

STUDI MENGENAI KEMATANGAN MANAJEMEN PROYEK PADA KONTRAKTOR

Peter F. Kaming, Eko Setyanto dan Hugeng S. Natawijaya

Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Pascasarjana, Magister Teknik Sipil, Jalan Babarsari no. 44, Po Box 1086,
Yogyakarta 55281.

E-mail: kaming@mail.uajy.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah 1) mengidentifikasi tingkat kematangan manajemen proyek kontraktor di Yogya dan Jateng; 2) mencari hubungan antara usia perusahaan, pengalaman kerjai dan kualifikasi perusahaan konstruksi dengan tahap kematangan manajemen proyek yang sudah dicapai oleh perusahaan konstruksi; dan 3) mencari kaitan antara tingkat kematangan manajemen proyek yang telah diraih oleh perusahaan konstruksi dengan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek konstruksi. Instrumen penelitian, khususnya pengukuran kematangan manajemen proyek pada perusahaan konstruksi ini diadopsi dari Kerzner (2000). Hasil menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kematangan yang diraih oleh 32 manajer proyek dari perusahaan konstruksi di Yogyakarta dan Jawa Tengah adalah pada Tahap Penerimaan Manajemen Puncak (*Executive Management Acceptance Phase*), di mana dalam tahapan ini penting sekali dukungan yang nyata dari pimpinan/manajemen puncak untuk mengidentifikasi kembali dukungan mereka terhadap pekerjaan yang ditangani oleh perusahaan. Hubungan antara kematangan manajemen proyek dengan usia perusahaan tidak ditemukan dalam penelitian ini karena pada kenyataan di lapangan juga menunjukkan perusahaan yang relatif lama berdiri belum tentu lebih matang manajemen proyeknya, sebaliknya ada perusahaan yang relatif baru didirikan namun karena keberanian melakukan terobosan seperti inovasi dan penggunaan sumber daya yang terpilih mampu menjadikan perusahaan tersebut lebih matang dalam manajemen proyeknya. Hubungan antara kematangan manajemen proyek dengan pengalaman kerja dalam penelitian ini juga tidak terkait secara signifikan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin banyak pekerjaan yang sudah pernah ditangani tidak menjamin tingkat kematangan manajemen proyek semakin meningkat. Hubungan antara tingkat kematangan manajemen proyek dengan kualifikasi perusahaan dalam penelitian ini juga tidak terkait secara signifikan. Hal ini dapat dijelaskan tidak selalu kualifikasi perusahaan dapat menjadi indikator kematangan manajemen proyek yang dimiliki. Perusahaan dengan kualifikasi besar untuk kondisi di Yogyakarta ataupun Jawa Tengah skala pekerjaannya relatif belum memiliki tingkat kerumitan yang tinggi sehingga tingkat kematangan yang mungkin diraih masih memerlukan peningkatan seiring dengan digulirkan kebijakan otonomi daerah. Faktor lain yang juga menjadikan tidak adanya hubungan antara kedua variabel ini yaitu prosedur pada saat pengajuan kualifikasi perusahaan, ini terkait dengan ketegasan dan kejelasan mengenai persyaratan yang harus dimiliki oleh perusahaan pada saat didirikan baik itu segi teknis, administratif maupun manajemen proyek. Hubungan antara kematangan manajemen proyek dengan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek menunjukkan bahwa betapa pentingnya kematangan manajemen proyek untuk diraih agar dapat memperoleh tingkat kesuksesan yang tinggi. Manajemen proyek sebagai sistem dan proses harus selalu dikembangkan dan dijaga agar perusahaan konstruksi tetap dapat bertahan dalam kancah bisnis konstruksi.

Kata Kunci: Kematangan Manajemen proyek, Strategi Manajemen, kontraktor, Yogya dan Jateng.

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Usaha jasa konstruksi seiring dengan perkembangannya semakin memperhatikan aspek-aspek lain di samping aspek teknis yang dulu merupakan kunci utamanya, aspek manajemen proyek adalah salah satu aspek yang oleh para pelaku usaha jasa konstruksi dewasa ini semakin dipahami arti pentingnya. Semakin besar dan kompleks pekerjaan yang harus ditangani, dalam upaya pencapaian tujuan dan kualitas yang diharapkan menuntut perusahaan tersebut harus memperhitungkan dan mengendalikan penggunaan segala sumber daya yang dimiliki dengan seksama. Dengan menerapkan manajemen proyek diharapkan proyek yang dikelola mampu memenuhi: tepat biaya, tepat

mutu, tepat waktu, berwawasan lingkungan, memenuhi peraturan keselamatan, menjamin kepuasan pelanggan serta memiliki produktivitas yang tinggi. *Profit centra* bagi suatu kontraktor adanya di proyek dan bukan di kantor pusat, sehingga kekuatan dalam melaksanakan tahapan-tahapan dalam manajemen proyek akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan (Sapiie, 1991).

Menurut Tumilar (1996), manajemen proyek di Indonesia masih kurang terarah dan masih banyak menyimpan kekurangan-kekurangan. Manajemen proyek adalah satu titik rawan yang perlu diantisipasi. Dalam arti kata, yang bisa melaksanakan manajemen proyek dengan benar masih kurang, sehingga tenaga asing banyak yang menguasai lapangan kerja di Indonesia. Nilai lebih yang dimiliki oleh perusahaan konstruksi asing yang datang ke Indonesia adalah penguasaan manajemen proyek yang relatif lebih matang, hal ini berbeda dengan kondisi perusahaan konstruksi di Indonesia yang sebagian besar perusahaan konstruksinya masih kurang terarah dalam manajemen proyek dan sedikit jumlah perusahaan yang benar-benar menerapkan manajemen proyek secara serius. Menurut Sapiie (1990), kelemahan-kelemahan dari kontraktor nasional yang sering membuat frustrasi sehingga menimbulkan keengganan untuk menseiuskan diri untuk terjun ke usaha kontraktor yang profesional, hanya bisa dihilangkan dengan : mempelajari dasar-dasar manajemennya, mendapatkan tenaga-tenaga yang tepat yang akan menanganinya, melaksanakan dengan konsekwen semua prinsip-prinsip manajemen yang sehat, mengadakan penyesuaian yang diperlukan tanpa meninggalkan prinsip-prinsip manajemen yang sehat, tidak melaksanakan spekulasi-spekulasi tanpa memiliki dasar-dasar yang dapat dipertanggungjawabkan di bidang teknik maupun bidang penentuan nilai-nilai biaya, melaksanakan siklus perencanaan, penelitian, dan penyempurnaan untuk setiap tahap kegiatan.

Berangkat dari kondisi itulah maka perlu dilakukan penelitian mengenai masalah kematangan manajemen proyek pada perusahaan konstruksi di Indonesia, agar diperoleh gambaran mengenai tingkat kematangan manajemen proyek yang sudah diraih oleh perusahaan konstruksi di Indonesia. Menurut Natawijaya (2002), penelitian tentang penilaian kematangan manajemen proyek pernah dilakukan di Amerika dengan melibatkan beberapa jenis perusahaan seperti perusahaan rekayasa dan konstruksi, manajemen informasi seperti telekomunikasi, sistem informasi seperti pengembangan software dan manufaktur berteknologi tinggi, sedangkan di Indonesia penelitian mengenai penilaian kematangan manajemen proyek belum pernah dilakukan.

Tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan dan batasan masalah, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi tingkat kematangan manajemen proyek perusahaan konstruksi yang ada di Indonesia, khususnya di Jogjakarta dan Jawa Tengah.
2. Mencari hubungan antara usia perusahaan, banyaknya pekerjaan yang sudah pernah ditangani dan kualifikasi perusahaan konstruksi dengan tahap kematangan manajemen proyek yang sudah dicapai oleh perusahaan konstruksi.
3. Mencari korelasi antara tingkat kematangan manajemen proyek yang telah diraih oleh perusahaan konstruksi dengan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek konstruksi di Jogjakarta dan Jawa Tengah.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Tinjauan pustaka

Kematangan manajemen proyek diawali dari tahap inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, penyelesaian dan lingkungan pendukungnya. Penelitian Ibbs dan Young (2000) terhadap empat macam bidang usaha yakni Konstruksi, Manajemen Informasi dan Pengembangan, Sistem Informasi dan Manufaktur Teknologi Tinggi menjelaskan enam tahap kematangan manajemen proyek.

Kematangan didorong oleh beberapa faktor guna mencapai tahapan yang lebih tinggi dari pada awalnya. Kekuatan pendorong menjadi modal dalam upaya meraih kematangan sehingga menimbulkan kekuatan untuk bersaing dalam kondisi usaha yang kompetitif.

Menurut Kerzner (2000), ada tujuh kekuatan pendorong kematangan yaitu: *Capital projects, Customer expectations, Competitiveness, Executive understanding and buy-in, New product development, Efficiency and effectiveness*, dan *Survival*. Pada kenyataannya ada hubungan antara proses kematangan, kualitas produk, waktu dan upaya pengembangan. Analisis memberi kesimpulan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari proses kematangan berhubungan secara signifikan dengan kualitas produk, meningkatkan waktu dan upaya pengembangan. Bagaimanapun batasan pengurangan dalam waktu dan upaya dihasilkan dari pencapaian level yang tinggi dari proses kematangan. Kaming dan Prosojo (2007) publikasikan studi mengenai aplikasi manajemen proyek pada kontraktor di Indonesia. Dengan menggunakan Project Management Maturity Model, hasil studi menunjukkan

bahwa manajer proyek yang bekerja di kontraktor Jakarta lebih matang dibanding pada manajer proyek di Yogyakarta dalam praktek manajemen proyek.

Kesuksesan proyek

Kesuksesan proyek ditentukan oleh 6 faktor: Upaya perencanaan pada konstruksi dan desain, komitmen tujuan/sasaran oleh manajer proyek, motivasi tim proyek dan orientasi tujuan, kapabilitas teknik dari manajer proyek, jangkauan dan definisi pekerjaan, dan sistem pengawasan. (Ashley et al., 1987). Menurut Sanvindo et al. (1992) penghitungan kontribusi faktor-faktor seperti pengalaman tim proyek, kontraktor, sumber daya dan informasi yang tersedia untuk mendukung keberhasilan proyek. Menurut Puddicombe (1997) manajemen “trade-off” di antara sasaran dari biaya, kualitas dan waktu sampai saat ini menjadi satu pokok bahasan dari manajemen proyek. Menurut Kerzner (2000:31) definisi sukses pada saat ini dibagi pada dua faktor yaitu faktor primer dan faktor sekunder. Faktor primer meliputi: tepat waktu, sesuai dengan anggaran, sesuai dengan kualitas yang diharapkan. Faktor sekunder: dapat diterima dengan baik oleh klien, klien memperkenankan namanya dipakai sebagai referensi.

Definisi sukses, adalah hasil yang lebih dari pada yang diharapkan atau keadaan yang dipandang normal pada hal-hal yang berhubungan dengan biaya, waktu, kualitas, keselamatan, dan kepuasan lain yang menyertainya. Diakui kesuksesan diperoleh pada proyek yang diselesaikan di bawah anggaran yang ditentukan, memiliki produktifitas konstruksi yang lebih baik, memiliki penggunaan sumber daya manusia yang lebih baik dan kinerja keselamatan yang lebih baik dibandingkan dengan rata-rata atau proyek yang normal (Ashley et al, 1987).

Siklus hidup kematangan manajemen proyek

Menurut Kerzner (2000) ada lima tahap kematangan siklus hidup manajemen proyek ialah sebagai berikut :

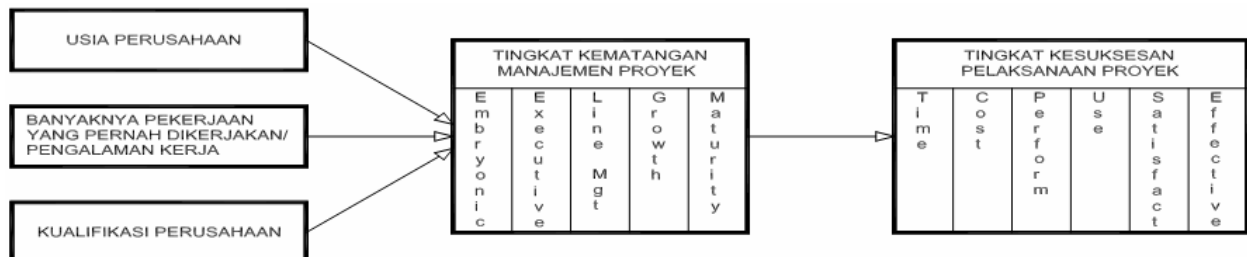
1. *Embryonic Phase* / Tahap Embrionik.
2. *Executive Management Acceptance Phase* / Tahap Penerimaan oleh Manajemen Puncak.
3. *Line Management Phase* / Tahap Dukungan Manajemen Lini.
4. *Growth Phase* / Tahap Pertumbuhan.
5. *Maturity Phase* / Tahap Kematangan.

Proyek secara teknis harus benar dan sesuai dengan cara-cara yang diharapkan. Tim proyek harus berhadapan secara efektif dengan organisasi klien untuk memaksimalkan kemungkinan untuk dapat diterima. Pemisahan lingkup sukses proyek dibagi menjadi dua bagian yaitu: waktu dari penyelesaian proyek yang sesuai dengan jadwal, biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran yang tersedia dan kualitas/kinerja proyek berjalan dengan semestinya, sedangkan klien meliputi: penggunaan hasil proyek oleh klien, kepuasan klien dan efektivitas proyek bagi klien (Pinto dan Slevin, 1988).

Hipotesis

Hipotesa dari penelitian ini adalah:

1. Ada hubungan antara usia perusahaan, banyaknya pekerjaan yang sudah pernah ditangani dan kualifikasi perusahaan konstruksi dengan tahap kematangan manajemen proyek yang sudah dicapai oleh perusahaan konstruksi.
2. Ada korelasi antara kesuksesan yang diraih dalam pelaksanaan pekerjaan dengan tingkat kematangan manajemen proyek yang diraih oleh perusahaan konstruksi.



Gambar 2.1 Variabel terikat dan variabel bebas

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penentuan sampel

Penulisan ini menggunakan metode penelitian dengan menyebarkan kuesioner kepada perusahaan konstruksi dengan kualifikasi Menengah (M1 dan M2) dan Besar (B) di Yogyakarta dan Jawa Tengah. Yogyakarta yang cakupan areanya relatif mudah dijangkau diambil semaksimal mungkin perusahaan konstruksi yang ada di wilayah.

Metode pengumpulan data

Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada perusahaan konstruksi secara langsung maupun via pos untuk kemudian diisi dengan lengkap dan benar. Setelah diisi dengan lengkap dan benar kuesioner tersebut akan dikirimkan kembali kepada penulis.

Rancangan angket

Pertanyaan mengenai data pribadi dan data perusahaan dalam kuesioner ada yang bersifat tertutup yakni responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan dan ada pula yang terbuka sehingga responden diminta mengisi pada tempat yang telah disediakan. Angket untuk mengukur tingkat kematangan manajemen proyek yang dimiliki oleh perusahaan konstruksi disusun sebagai berikut ini.

1. Pertanyaan untuk mengukur kematangan manajemen proyek pada sebuah organisasi perusahaan konstruksi adalah sebagai berikut :
 - a. Pertanyaan untuk tahap embrionik ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 1, 3, 14 dan 17.
 - b. Pertanyaan untuk tahap penerimaan manajemen puncak ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 5, 10, 13 dan 20.
 - c. Pertanyaan untuk tahap dukungan manajemen lini ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 7, 9, 12 dan 19.
 - d. Pertanyaan untuk tahap pertumbuhan ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 4, 6, 8 dan 11.
 - e. Pertanyaan untuk tahap kematangan ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 2, 15, 16 dan 18.
2. Pertanyaan untuk mengukur tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek pada sebuah organisasi perusahaan konstruksi adalah sebagai berikut :
 - a. Pertanyaan mengenai proyek ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 1, 2, 3, 4 dan 5.
 - b. Pertanyaan mengenai klien ditanyakan dengan pertanyaan nomor: 6, 7, 8, 9, 10, 11 dan 12.

Analisis data

1. Untuk menganalisis data, penulis menggunakan analisa deskriptif yang dilakukan untuk mengelompokkan tahap kematangan yang telah dicapai oleh masing-masing perusahaan konstruksi, demikian juga untuk memberi gambaran latar belakang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.
2. Metode penilaian tahap kematangan yang diraih oleh perusahaan konstruksi sebagai berikut :
 - a. Dilihat dari kiri ke kanan pada skor masing-masing tahap.
 - b. Apabila pada bagian kiri tidak ada skor ≥ 6 , maka tahap yang diraih masih pada tahap embrionik meskipun pada tahap di bagian kanan sudah ada yang mencapai skor ≥ 6 (contoh no. 4).
 - c. Diambil skor ≥ 6 pada masing-masing tahap yang mengindikasikan bahwa tahap tersebut telah diraih atau berarti kematangan manajemen proyek sudah berada pada tahap tersebut (contoh no. 1).
 - d. Ketentuan pada nomor 3 tetap diambil apabila ditemukan tahap yang lebih besar memiliki skor <6 meskipun tahap yang lebih besar memiliki nilai ≥ 6 (contoh no. 2).
 - e. Apabila ada skor yang sama, maka diambil tahap yang lebih besar / bagian kanan (contoh no. 3).

contoh :

| No | kiri < | | | >kanan | | | |
|----|----------|-----------|----------|--------|----------|-----------|------------------|
| | Embyonic | Executive | Line_mgt | Growth | Maturity | Level_mtr | |
| 1 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | Maturity |
| 2 | 6 | 8 | 8 | 3 | 9 | 9 | Line_mgt |
| 3 | 10 | 10 | 0 | 7 | 6 | 6 | Executive |
| 4 | 1 | 4 | 1 | 6 | 0 | 0 | Embryonic |

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Waktu dan tempat

Penelitian dilakukan di Yogyakarta dan Jawa dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada 50 perusahaan konstruksi di Yogyakarta dan 12 perusahaan konstruksi di Jawa Tengah, untuk Jawa Tengah responden diambil dari kota Semarang dan Magelang. Penelitian untuk perusahaan konstruksi di Yogyakarta dilakukan secara langsung dengan mendatangi responden dan melakukan interview bagi perusahaan yang bersedia mengisi kuesioner secara langsung. Pada perusahaan konstruksi di Jawa Tengah kuesioner dikirim dengan pos setelah terlebih dahulu menghubungi responden yang bersangkutan. Setelah sampai pada batas waktu yang ditentukan kuesioner yang kembali kepada peneliti sebanyak 40 kuesioner dengan rincian sebagai berikut : 29 kuesioner dari perusahaan di Yogyakarta dan 11 dari perusahaan di Jawa Tengah.

Analisis deskriptif

Setelah diadakan penyaringan sehubungan dengan data yang dianggap mengganggu analisis, maka responden yang dinilai layak terdiri atas 32 perusahaan konstruksi dengan deskripsi sebagai berikut:

- (1) Jabatan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Direktur = 8 orang (25%); Manajer (Site, Operasional, dll) = 20 orang (63%); Lainnya (Kabag. Umum, Staf Teknik, dll) = 4 orang (12%).
- (2) Lama bekerja responden dikelompokkan ke dalam empat kelompok yaitu: 1) Di bawah 5 tahun = 5 orang (16%); 2) 5 - 10 tahun = 12 orang (38%); 3) 11 - 15 tahun = 9 orang (28%); 4) Di atas 15 tahun = 6 orang (18%).
- (3) Pendidikan responden penelitian dikelompokkan dalam empat kategori yaitu: 1) Diploma 3 = 4 orang (12%); 2) S1 = 20 orang (63%); 3) S2 = 2 orang (6%); dan 4) Lainnya / setingkat SLTA = 6 orang (19%).
- (4) Untuk kursus manajemen proyek terdiri atas: 1) Pernah mengikuti manajemen proyek ada 24 orang (75%); dan 2) Tidak pernah mengikuti manajemen proyek ada 8 orang (25%).

Tabel 4.1. Hubungan tingkat kematangan dengan kursus manajemen proyek

| Tingkat Kematangan | Kursus Manajemen Proyek | | Total |
|--------------------|-------------------------|--------------|-------|
| | Pernah | Tidak Pernah | |
| Embryonic | 3 | 4 | 7 |
| Executive | 6 | 1 | 7 |
| Line Management | 3 | 0 | 3 |
| Growth | 1 | 0 | 1 |
| Maturity | 11 | 3 | 14 |
| | 24 | 8 | 32 |

(5) Usia perusahaan responden penelitian ini paling kecil 5 tahun dan paling besar 31 tahun, sedangkan rata-ratanya adalah 15,79 tahun. Usia perusahaan ini dikelompokkan ke dalam enam kelompok dengan perincian sebagai berikut: 1) 5 sampai dengan 9 tahun = 3 perusahaan (9%); 2) 10 sampai dengan 14 tahun = 14 perusahaan (44%); 3) 15 sampai dengan 19 tahun = 8 perusahaan (25%); 4) 20 sampai dengan 24 tahun = 4 perusahaan (13%); 5) 25 sampai dengan 29 tahun = 1 perusahaan (3%); dan 6) Lebih besar sama dengan 30 tahun = 2 perusahaan (6%).

(6) Kualifikasi perusahaan responden terdiri atas : 1) Besar = 6 perusahaan (19%); 2) Menengah 1 = 9 perusahaan (28%); dan 3) Menengah 2 = 17 perusahaan (53%)

(7) Jumlah perusahaan konstruksi responden dari masing-masing propinsi : 1) Yogyakarta = 25 perusahaan (78%); dan 2) Jawa Tengah = 7 perusahaan (22%).

(8) Perusahaan konstruksi yang menerapkan manajemen proyek dalam melaksanakan pekerjaannya: 1) Yang menerapkan manajemen proyek = 27 perusahaan (84%); dan 2) Yang tidak menerapkan manajemen proyek = 5 perusahaan (16%).

Tabel 4.2. Hubungan tingkat kematangan dengan penerapan manajemen proyek

| Tingkat Kematangan | Penerapan Manajemen Proyek | | Total |
|--------------------|----------------------------|-------|-------|
| | Ya | Tidak | |
| Embryonic | 4 | 3 | 7 |
| Executive | 7 | 0 | 7 |
| Line Management | 3 | 0 | 3 |
| Growth | 0 | 1 | 1 |
| Maturity | 13 | 1 | 14 |
| | 27 | 5 | 32 |

(9) Jumlah pekerjaan yang pernah ditangani oleh perusahaan responden dikelompokkan ke dalam 3 kelompok : 1) Di bawah 10 pekerjaan =: 9 perusahaan (28%); 2) 10 sampai dengan 20 pekerjaan = 13 perusahaan (41%); 3) di atas 20 pekerjaan = 10 perusahaan (31%).

(10) Bidang usaha yang dikerjakan oleh responden :1) Gedung = 7 perusahaan (22%); 2) Bangunan Air = 1 perusahaan (3%); 3) Gedung dan Jalan = 3 perusahaan (9%); 4) Gedung, Jalan dan Bangunan Air = 20 perusahaan (63%); dan 5) Lainnya = 1 perusahaan (3%).

(11) Rata-rata tingkat kematangan pada tiap-tiap tahapan yang diraih oleh responden :1) Embryonic = 6,9; 2) Executive = 7,6;3) Line Management = 6,0; 4) Growth = 5,3; dan 5) Maturity = 5,8.

Hubungan antara usia perusahaan dengan kematangan manajemen proyek

Untuk menguji hubungan/relasi antara faktor usia perusahaan terhadap kematangan manajemen proyek, didasarkan pada hipotesis null (H_0) atau hipotesis alternatif dengan tingkat signifikansi 0,05 atau taraf kepercayaan sebesar 95%. Uji hubungan menunjukkan bahwa tidak kaitan yang signifikan antara usia perusahaan dengan kematangan manajemen proyek. Hal ini dapat dijelaskan karena pada kondisi di lapangan, banyak perusahaan konstruksi yang telah lama didirikan tetapi karena penerapan manajemen proyek masih belum mencapai ke seluruh komponen pelaksana proyek, sesuai dengan hasil penelitian ini bahwa tingkat kematangan manajemen proyek masih pada taraf penerimaan manajemen puncak, maka sulit untuk perusahaan memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Beberapa perusahaan konstruksi memang ada yang sudah memiliki tingkat kematangan yang baik akan tetapi ini hanya sedikit dijumpai terutama pada perusahaan yang benar-benar konsekuen dengan pelaksanaan manajemen proyek yang menyeluruh dan terintegrasi. Faktor lain yang juga ditemui di lapangan, ada beberapa perusahaan konstruksi yang sudah memiliki usia relatif tua namun karena pekerjaan yang dihadapi bersifat monoton, seperti membuat bangunan yang taraf kesulitannya relatif sama dan terus menerus serta tidak didukung oleh keinginan untuk melakukan inovasi dalam bidang teknologi maupun manajemen, membuat tingkat kematangan perusahaan tersebut tidak dapat tercapai. Dalam penelitian ini ada perusahaan yang seperti itu dan mulai dari berdiri hingga saat ini masih belum melakukan pembenahan terutama mengenai permasalahan manajemen proyeknya.

Hubungan antara pengalaman kerja dengan kematangan manajemen proyek

Untuk menguji hubungan/relasi antara pengalaman kerja terhadap kematangan manajemen proyek menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan/relasi antara pengalaman kerja dengan kematangan manajemen proyek, namun hubungan tersebut nampaknya kurang signifikan (ditunjukkan dengan output SPSS kolom Asymp. Sig. adalah 0,085). Menurut hasil analisis pada penelitian ini pengalaman kerja suatu perusahaan konstruksi ada berpengaruh terhadap kematangan manajemen proyek, semakin banyak pekerjaan yang ditangani, tentu membuat semakin matang manajemen proyek perusahaan konstruksi tersebut. Hal ini dapat dijelaskan bahwa banyak perusahaan konstruksi yang sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup akan tetapi proses dari pelaksanaan kerja tersebut tidak selalu diikuti dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang baik, jarang dijumpai perusahaan konstruksi yang memiliki dokumen terinci dan mendetail mengenai proyek yang telah dikerjakan oleh perusahaan tersebut, padahal manajemen pengetahuan berguna bagi kelangsungan perusahaan kelak jika perusahaan tersebut mendapatkan kembali proyek yang sejenis di samping menjadi modal bagi kesinambungan kemampuan sumber daya yang dimilikinya apabila telah terjadi proses regenerasi sumber daya.

Hubungan antara kualifikasi perusahaan dengan kematangan manajemen proyek

Untuk menguji korelasi antara faktor kualifikasi perusahaan terhadap kematangan manajemen proyek, menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kualifikasi perusahaan dengan kematangan manajemen proyek. (Pada output SPSS kolom Asymp. Sig. adalah 0,264). Pada kenyataan di lapangan lebih banyak ditemui perusahaan-perusahaan dengan kualifikasi M1 maupun M2 sedangkan untuk kualifikasi B sangat sedikit. Melihat hasil analisis di atas yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat kematangan manajemen proyek dengan kualifikasi perusahaan dapat dijelaskan bahwa tidak selalu perusahaan dengan kualifikasi yang lebih tinggi akan lebih matang manajemen proyeknya dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki kualifikasi di bawahnya. Hal ini mungkin terjadi karena di kondisi lapangan ada perusahaan kualifikasi besar namun jarang memperoleh pekerjaan karena mayoritas nilai proyek yang ada terlalu kecil untuk kualifikasi yang dimiliki sehingga dari segi manajemen proyek tertinggal dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki kualifikasi M1 atau M2 tetapi banyak menangani proyek sehingga semakin menambah kemampuan serta ketrampilan manajemen proyeknya. Kenyataan yang lain adalah pada saat pendirian suatu perusahaan konstruksi tidak melalui suatu tahapan yang memperhitungkan seluruh kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan konstruksi seperti teknis, dana, administrasi. Pada perusahaan yang baru berdiri kemampuan dari segi teknis, dana dan administratif tentunya masih relatif rendah baru kemudian meningkat seiring dengan bertambahnya pengalaman dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sebagai contoh untuk mendirikan suatu perusahaan dengan kualifikasi M1 tidak perlu harus melalui M2 terlebih

dahulu, asal dapat memenuhi persyaratan administrasi maka akan dapat memperoleh kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang akan berdiri terkait masalah kualifikasi juga masih belum memiliki ketegasan dan kejelasan mengenai kualifikasi personil, peralatan maupun sarana pendukung lainnya, atau seandainya itu semua dipenuhi maka pihak yang berwenang untuk memberikan kualifikasi tersebut masih kurang dalam melakukan penelitian atas semua data yang diberikan, terbukti masih adanya perusahaan yang memiliki kantor hanya sekedaranya saja supaya dapat memperoleh Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi (SIUJK).

Hubungan antara kematangan manajemen proyek dengan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek

Untuk menguji hubungan antara tingkat kematangan manajemen proyek terhadap kesuksesan pelaksanaan proyek, menunjukkan bahwa ada hubungan yang sigifikan (output SPSS kolom Asymp. Sig. adalah 0,018). Bila ditinjau dari hasil kuesioner yang masuk pada penelitian ini, ditemukan perusahaan konstruksi yang memiliki tahap kematangan *maturity* atau tahap *growth* memiliki tingkat kesuksesan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan dengan tahap kematangan *embryonic*, *executive management acceptance* ataupun *line management support*, hal ini menunjukkan adanya hubungan antara tingkat kematangan dengan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek.

Korelasi antara usia perusahaan, pengalaman kerja, kualifikasi perusahaan, tingkat kematangan dan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek

Untuk menguji korelasi antara usia perusahaan, pengalaman kerja, kualifikasi perusahaan, tingkat kematangan dan tingkat kesuksesan pelaksanaan dilakukan korelasi bivariat, yang bertujuan untuk mengukur tingkat korelasi antara dua variabel baik yang tergantung maupun bebas. Hasil uji korelasi bivariat dari variabel-variabel tersebut di atas diwujudkan dalam Tabel 4.7, sedangkan output lengkap dengan nilai signifikansinya dapat dilihat pada halaman 10 lampiran tesis ini.

Tabel 4.7 Korelasi bivariat usia perusahaan, pengalaman kerja, kualifikasi perusahaan, tingkat kematangan dan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek

| | Usia Perusahaan | Jumlah Proyek yang Dikerjakan | Kualifikasi Perusahaan | Tingkat Kematangan | Tingkat Kesuksesan |
|-------------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| Usia | 1.000 | 0.528** | -0.427* | -0.075 | -0.001 |
| Jumlah Proyek yang Dikerjakan | 0.528** | 1.000 | -0.018 | -0.006 | 0.174 |
| Kualifikasi Perusahaan | -0.427* | -0.018 | 1.000 | 0.054 | 0.121 |
| Tingkat Kematangan | -0.075 | -0.006 | 0.054 | 1.000 | 0.579** |
| Tingkat Kesuksesan | -0.001 | 0.174 | 0.121 | 0.579** | 1.000 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari Tabel 4.7 maka dapat dilihat bahwa antara tingkat kematangan dengan usia perusahaan tidak ada hubungan yang ditunjukkan dengan nilai korelasi -0,075. Tingkat kematangan dengan jumlah proyek yang dikerjakan juga tidak memiliki korelasi yaitu bernilai -0,006. Tingkat kematangan dengan kualifikasi perusahaan tidak ada korelasi yang ditunjukkan dengan nilai 0,054. Pada analisis tingkat kematangan dengan kesuksesan menunjukkan ada korelasi yang ditunjukkan dengan nilai 0,579. Ditinjau dari segi tingkat kesuksesan, maka tingkat kesuksesan dengan usia perusahaan tidak memiliki korelasi dengan nilai sebesar -0,001. Tingkat kesuksesan dengan pengalaman kerja tidak memiliki korelasi dengan 0,174. Antara tingkat kesuksesan dengan kualifikasi perusahaan juga tidak memiliki korelasi dengan nilai 0,121.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata tingkat kematangan yang diraih oleh perusahaan konstruksi di Jogjakarta dan Jawa Tengah adalah *Executive Management Acceptance Phase* atau Tahap Penerimaan Manajemen Puncak, di mana dalam tahapan ini penting sekali dukungan yang nyata dari pimpinan/manajemen puncak untuk mengidentifikasi kembali dukungan mereka terhadap pekerjaan yang ditangani oleh perusahaan, hal ini perlu dilakukan dalam upaya meraih kematangan manajemen proyek sehingga akan memberikan keuntungan pada perusahaan. Peran serta pemilik yang pada sebagian besar perusahaan juga menjadi pimpinan dari perusahaan yang bersangkutan sangat dominan dalam menentukan arah kebijakan dan strategi perusahaan, bahkan hal-hal yang terkait dalam manajemen proyek juga tidak luput dari campur tangan pimpinan. Dengan demikian harus dikembangkan lebih lanjut peran serta dari segenap personil dalam perusahaan konstruksi agar dapat meningkat menjadi sampai pada tahap kematangan yang selanjutnya yaitu tahap penerimaan

oleh manajemen lini, pertumbuhan dan pada puncaknya adalah kematangan. Pencapaian *scor* rata-rata 6 pada perhitungan pencapaian tahap dukungan manajemen lini menunjukkan bahwa tingkat kematangan mulai masuk pula pada tahap ini, dukungan manajer lini dibutuhkan dalam upaya pencapaian kematangan manajemen proyek sehingga lebih menjamin kesuksesan pelaksanaan proyek.

Meskipun ada hubungan antara kematangan manajemen proyek dengan pengalaman kerja, namun hubungan kurang signifikan ($Assymp P = 0.085$), hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin banyak pekerjaan yang sudah pernah ditangani belum tentu menjamin tingkat kematangan manajemen proyek semakin meningkat. Berdasarkan wawancara dengan responden, semakin tinggi jumlah pekerjaan yang pernah ditangani juga meningkatkan penanganan manajemen proyek di lapangan, namun manajemen pengetahuan yang baik belum dilaksanakan sehingga tidak ada dokumen yang terinci dan mendetail yang mungkin akan menjadi acuan bagi perusahaan di masa yang akan datang, padahal penerapan manajemen proyek yang baik akan menghasilkan keteraturan dan kejelasan urutan pekerjaan yang harus ditangani terkait pula di dalamnya metodologi konstruksi, dukungan administrasi dan suasana proyek yang mendukung keamanan serta keselamatan kerja.

Ada hubungan antara kematangan manajemen proyek dengan tingkat kesuksesan pelaksanaan proyek.. Hasil studi ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya kematangan manajemen proyek untuk diraih agar dapat memperoleh tingkat kesuksesan yang tinggi. Manajemen proyek sebagai sistem dan proses harus selalu dikembangkan dan dijaga agar perusahaan konstruksi tetap dapat bertahan dalam kancah bisnis konstruksi.

Saran-saran

Perusahaan konstruksi lebih meningkatkan lagi profesionalisme dan selalu meningkatkan ketrampilan serta kemampuan sumber daya yang dimiliki, khususnya mengenai manajemen proyek. Peningkatan ketrampilan dan kemampuan sumber daya tersebut dapat diperoleh dari berbagai macam cara seperti kursus manajemen, pelatihan manajemen maupun menempuh pendidikan formal yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi. Tahap kematangan manajemen proyek merupakan upaya terus menerus yang harus dibangun dan dipelihara agar tetap dapat mencapai kesuksesan dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pemilik proyek, untuk itu selalu melakukan inovasi dan program pendidikan jangka panjang akan membuat perusahaan konstruksi mampu bersaing dalam persaingan yang semakin ketat tidak saja dari perusahaan konstruksi nasional tetapi juga perusahaan konstruksi internasional.

Manajemen pengetahuan yang baik juga perlu untuk ditingkatkan, pengalaman dalam menangani suatu pekerjaan akan menjadi nilai tambah untuk menangani pekerjaan yang sejenis di masa mendatang bahkan dapat dikembangkan lebih lanjut untuk permasalahan yang lain. Manajemen pengetahuan ini juga terkait dengan program pendidikan jangka panjang yang semestinya dilakukan oleh perusahaan konstruksi agar proses regenerasi sumber daya dapat tetap terus terjaga baik kualitas maupun kuantitasnya.

Bagi penentu kebijakan yang terkait dengan manajemen proyek seperti LPJK atau badan lain yang ditunjuk diharapkan dapat lebih memberi aturan dan kebijakan yang jelas dan tegas terutama masalah pendirian dan penilaian kemampuan perusahaan konstruksi agar pengusaha jasa konstruksi dapat benar-benar memiliki kemampuan yang sepadan dengan kualifikasi yang dimiliki. Masyarakat pengguna jasa konstruksi juga akan menjadi lebih terjamin dalam memilih perusahaan konstruksi yang akan ditugaskan mengerjakan proyeknya, karena mengetahui dengan jelas tingkat kemampuan perusahaan yang dipilihnya tersebut.

Bagi perguruan tinggi yang memiliki konsentrasi manajemen konstruksi dimungkinkan melakukan kerja sama dengan perusahaan konstruksi yang selama ini masih jauh dari yang diharapkan, kerja sama bisa saja berupa pemberian materi pendidikan manajemen konstruksi dan manajemen proyek kepada perusahaan konstruksi dengan imbal balik informasi yang bersifat praktis dari perusahaan konstruksi ataupun kompensasi lain yang dapat memberi manfaat positif bagi kedua belah pihak. Hal ini harus disadari karena tanpa perusahaan konstruksi maka lembaga pendidikan akan sulit mengenal kondisi sesungguhnya (realitas) yang terjadi di lapangan, sebaliknya lembaga pendidikan sebagai sumber pengetahuan dan informasi kemajuan harus ditempatkan sebagai mitra yang sejajar oleh perusahaan konstruksi dalam upaya meningkatkan kemampuan dan keahlian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashley, D.B; , Lurie, C.S.; dan Jaselskis, E.J. (1987) *Determinants of Construction Project Success*, Project Management Journal Vol. XVIII, June, p. 69-79.
- Ibbs, W. C., and Kwak, Y.H (2000), *Assessing Project Management Maturity*, Project Management Journal, March 2000, p.32-43.

- Kerzner, H. (2000), *Applied Project Management: Best Practices on Implementation*, John Wiley & Sons, Inc., Canada.
- Kaming, P.F. & Prasojo, B. (2007) *Application Of Project Management Maturity Model For Construction*, International Seminar, EACEF, UPH.
- Natawijaya, H.S (2002) *Studi Kematangan Manajemen Proyek dari perspektive Kontrktor*, Tesis, Magister Teknik Sipil, PPS UAJY.
- Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1988), *Project Success: Definitions and Measurement Techniques*, Project Management Journal Vol. XIX, February, p. 67-72.
- Puddicombe, M.S. (1997), *Designers and Contractors : Impediments to Integration*, Journal of Construction Eng. And Mgmt., ASCE, September 1997, p. 245-252.
- Sanvindo, V. E., Grobler, F., Parfitt, K., and Guvenis, M. (1992) *Critical Success Factors for Construction Projects*, Journal of Construction Eng. And Mgmt., ASCE, 118(1), p. 94-111.
- Tanudjaja, M. (1997) *Penerapan ISO 9000 Dengan Pendekatan Manajemen Proyek*, Majalah Konstruksi No : 261 – Oktober 1997 Tahun ke-XXI. p. 76-78.
- Tumilar, S. (1996), *Project Management Indonesia Kurang Terarah*, Majalah Konstruksi No: 227 – Mei ,XX. p. 64.

*KoNTeKS 3, UPH – UAJY
Jakarta, 6 – 7 Mei 2009*