lapangan (1,33) 5. Adanya Sistem informasi data monitoring ke-PU-an (1,73) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan anggaran disertai peraturan baru/perubahan peraturan dalam penganggaran dan proses pengadaan (1,41) 2. Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang (0,72) 3. Kurangnya pemahaman bersama terhadap peraturan pelaksanaan proyek yang berlaku (0,96) 4. Terbatasnya jumlah tenaga teknis dan bersertifikat keahlian dalam pengelolaan (1,81) 5. Kurang paham arti penting penerapan K3 (1,01)
PELUANG (OPPORTUNITIES)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen pimpinan dalam meningkatkan manajemen (1,13) 2. Memanfaatkan teknologi sistem komunikasi group untuk koordinasi (1,18) 3. Menggunakan aplikasi inovasi untuk mempermudah dan mempercepat proses pekerjaan (0,95) 4. Menambah tenaga teknis dengan spesifikasi (0,90) 5. Bekerjasama dengan lembaga sertifikasi (1,25) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan koordinasi dengan Bagian hukum dan BPKAD untuk memfasilitasi dan mempercepat penerbitan regulasi pengelola 2. Organisasi memfasilitasi pengoperasian aplikasi sistem informasi data monitoring ke-PU-an sebagai alat pengendali dan membantu mengontrol kegiatan pengelola. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengefesiensikan anggaran pada kegiatan lain yg tidak berjalan pemenuhan sarana dan prasarana yg nantinya di anggarkan pada APBD perubahan 2. Memfasilitasi operator, mandor, dan tenaga lapangan lainnya untuk sertifikasi 3. Menjelaskan kepada rekanan terkait aturan juklak juknis pelaksanaan kegiatan

Tabel 3. Matrik formulasi SWOT Analysis (lanjutan)

ANCAMAN (THREATS)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1. Peraturan Pemerintah sangat mengikat para pelaksana kegiatan, untuk berjalan sesuai jalur (1,22) 2. Perkembangan teknologi yang semakin tinggi dan cepat (1,03) 3. Perubahan Peraturan pengadaan maupun ke-PU-an yang signifikan menyebabkan keterlambat dalam pemahaman dan mengadopsinya (0,97) 4. Segala kegiatan baik fisik maupun administrasi tidak lepas dari pengawasan dan pemeriksaan pihak berwenang (1,00) 5. Kemampuan SDM penyedia dalam menguasai teknologi masih rendah(0,60)	1. Menyusun dokumen teknis sebelum tahun anggaran berjalan. 2. Menjalankan pengelolaan sesuai prosedur dan kewenangan setiap tahapan pekerjaan untuk menghindari kesalahan dalam pengawasan dan pemeriksaan dari pihak eksternal.	1. Tingkatkan kemampuan SDM dalam menguasai teknologi serta dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dalam pengelolaan proyek 2. Mengadakan inspeksi/pemeriksaan terhadap penerapan K3 dilapangan sebagai penjamin keselamatan proyek. 3. Lakukan Upaya untuk motivasi dan mendisiplinkan pegawai agar kinerja dan produktifitas meningkat

5 KESIMPULAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan antara lain:

1. Capaian kinerja yang dominan ditunjukkan oleh faktor waktu (80%), faktor lingkungan (78%), mutu/kualitas (75%), biaya (74%), sumber daya manusia (73%) dan faktor kesehatan dan keselamatan kerja (72%) mulai dari tahap perencanaan, pengadan sampai
2. Evaluasi kinerja pengelolaan proyek menunjukkan terjadi kendala pada keterlambatan pada proses regulasi pngelola, rendahnya penyerapan anggaran, minimnya SDM, terbatasnya sarana dan prasarana evaluasi kualitas, rendahnya pemahaman penerapan K3 dan terbatasnya anggaran pemeliharaan.
3. Analisis strategi untuk pencapaian peningkatan kinerja pengelolaan proyek konstruksi pada Dinas PUPR Kabupaten Karangasem termasuk dalam kuadran I, artinya organisasi memiliki kondisi yang sangat menguntungkan untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Adapun beberapa strategi yang digunakan dalam rangka meningkatkan kinerja pengelolaan proyek pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem yaitu:
 - a. Melaksanakan koordinasi dengan Bagian Hukum dan BPKAD dapat memfasilitasi dan mempercepat penerbitan regulasi pengelola.
 - b. Organisasi memfasilitasi pengoperasian aplikasi sistem informasi data monitoring ke-PU-an sebagai alat pengendali dan mengontrol kegiatan pengelola.
 - c. Mengefesiensikan anggaran pada kegiatan lain yang tidak berjalan untuk pemenuhan sarana dan prasarana yg nantinya di anggarkan pada APBD perubahan
 - d. Memfasilitasi operator, mandor, dan tenaga lapangan lainnya untuk bersertifikat sehingga layak membantu pengelolaan dilapangan.
 - e. Menjelaskan kepada rekanan terkait aturan juklak juknis pelaksanaan kegiatan.
 - f. Menyusun dokumen teknis sebelum tahun anggaran berjalan dan disesuaikan jika terjadi perubahan.
 - g. Menjalankan pengelolaan sesuai prosedur dan kewenangan dalam perencanaan, pengadaan dan pelaksanaan.
 - h. Mengadakan inspeksi/pemeriksaan terhadap penerapan K3 dilapangan sebagai penjamin keselamatan proyek.
 - i. Tingkatkan kemampuan SDM dalam menguasai teknologi serta dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dalam pengelolaan proyek
 - j. Lakukan Upaya untuk motivasi dan mendisiplinkan pegawai agar kinerja dan produktifitas meningkat

Untuk meningkatkan kinerja pengelolaan proyek pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karangasem maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan sebagai berikut:

1. Perlunya meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan (*empowering*) manajemen dan prosedur kewenangan yang dimiliki Dinas PUPR Kabupaten Karangasem sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2. Perlunya menerapkan Sistem *Quality Management* dengan perangkat teknologi informasi dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih optimal.
3. Pemeliharaan terhadap aset disesuaikan dengan database kerusakan sebagai contoh pemeliharaan jalan dan jembatan dilakukan secara *long segment* setiap tahun sehingga dengan anggaran yang terbatas semua jalan dan jembatan terpelihara secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Dyson, R. G. 2004. Strategic development and SWOT Analysis at The University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, Vol. 152(3), pp. 631-640.
- Irianie, Y. 2009. Analisis Pengaruh Ketersediaan Sumber Daya Terhadap Kinerja Kontraktor Dalam Pelaksanaan Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek di Kabupaten Kapuas). *Info Teknik*, Vol. 10(1), pp. 68-82.
- Laela, F. 1998. *Balanced scorecard: Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*. *Jurnal Teknologi Bisnis*, Vol. 2(1).
- Martias, A. M., Zaidir, dan Yulius, M. N. 2017. Strategi untuk meningkatkan kinerja kontraktor pada proyek bangunan gedung di Kabupaten Pasaman. *Jurnal Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta*. Vol. 9(3).
- Might, R. J., and Fischer, W. A. 1985. The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 32(2), pp. 71-77.
- Munns, A. K., and Bjeirmi, B. F. 1996. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*. Vol.14(2), pp. 81-87.
- Rangkuti, F. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan ke-12. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Rani, N.M.S, Dharmayanti, G.A.P.C dan Adnyana, I.B.R. 2016. Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Konstruksi PT. Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi. *Jurnal Spektran*, 4(2). pp. 46-54.
- Sedyanto, S. dan Hidayat, A. 2017. Analisa kinerja biaya dan waktu pada pelaksanaan proyek konstruksi dengan Metode Earned Value (Studi Kasus Proyek Konstruksi Mall dan Hotel X di Pekanbaru). *Jurnal Ilmu Teknik dan Komputer*, Vol. 1(1), pp. 36-51
- Simmamora, H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- SNI-ISO. 2008. SNI ISO 9001-2008 Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.
- Soeharto, I. I. 1997. *Manajemen Proyek*. Jakarta: Erlangga.
- Songer, A.D. and Molenaar, K.R. 1997. Project Characteristics for Successful Public-Sector Design-Build. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 123(1), pp. 34-40.
- Swastha, B. dan Irawan. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*, cetakan ke-5. Yogyakarta: Liberty.