

Penerapan time-cost trade-off pada perencanaan dan pengendalian proyek PT AKP

suluh priyanto, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20451715&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Sebagai negara berkembang Indonesia masih memerlukan banyak dana untuk investasi baik oleh pemerintah maupun swasta. Dana tersebut bisa berasal dari anggaran pemerintah sendiri yang berasal dari APBN maupun bantuan luar negeri. Besarnya investasi tersebut diperlukan untuk mempertahankan laju pertumbuhan ekonomi. Di kawasan Asia ada beberapa negara dengan karakteristik yang hampir sama.

Pesatnya investasi ini akan membiaskan kepada besarnya kebutuhan akan sarana dan prasarana yang umumnya dibangun oleh pemerintah disamping pihak swasta. Investasi secara langsung maupun pembangunan sarana dan prasarana merupakan peluang bisnis yang cukup besar bagi industri jasa konstruksi. Walaupun pesatnya peluang bisnis tergambar secara jelas pada negara yang sedang berkembang, tetapi fakta menyatakan bahwa di negara yang sudah agak maju pun pertumbuhan industri jasa konstruksi masih cukup besar, dimana umumnya dilaksanakan oleh pihak swasta.

Alasan inilah yang menyebabkan penulis tertarik untuk membahas masalah perencanaan dan pengendalian proyek pada PT AKP yang merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang selama ini melaksanakan pembangunan sarana dan prasarana terutama yang dibangun oleh pemerintah. Karena perusahaan ini milik pemerintah, maka dalam mendapatkan pekerjaan perusahaan mendapatkan proteksi secara tidak langsung. Hal inilah yang menyebabkan daya saing perusahaan ini menjadi menurun manakala proyek yang kemudian ada adalah milik swasta dengan karakteristik yang berbeda dengan proyek milik pemerintah.

Pada saat ini PT AKP sudah melakukan diversifikasi pada beberapa usaha yang masih terkait dengan bisnis utamanya yaitu jasa konstruksi. Diversifikasi usaha yang sudah dimasuki ialah properti /realti, produksi beton cair dan beton pracetak serta usaha perdagangan material konstruksi. Namun karena usaha diversifikasi masih relatif baru, maka umumnya cashflownya masih negatif dan mengandalkan dari bisnis utamanya yaitu Jasa konstruksi.

Masalahnya walaupun penjualan jasa konstruksi terus meningkat tetapi peningkatan laba nominalnya tidak sebaik peningkatan penjualan. Bahkan secara persentase laba (profit margin) yang diperoleh justru cenderung terus menerus menurun. Hal ini yang menjadi perhatian penulis untuk mengamati hal hal apa yang bisa dilakukan oleh PT AKP dalam meningkatkan laba usaha jasa konstruksi untuk bisa menunjang pengembangan perusahaan

baik untuk bisnis utama maupun diversifikasinya. Menurut penulis hal utama yang bisa dilakukan ialah dengan memperbaiki mekanisme perencanaan dan pengendalian proyek proyek jasa konstruksi yang dilaksanakan oleh PT AKP.

Dari struktur organisasi yang ada, tampak bahwa PT AKP telah menerapkan struktur organisasi divisional dan untuk jasa konstruksi dibagi menjadi tiga divisi dimana salah satunya adalah divisi Gedung yang banyak menangani proyek swasta. Sedang dua lainnya adalah divisi Sipil Umum yang banyak menangani proyek dari pemerintah. Namun pada tingkat pusat masih ada fungsi pemasaran yang menangani estimasi biaya proyek dan fungsi perencanaan dan pengendalian proyek. Kemudian juga pada tingkat divisi ada fungsi fungsi tersebut. Dalam hal ini peran project manager menjadi kurang karena adanya bagian ditingkat atas (divisi dan pusat) yang melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian proyek. Padahal menurut teori yang ada selayaknya proyek direncanakan dan dikendalikan oleh project manager. Namun apabila fungsi perencanaan dan pengendalian proyek dilakukan sepenuhnya oleh project manager kendalanya adalah kemampuan project manager itu sendiri disamping memerlukan banyak personal yang diperlukan untuk menjadi staf project manager dan menangani fungsi tersebut. Salah satu alternative pemecahan ialah dengan memakai struktur organisasi matrik, walaupun untuk ini masih ada kendala psikologis.

Hal lain yang menjadi masalah kurang efektifnya perencanaan dan pengendalian proyek ialah kurangnya perhatian PT AKP dalam pengendalian waktu proyek, walaupun mereka memilih piranti pengendalian biaya proyek yang cukup detil, Teori yang ada mengatakan bahwa biaya proyek sangat erat kaitannya dengan waktu pelaksanaan bagian pekerjaan proyek. Pengendalian biaya akan menjadi kurang berarti bila waktu tidak dikendalikan dengan baik. Pada tulisan ini penulis mengupas teori perencanaan dan pengendalian proyek serta keterkaitan antara pengendalian waktu dan pengendalian biaya proyek. Kemudian dilihat perbedaan antara teori yang ada dengan kenyataan pelaksanaan oleh PT AKP. Dari sini penulis mencoba mencari beberapa kemungkinan alternatif yang bisa dilakukan oleh PT AKP untuk bisa merencanakan dan mengendalikan proyeknya dengan lebih baik. Hal ini disebabkan karena terlalu Ideal untuk melaksanakan persis seperti yang ada dalam teori karena adanya beberapa kendala yang dihadapi.

Untuk proyek yang besar dimana banyak terlibat personal yang menanganinya, pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab menjadi sangat penting. Oleh karena itu pengendalian proyek haruslah terkait dengan pembagian tugas tersebut. Dalam hal ini PT AKP masih kurang memperhatikan keterkaitan pembagian tugas (work breakdown) dengan pengendalian proyek. Didalam pengendalian proyek, pembagian aktivitas pekerjaan sebaiknya memperhatikan masalah pembagian tugas ini disamping adanya ketergantungan antar aktivitas yang ada.

Pada bagian akhir disarankan perubahan/penyempurnaan terhadap sistem pengendalian biaya proyek yang ada agar lebih mendekati teori. Penulis juga menyarankan pemakaian metode Critical Path Method dalam pengendalian proyek. Pemakaian metode ini tidak hanya secara penuh mengingat kendala yang dihadapi, tetapi bisa hanya secara Insidental

pada saat akan memperhitungkan revisi schedule dengan mencari biaya yang minimal. Metode Critical Path Method ini bisa diterapkan secara parsial pada bagian yang akan dievaluasi saja.

Pemakaian Critical Path Method menjadi keharusan untuk proyek yang besar dan bantuan software komputer tidak bisa dihindari, karena sangat mustahil bila dilakukan secara manual.