

# Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Keterlambatan Proyek Konstruksi (Studi Kasus Proyek Kantor X di Surabaya)

Angelina Tjandra Santosa<sup>1</sup>, Julius Sentosa Setiadi<sup>2</sup>, Aditya Lazuardi Lesmana<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Profesi Insinyur, Universitas Kristen Petra,  
angelinatjandra2@gmail.com

<sup>2</sup>Prodi Teknik Elektro dan Prodi Pendidikan Profesi Insinyur, Universitas Kristen Petra  
[julius@petra.ac.id](mailto:julius@petra.ac.id)

<sup>3</sup>Prodi Pendidikan Profesi Insinyur, Universitas Kristen Petra  
adityalesmana15@gmail.com

**Abstract—** Construction projects typically follow an implementation plan and schedule to estimate the project's completion time. However, these estimates often fail to align with the realities of the construction site, leading to project delays. This study aimed to investigate the impact of professionalism on project delays in the X Office project in Surabaya, Indonesia. A quantitative and inductive research approach was employed, utilizing primary and secondary data sources. Primary data was collected through interviews, questionnaires, and direct observations, while secondary data was gathered from literature reviews. The findings revealed a significant correlation between professionalism and project delays. The primary factors contributing to the delay in the X Office project's completion were identified as the owner's lack of construction experience, consultants' inability to grasp the owner's needs, and the contractor's inadequate project management and supervision. Based on the identified delay factors, several alternative solutions are proposed to enhance professionalism and mitigate project delays among all stakeholders.

**Keywords:** construction project, professionalism, project delays, owner, consultant, contractors

**Abstrak—** Pada umumnya suatu proyek konstruksi memiliki rencana dan jadwal pelaksanaan untuk membatasi waktu penyelesaian pekerjaan proyek. Namun tidak jarang rencana dan jadwal pelaksanaan yang telah dibuat tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh profesionalisme terhadap keterlambatan proyek di proyek Kantor X di Surabaya. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan induktif, yang terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara, kuisioner, dan pengamatan langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur yang mendukung. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara profesionalisme dengan keterlambatan proyek. Faktor-faktor yang menjadi penyebab utama yang memengaruhi keterlambatan penyelesaian proyek pembangunan Kantor X di Surabaya yaitu kurangnya pengalaman owner dalam bidang konstruksi, konsultan yang kurang memahami kebutuhan owner, dan kurangnya manajemen proyek dan pengawasan oleh kontraktor. Dari faktor-faktor keterlambatan yang telah didapat disarankan beberapa alternatif penyelesaian agar semua pihak dapat meningkatkan profesionalisme dan mencegah keterlambatan proyek.

**Kata Kunci :** Proyek konstruksi, profesionalisme, keterlambatan proyek.

## I. PENDAHULUAN

Pada umumnya suatu proyek konstruksi memiliki rencana dan jadwal pelaksanaan untuk membatasi waktu penyelesaian pekerjaan proyek. Namun tidak jarang rencana dan jadwal pelaksanaan yang telah dibuat tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan, sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Kurangnya perhatian terhadap profesionalisme dari pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proyek konstruksi seperti kontraktor, owner, maupun konsultan perencana dan pengawas dapat mendorong terjadinya keterlambatan proyek. Apabila proyek terlambat diselesaikan, maka akan timbul berbagai masalah bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek tersebut.

Pembangunan Gedung kantor X yang termasuk ke

dalam *middle-rise building* ini tentu saja memiliki tingkat kerumitan yang lebih tinggi, sehingga segala tahap konstruksi mulai dari perencanaan hingga pembangunan harus benar-benar dipersiapkan secara matang. Namun kenyataan yang terjadi tidak selalu sesuai dengan yang telah direncanakan. Dalam proyek yang akan ditinjau pada jurnal ini, masih terdapat permasalahan terhadap desain mulai dari struktur, façade, finishing eksterior dan interior bangunan yang sering terjadi perubahan sehingga kontraktor harus menunggu kepastian dari perencana untuk dapat mengerjakan. Selain itu hasil pekerjaan kontraktor yang kurang sesuai dengan mutu dan hasil yang diharapkan sehingga harus melakukan repair tentu saja juga membuang waktu kerja. Dimana seharusnya sudah dapat mengerjakan pekerjaan yang selanjutnya, tetapi karena melakukan perbaikan akhirnya jadi tertunda.

Pada penelitian tentang profesionalisme dalam dunia konstruksi yang telah dilakukan oleh Ni Komang Armaeni<sup>[1]</sup>, disebutkan bahwa kurangnya perhatian dan penerapan etika dan profesionalisme oleh penyedia jasa konstruksi, *owner* modal, pemerintah serta pihak yang terkait secara langsung mendorong berkembangnya pelanggaran-pelanggaran terhadap etika dan profesionalisme dalam bisnis konstruksi di Indonesia. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh A. A. Diah Paramita<sup>[2]</sup>, disebutkan bahwa profesionalisme manajer proyek pada proyek konstruksi merupakan salah satu kunci terhadap keberhasilan proyek. Hal ini dikarenakan harus mempunyai kemampuan untuk mengurus manajemen proyek secara total termasuk menyusun strategi untuk mengantisipasi perkembangan kebutuhan masyarakat.

Studi kasus paper ini akan lebih dalam membahas tentang profesionalisme pihak-pihak yang berpengaruh terhadap jalannya proyek seperti kontraktor, konsultan, serta *owner*. Pembahasan dalam jurnal ini bertujuan untuk menunjukkan dan menjelaskan mengapa kurangnya profesionalisme pihak-pihak terkait dapat menyebabkan keterlambatan sebuah proyek. Paper ini diharapkan dapat menjadi acuan dan bahan evaluasi untuk proyek-proyek konstruksi lain yang akan atau sedang berjalan agar tidak mengalami keterlambatan.

## II. LANDASAN TEORI

### A. Pengertian Profesionalisme

Sedarmayanti (2004:157)<sup>[3]</sup> mengungkapkan bahwa, "Profesionalisme adalah suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan tertentu dan dilakukan sebagai suatu pekerjaan yang menjadi sumber penghasilan."

Selain itu profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan tersebut merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan seorang pekerja merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi (Kurniawan, 2013: 74)<sup>[4]</sup>.

### B. Faktor Profesionalisme

Menurut Andriyani (2015)<sup>[5]</sup> beberapa faktor yang mendukung sikap profesionalisme adalah :

#### 1. Performance

*Performance* atau prestasi kerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku dalam urutan dan kurun waktu tertentu. Prestasi kerja dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan dalam pekerjaan dan pendapat atau pernyataan yang disampaikan

#### 2. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggung jawaban seseorang atau kelompok kepada pihak-pihak yang memiliki wewenang, yang harus diimplementasikan untuk menciptakan kepatuhan dalam pelaksanaan tugas.

#### 3. Loyalitas

Loyalitas adalah sikap kesetiaan kepada konstitusi, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja dengan tidak membeda-

bedakan perlakuan.

### 4. Kemampuan

Kemampuan adalah hal dasar yang berasal dari dalam individu yang dapat dijadikan acuan bagi seseorang untuk mengerjakan tugas yang diberikan.

### C. Ciri-Ciri Profesionalisme

Menurut Suhrawardi K. Lubis (2012: 10)<sup>[6]</sup>, profesionalisme biasanya dipahami sebagai kualitas yang wajib dimiliki untuk meningkatkan kualitas pelayanan, sehingga pekerja perlu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Punya keterampilan tinggi dalam satu bidang, serta kemahiran dalam mempergunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidangnya.
- b. Punya ilmu dan pengetahuan serta kecerdasan dalam menganalisa suatu masalah dan peka di dalam membaca situasi dengan cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.
- c. Punya sikap berorientasi ke hari depan, sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terpampang di hadapannya.
- d. Punya sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka menyimak dan menghargai pendapat orang lain, namun cermat dalam memilih yang terbaik bagi dirinya dan perkembangan pribadinya.

### D. Pengertian Proyek Konstruksi

Menurut Kerzner (2009)<sup>[7]</sup>, proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk mencapai suatu tujuan (bangunan atau konstruksi) dengan batasan waktu, biaya dan mutu tertentu. Proyek konstruksi membutuhkan *resources* (sumber daya) yaitu *man* (manusia), *material* (bahan bangunan), *machine* (peralatan), *method* (metode pelaksanaan), *money* (uang), *information* (informasi), dan *time* (waktu).

### E. Pihak yang Terlibat dalam Proyek Konstruksi

Pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proyek konstruksi yaitu *owner*, konsultan, dan kontraktor. Berikut adalah tanggung jawab dari masing-masing pihak:

1. *Owner*: pemberi tugas, penyedia dana
  2. Konsultan: desain, *quantity surveying*, pengawas
  3. Kontraktor: konstruksi, pemeliharaan
- (Kerzner, 2009)

### F. Hubungan Kerja

Terdapat beberapa hubungan kerja dalam proyek berdasarkan pembagian tanggung jawab (del Puerto et al, 2008)<sup>[8]</sup>, yaitu:

- a. *Design bid build* yaitu *owner* proyek memperkerjakan konsultan perencana dan kontraktor dalam kontrak yang terpisah.
- b. *Design and build* yaitu *owner* proyek memperkerjakan konsultan perencana dan kontraktor dalam satu kontrak, jadi pekerjaan perencanaan dan pembangunan berada dalam satu kontrak.
- c. *Construction management at fee* yaitu *owner* proyek memperkerjakan pihak manajer konstruksi sebagai pihak ketiga sebagai wakil *owner* proyek. Manajer konstruksi hanya mewakili *owner* proyek tapi tidak bertanggung jawab atas risiko yang terjadi pada proyek. Manajer

konstruksi hanya bertanggung jawab atas administrasi dan manajemen, masalah *constructability*, dan aktivitas sehari-hari.

- Construction management at risk* dimana manajer konstruksi bertanggung jawab atas risiko proyek.

#### G. Tahapan Proyek Konstruksi

Tahapan pada proyek konstruksi adalah sebagai berikut:

- Studi kelayakan (*feasibility study*)
  - Penjelasan (*briefing*)
  - Perancangan (*design*)
  - Pengadaan (*procurement/tender*)
  - Pelaksanaan (*construction*)
  - Pemeliharaan dan persiapan penggunaan (*maintenance & start up*)
- (Ervianto, 2005)<sup>[9]</sup>

#### H. Pengertian Keterlambatan Proyek

Keterlambatan proyek didefinisikan sebagai sebuah pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu atau lebih lama dari jadwal yang sudah disepakati (Bakhtiyar et al.,)<sup>[10]</sup>. Chan & Kumaraswamy<sup>[11]</sup> juga mendefinisikan keterlambatan proyek sebagai sebuah tindakan yang tidak sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan disepakati dalam tengat waktu tertentu dimana setiap pihak telah melakukan persetujuan terhadap jadwal pembangunan tersebut namun terdapat kendala yang mengharuskan proyek terlambat.

#### I. Tipe Keterlambatan Proyek

Keterlambatan waktu penyelesaian proyek diakui sebagai hal yang umum yang terjadi pada industri konstruksi. Terdapat 3 kategori keterlambatan proyek<sup>[11]</sup> yaitu:

- Keterlambatan yang dapat dimaafkan dan tidak dapat dimaafkan (*excusable and non-excusable delays*)

Keterlambatan yang dapat dimaafkan yang dikenal sebagai “*force majeure*” atau bukan merupakan tanggung jawab atau kesalahan pihak-pihak yang terlibat pada proyek konstruksi. Umumnya pada kontrak memberikan perpanjangan waktu untuk tipe keterlambatan ini. Sedangkan keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan disebabkan oleh kontraktor atau subkontraktor atau pemasok (*supplier*). Keterlambatan ini menyebabkan kontraktor tidak mendapatkan penambahan waktu dan biaya.

- Keterlambatan yang mendapatkan ganti rugi dan tidak layak mendapatkan ganti rugi (*compensable and non-compensable delays*)

Keterlambatan yang mendapatkan ganti rugi disebabkan oleh *owner* atau wakil *owner* seperti gambar dan spesifikasi yang tidak lengkap, kegagalan *owner* untuk memberikan respon tepat waktu terhadap permintaan informasi mengenai desain, perubahan desain dan material oleh *owner* dan gangguan atau perubahan urutan pekerjaan oleh *owner*. Hal-hal tersebut menyebabkan kontraktor berhak untuk mendapatkan penambahan waktu dan biaya.

- Keterlambatan yang terjadi bersamaan (*concurrent delays*)

Jika hanya satu faktor yang menyebabkan keterlambatan biasanya akan lebih mudah untuk menghitung dampak waktu maupun biaya. Situasi yang lebih kompleks terjadi jika lebih dari satu faktor penyebab keterlambatan

terjadi pada satu waktu atau tumpang tindih pada suatu waktu.

#### J. Faktor Keterlambatan Proyek

Haseeb et al., (2011)<sup>[12]</sup> menyebutkan beberapa faktor yang dapat menyebabkan keterlambatan proyek yaitu dari pihak kontraktor, *owner*, dan juga konsultan.

Faktor dari kontraktor yang dapat menyebabkan keterlambatan menurut Abedi (2011)<sup>[13]</sup> perhitungan konstruksi berupa estimasi waktu dan estimasi biaya yang tidak akurat, tidak memiliki pengalaman yang tepat dalam melakukan konstruksi, adanya tim yang tidak kompeten dan penggunaan teknologi yang kurang maksimal, serta pengawasan proyek dan subkontraktor yang kurang dapat diandalkan.

Menurut Abedi (2011)<sup>[13]</sup> faktor dari *owner* yang dapat menyebabkan keterlambatan proyek antara lain tidak memiliki pengalaman dalam bidang konstruksi, pengambilan keputusan yang sangat lama, kurangnya komunikasi dan koordinasi, serta sering meminta perubahan desain pada tahap pelaksanaan yang berpotensi menghambat penyelesaian proyek.

Dalam pandangan Haseeb et al., (2011)<sup>[12]</sup>, beberapa faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek konstruksi akibat konsultan adalah yakni kurangnya kemampuan dalam mendesain bangunan, perubahan desain, kurangnya pembentukan hubungan kerja, kurangnya prioritas ketika waktu konstruksi berlangsung, kurang menjelaskan secara detail terhadap desain yang dibuat dan tidak sepenuhnya memiliki pemahaman mengenai kebutuhan *owner*.

#### K. Dampak Keterlambatan Proyek

Menurut Alifen et al., (2000)<sup>[14]</sup>, beberapa dampak dari keterlambatan proyek ini dapat memberikan kerugian kepada pihak kontraktor, konsultan, dan juga *owner*. Beberapa kerugian tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Pihak Kontraktor

Semakin lama waktu penyelesaian proyek maka semakin besar biaya (*cost*) yang ditimbulkan. Selain itu biaya *overhead* yang mencakup pengeluaran perusahaan secara keseluruhan juga terus meningkat karena bertambah panjangnya waktu pelaksanaan.

##### 2. Pihak Konsultan

Konsultan akan mengalami kerugian waktu dan biaya, serta akan terhambat dalam mengerjakan proyek yang lainnya, jika waktu pelaksanaan proyek menjadi lebih lama.

##### 3. Pihak Owner

Keterlambatan pada proyek merugikan *owner* karena penghasilan dari bangunan yang sudah dapat disewakan harus tertunda dan membuat pelanggan kecewa. Jika *owner* dari bangunan ini adalah pemerintah dan sedang ada pembangunan umum seperti rumah sakit, maka akan terdapat keterlambatan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dan membuat kerugian dari program pelayanan ini. Bentuk kerugian ini adalah uang tidak dapat dikembalikan namun pengeluaran harus tetap dibayarkan. Apabila *owner* merupakan non pemerintah, maka pembangunan seperti hotel, gedung kantor dan lain sebagainya akan kosong dan waktu operasional tidak dapat berjalan sesuai dengan rencana.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif dan induktif, yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dalam penelitian ini, sumber data primer adalah hasil wawancara dan pengamatan langsung. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara lain. Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari studi literatur-literatur yang berhubungan sehingga dapat mendukung teori dari penelitian ini serta dokumen-dokumen proyek terkait.

#### B. Tinjauan Umum Proyek

Proyek yang akan dibahas dalam *paper* ini adalah pembangunan gedung kantor 6 lantai di Surabaya dengan rincian lantai 1-5 akan digunakan sebagai kantor dan lantai 6 sebagai hunian. Luas tanah yang akan digarap adalah 33,6m x 34,28m. Gedung kantor ini merupakan *extension* dari gedung lama yang terletak di sebelahnya.

Tahap perencanaan dilakukan mulai Oktober 2021 dan pelaksanaan dimulai pada Februari 2022. Proyek ini memiliki sistem hubungan kerja *design bid build*, yang berarti *owner* memperkerjakan konsultan dan kontraktor dalam kontrak kerja yang terpisah. Hingga November 2023, proyek masih berjalan pada tahap pelaksanaan atau konstruksi.

Pihak-pihak yang terlibat dalam proyek ini adalah sebagai berikut:

1. *Owner*
2. Konsultan, yang terdiri dari:
  - Konsultan perencana, yang terbagi menjadi:
    - a. Struktur
    - b. Arsitek
    - c. *Quantity Surveyor*
    - d. *Mechanical, Electrical, & Plumbing (MEP)*
    - e. Interior
    - f. *Landscape*
  - Konsultan pengawas
3. Kontraktor, yang terdiri dari:
  - Kontraktor Struktur, Arsitek, MEP (SAMEP)
  - Kontraktor *Facade*
  - Kontraktor AC

Pemilihan kontraktor dilakukan melalui proses tender. Tender pertama dilakukan untuk memilih kontraktor pondasi, di mana dalam proyek ini menggunakan pondasi *Bored Pile*. Dimulai dengan *Aanwijzing* pada bulan Desember 2021 hingga pengumuman pemenang tender pada Februari 2022. Pekerjaan *Bored Pile* dimulai pada Februari 2022 dan selesai pada September 2022.

Tender kedua dilakukan untuk memilih kontraktor pekerjaan Struktur, Arsitek, dan MEP. Dimulai dengan *Aanwijzing* pada bulan Agustus 2022 hingga pengumuman pemenang tender pada Oktober 2022. Pekerjaan Struktur, Arsitek, dan MEP dimulai pada November 2022 dan masih berlangsung hingga November 2023.

Tender ketiga dilakukan untuk memilih kontraktor pekerjaan *Façade*. Dimulai dengan *Aanwijzing* pada bulan Mei 2023 hingga pengumuman pemenang tender pada September 2023. Pekerjaan *Façade* dimulai pada September 2022 dan masih berlangsung hingga November 2023.

Tender keempat dilakukan untuk memilih kontraktor pekerjaan Interior. Dimulai dengan *Aanwijzing* pada bulan

Oktober 2023 dan masih berlangsung hingga November 2023.

#### C. Identifikasi Masalah

##### 1) Owner

Dari 21 sebaran kuisioner yang berhasil dikumpulkan, berikut adalah hasil analisisnya:

Tabel I.  
Hasil Analisis Mean Pada Indikator Faktor Owner Yang Memengaruhi Keterlambatan Proyek

No	Sub Faktor	Mean	Kategori	Rank
1	Kurangnya Komunikasi dan Koordinasi	3.62	Tinggi	3
2	Lambatnya Keputusan yang Dibuat Owner Proyek	3.57	Tinggi	4
3	Perubahan Design Owner	3.67	Tinggi	2
4	Kurangnya Pengalaman Owner Dalam Bidang Konstruksi	3.71	Tinggi	1
Rata-Rata Keseluruhan dari Variabel Owner		3.64	Tinggi	

Pengaruh *Owner* yang paling tinggi terdapat pada indikator "Kurangnya pengalaman owner proyek dalam bidang konstruksi" dengan *mean* sebesar 3.71 dan indikator Lambatnya keputusan yang dibuat owner proyek dengan nilai *mean* 3.57 merupakan nilai paling rendah.

Sedangkan, faktor-faktor dari *owner* yang menyebabkan adanya keterlambatan proyek adalah sebagai berikut:

Desain awal teras depan yang hanya berada pada lantai 2 dan 3, diminta untuk dibuat menerus hingga ke atap. Akibatnya, perlu adanya tambahan perkuatan berupa penambahan pondasi *bored pile*. Target awal pekerjaan selesai di pertengahan Mei 2022 mundur dari jadwal. Berita Acara Serah Terima (BAST) 1 baru terwujud di pertengahan September 2022.

Selanjutnya, di tengah-tengah tahap pelaksanaan pekerjaan SAMEP, *owner* meminta perubahan pada kanopi berupa penambahan ketinggian, yang awalnya dengan ketinggian 4.5m menjadi 8.5m. Akibatnya, kolom baja harus dikerjakan ulang atau *rework* untuk menyesuaikan permintaan dari *owner*. Pengiriman kolom baja ke *workshop* dan pengembalian ke proyek tentu saja berpengaruh terhadap waktu penyelesaian proyek. Terlebih karena ada *item* pekerjaan yang lain seperti atap kanopi berupa kaca yang harus menunggu pekerjaan kolom selesai terlebih dahulu

##### 2) Konsultan

###### • Konsultan Perencana

Dari 21 sebaran kuisioner yang berhasil dikumpulkan, berikut adalah hasil analisisnya:

Tabel II.  
Hasil Analisis Mean Pada Indikator Faktor Konsultan Yang Mempengaruhi Keterlambatan Proyek

No	Sub Faktor	Mean	Kategori	Rank
1	Kemampuan Dalam Mendesain Bangunan	3.38	Tinggi	4
2	Perubahan Desain Konsultan	3.52	Tinggi	3
3	Melupakan Beberapa Detail Dalam Desain	3.62	Tinggi	2
4	Tidak Sepenuhnya Memahami Kebutuhan <i>Owner</i>	3.81	Tinggi	1
Rata-Rata Keseluruhan Dari Variabel Konsultan		3.58	Tinggi	

Dari tabel di atas diketahui pengaruh konsultan yang paling tinggi terdapat pada indikator "tidak sepenuhnya memahami kebutuhan *owner* proyek" dengan nilai *mean* sebesar 3.81 dan yang paling rendah pada indikator "kemampuan dalam mendesain bangunan" dengan nilai *mean* 3.38.

Sedangkan, kendala yang terjadi diuraikan sebagai berikut:

Perencanaan desain yang kurang matang dari perencana dapat dilihat dari jadwal tender pekerjaan *Façade*. Rata-rata proses tender akan memakan waktu paling lama 2 bulan, namun, pada tender *façade* ini prosesnya berjalan hingga 4 bulan. Salah satu penyebabnya adalah desain *façade* dan interior yang berubah-ubah. Hal ini terjadi setelah kontraktor peserta tender mengumpulkan penawaran pertama.

Harga penawaran para peserta tender yang dirasa terlalu tinggi itu ditinjau ulang dan dikonsultasikan dengan tim ahli. Hasil *review* yang didapatkan adalah modul kusen yang direncanakan oleh konsultan terlalu boros dan tidak ekonomis. Oleh karena itu tim ahli dan perencana saling melakukan *review* dan memberi *feedback* terhadap desain agar tetap sesuai dengan keinginan perencana namun dengan modul kusen yang paling ekonomis.

Selain dari perencana arsitek, desain dari perencana interior juga belum beres. Gambar acuan pelaksanaan proyek yang sudah memperhitungkan kondisi lapangan dan sewaktu-waktu dapat berubah berdasarkan perubahan denah dari Arsitek atau yang biasa disebut *forcon* belum juga siap hingga bulan September lalu. Padahal, proyek sudah berjalan.

### 3) Kontraktor

Dari 21 sebaran kuisioner yang berhasil dikumpulkan, berikut adalah hasil analisisnya:

Tabel III.

Hasil Analisis Mean pada Indikator Faktor Kontraktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Proyek

No	Sub Faktor	Mean	Kategori	Rank
1	Estimasi Waktu yang Tidak Akurat	3.57	Tinggi	4
2	Estimasi Biaya yang Tidak Akurat	3.71	Tinggi	2
3	Perencanaan dan Penjadwalan Proyek yang Tidak Tepat	3.52	Tinggi	3
4	Kurangnya Manajemen dan Pengawasan Proyek	3.76	Tinggi	1
Rata-rata keseluruhan dari variable Kontraktor		3.64	Tinggi	

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil *mean* dari tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan mengenai variabel Kontraktor adalah sebesar 3.64. Nilai ini berada dalam rentang  $>3.00-5.00$ , menunjukkan bahwa variabel Kontraktor, dengan semua indikator yang ada, dinilai cukup berperan dalam keterlambatan proyek oleh responden karena memiliki nilai rata-rata yang tinggi dalam kategorinya. Pengaruh Kontraktor yang paling signifikan terlihat pada indikator "Kurangnya manajemen dan pengawasan proyek" dengan nilai *mean* sebesar 3.76, sementara yang paling rendah terdapat pada indikator "Estimasi waktu yang tidak akurat" dengan nilai *mean* sebesar 3.57.

Sedangkan, pekerjaan yang mengalami kendala diuraikan sebagai berikut:

#### - Pekerjaan Pondasi Bored Pile

Manajemen proyek yang kurang baik terjadi pada pelaksanaan pekerjaan *Bored Pile*, terbukti dengan seringnya terjadi kerusakan pada mesin sehingga perlu perbaikan. Perbaikan mesin yang terjadi tidak hanya menyita waktu yang cukup lama tetapi juga menyebabkan pekerjaan mengalami keterlambatan. Selain karena perbaikan, pekerjaan juga sempat tertunda karena menunggu mesin yang didatangkan dari Jakarta. Seharusnya, pihak kontraktor pelaksana dapat mencegah keterlambatan ini dengan mengantisipasi kerusakan, mempekerjakan tenaga mekanik yang kompeten, atau menyediakan mesin cadangan.

#### - Pekerjaan Struktur dan Arsitek,

*Tower Crane* yang merupakan elemen penting dalam pekerjaan struktur justru datang terlambat di awal proyek. Hal ini menyebabkan pelaksanaan pekerjaan mundur 1 bulan dari jadwal yang telah ditentukan. Tentunya, hal ini bisa dicegah jika kontraktor pelaksana berkomunikasi dengan baik saat masa pengadaan alat, baik melalui sewa maupun koperasi.

Selain alat berat yang terlambat datang, faktor internal yang datang dari mandor pekerja juga memperburuk mundurnya pekerjaan. Mandor beberapa kali ganti. Kurangnya pengawasan dan arahan dari kontraktor pelaksana mengakibatkan masalah internal mandor membesar hingga berujung pada waktu yang terbuang.

Pada hasil pekerjaan pun timbul masalah. Hasil pengecoran kolom dan balok banyak yang keropos, tidak sesuai dengan rencana berakibat pada adanya pengulangan pekerjaan atau *rework*. Tentunya hal ini bukan hanya mengakibatkan pekerjaan yang terlambat selesai, tapi juga timbulnya biaya tambahan.

Untuk pekerjaan arsitek, kontraktor mengalami kendala karena *owner* meminta perubahan pada kanopi berupa penambahan ketinggian. Akibatnya, kolom baja harus dikerjakan ulang atau *rework* untuk menyesuaikan permintaan dari *owner*. Desain *façade* dan interior juga berubah-ubah. Sedangkan untuk pekerjaan MEP, kontraktor mengalami sedikit kesulitan karena desain dari konsultan perencana yang kurang jelas.

Secara keseluruhan, berikut ini adalah tabel jawaban koresponden terkait akibat dari adanya keterlambatan proyek.

Tabel IV.  
Hasil Analisis Mean Pada Total Responden Terkait Akibat Adanya Keterlambatan Proyek

No	Sub Faktor	Mean	Kategori	Rank
1	Tambahan biaya yang mengakibatkan biaya proyek lebih besar dibandingkan estimasi awal	3.38	Tinggi	4
2	Tambahan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek	3.48	Tinggi	2
3	Penjadwalan ulang proyek dari waktu yang telah ditentukan diawal	3.76	Tinggi	1
4	Reputasi perusahaan turun	3.38	Tinggi	4
5	Hilangnya produktivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam menyelesaikan proyek	3.48	Tinggi	2
Rata-rata keseluruhan dari variabel Keterlambatan Proyek		3.50	Tinggi	

Berdasarkan tabel di atas, koresponden menilai akibat dari keterlambatan proyek yang paling mungkin terjadi adalah penjadwalan ulang dari waktu yang telah ditentukan.

#### IV. ANALISIS DAN PENERAPAN SOLUSI

##### A. Analisis Permasalahan

Dalam proyek konstruksi Kantor X di Surabaya, terdapat beberapa permasalahan yang menyebabkan proyek ini mengalami keterlambatan. Berikut uraian analisis dari permasalahan yang terjadi pada proyek ini:

###### 1) Akuntabilitas yang rendah karena *design inconsistency* dari Owner

Berdasarkan hasil kuisioner, koresponden menjawab “Kurangnya pengalaman *owner* dalam bidang konstruksi” sebagai salah satu faktor keterlambatan proyek. Hal ini ditunjukkan dengan adanya inkonsistensi desain *façade* dan *interior*. Tidak konsistennya desain *façade* dan interior dalam suatu proyek konstruksi gedung, yang seringkali mengalami perubahan dari konsultan perencanaan dan atas permintaan *owner*, dapat membawa dampak yang merugikan. Perubahan-desain berulang ini bukan hanya menantang kesinambungan visual antara eksterior dan interior, tetapi juga mencerminkan kurangnya akuntabilitas dan kemampuan profesionalisme dalam mengelola proyek. Aspek ini menjadi lebih kritis ketika perubahan-perubahan tersebut memperpanjang waktu penyelesaian proyek, mengakibatkan keterlambatan dan peningkatan biaya yang tidak terduga. *Owner* memang diperkenankan meminta perubahan tertentu, namun alangkah baiknya bila konsultan dapat memberikan saran dan masukan bila sudah yakin dengan desain yang konsultan buat. Oleh karena itu, konsistensi dalam desain bukan hanya tentang estetika, tetapi juga mencerminkan tingkat profesionalisme dan kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pihak terlibat dalam proyek konstruksi tersebut.

###### 2) Kemampuan Perencanaan Desain yang Kurang Matang dari Konsultan

“Tidak sepenuhnya memahami kebutuhan *owner* proyek” menjadi jawaban paling dominan koresponden atas penyebab keterlambatan proyek dari pihak konsultan perencana. Kurangnya ketelitian dalam merancang desain proyek adalah salah satu wujudnya. Hal ini dapat mengakibatkan berbagai hambatan, termasuk perubahan desain mendadak, revisi berulang, dan kebingungan dalam pemahaman spesifikasi. Kondisi ini seringkali mengakibatkan *compensable delays*, di mana kontraktor berhak mendapatkan ganti rugi atas keterlambatan tersebut. Selain itu, dampak kerugian juga dapat dirasakan oleh kontraktor yang harus menanggung biaya *overhead* tambahan akibat perpanjangan waktu proyek. Di sisi lain, *owner* juga menderita kerugian finansial karena bangunan yang terlambat selesai tidak dapat segera disewakan, yang dapat menghambat pengembalian investasi. Oleh karena itu, penting bagi para pemangku kepentingan dalam proyek untuk bekerja sama dalam penyusunan perencanaan yang matang guna menghindari komplikasi yang dapat menimbulkan keterlambatan dan dampak negatif terhadap seluruh proyek.

###### 3) Performance Manajemen Proyek yang Buruk dari Kontraktor

Hasil dari kuisioner menunjukkan koresponden menganggap “Kurangnya manajemen dan pengawasan proyek” dari pihak kontraktor menjadi salah satu penyebab keterlambatan. Keterlambatan proyek yang disebabkan oleh manajemen proyek yang buruk menciptakan sejumlah masalah yang merugikan. Ketidaksiapan dalam menanggapi kerusakan mesin atau kelalaian dalam memastikan hasil pekerjaan sesuai dengan spesifikasi dapat dianggap sebagai cerminan dari ketidakprofesionalan dalam manajemen proyek. Terjadinya kegagalan dalam memitigasi risiko dan merespon secara efektif terhadap kendala teknis, seperti mesin yang rusak, dapat memperpanjang waktu penyelesaian proyek.

Selain itu, hasil pekerjaan yang tidak sesuai spesifikasi mengindikasikan kekurangan dalam pemantauan dan pengawasan, yang pada gilirannya dapat mengarah pada biaya tambahan dan revisi yang memakan waktu. Kurangnya kinerja dan akuntabilitas dalam manajemen proyek bukan hanya menghambat kemajuan proyek, tetapi juga menciptakan ketidakpastian dan ketidakpuasan di antara semua pihak yang terlibat. Ini adalah contoh dari tidak adanya profesionalisme dengan kurangnya aspek *performance* dan akuntabilitas.

##### B. Penerapan Solusi

###### 1) Perencanaan yang matang, terstruktur dan terdokumentasi dengan baik

Permasalahan dalam proyek konstruksi dapat diatasi secara efektif melalui perencanaan yang matang, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik. Dengan menyusun rencana yang jelas dan komprehensif sejak awal, termasuk spesifikasi dan desain yang tepat, proyek memiliki landasan yang kuat untuk dijalankan. Dokumentasi yang baik membantu dalam mengantisipasi potensi perubahan atau tantangan yang mungkin timbul selama konstruksi. Proses perencanaan yang terorganisir juga memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antara tim proyek, mulai dari arsitek hingga kontraktor. Dengan demikian, peluang untuk perlu gambar ulang atau pekerjaan ulang dapat diminimalkan, menghasilkan efisiensi waktu dan penghematan biaya. Hasil akhir proyek yang sesuai dengan rencana dapat dicapai melalui perencanaan yang cermat, memberikan manfaat jangka panjang baik bagi para pemangku kepentingan proyek maupun pengguna akhir.

###### 2) Membangun hubungan yang komunikatif pada semua pihak yang terlibat

Solusi yang efektif untuk mengatasi permasalahan dalam proyek konstruksi adalah dengan membangun hubungan yang komunikatif di antara semua pihak yang terlibat. Komunikasi yang efisien antara arsitek, kontraktor, *owner* proyek, dan pihak terkait lainnya dapat mengurangi risiko konflik dan memastikan pemahaman yang mendalam terkait tujuan proyek. Dengan membentuk saluran komunikasi yang terbuka, tim proyek dapat mengidentifikasi masalah potensial lebih awal dan merumuskan solusi bersama. Komunikasi yang baik juga memfasilitasi koordinasi yang lancar, mencegah kebingungan terkait perubahan desain atau spesifikasi. Dengan demikian, risiko keterlambatan proyek dapat diminimalkan, dan proyek dapat berjalan sesuai jadwal yang ditentukan. Membangun

hubungan yang baik dan saling menghormati di antara semua pihak juga memberikan dasar untuk penyelesaian konflik yang lebih efektif jika dan ketika masalah muncul, menjadikan proyek konstruksi lebih lancar dan berhasil.

### 3) Pengawasan pelaksanaan pekerjaan

Salah satu solusi terpenting untuk mengatasi permasalahan dalam proyek konstruksi adalah melalui pengawasan pekerjaan yang ketat. Dengan memantau setiap tahap pekerjaan secara cermat dan membandingkannya dengan spesifikasi yang telah disepakati, dapat mencegah potensi ketidaktepatan yang bisa berujung pada keterlambatan proyek. Pengawasan yang ketat memastikan bahwa setiap detail konstruksi mematuhi standar dan persyaratan yang telah ditentukan, sehingga mengurangi risiko revisi atau pekerjaan ulang yang tidak perlu. Dengan mengidentifikasi masalah atau penyimpangan dari rencana awal lebih awal, tim proyek dapat segera mengambil tindakan korektif dan menjaga proyek tetap berjalan sesuai jadwal. Pengawasan yang cermat juga menciptakan lingkungan kerja yang terorganisir dan disiplin, membantu menjaga efisiensi dan kualitas pekerjaan secara keseluruhan.

### 4) Rutin mengadakan evaluasi proyek

Untuk mengatasi permasalahan dalam proyek konstruksi, penting untuk rutin mengadakan evaluasi proyek yang melibatkan semua pihak terkait, termasuk *owner*, kontraktor, dan konsultan. Melalui evaluasi ini, setiap pihak dapat berbagi informasi tentang perkembangan proyek, mengidentifikasi permasalahan yang mungkin timbul, dan bersama-sama merumuskan solusi terbaik. Keterlibatan semua pihak dalam evaluasi proyek menciptakan kesempatan untuk berdiskusi secara terbuka mengenai tantangan yang dihadapi dan merinci langkah-langkah konkret untuk mengatasinya. Komunikasi yang intensif dan kolaboratif melalui evaluasi proyek dapat menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan pemahaman bersama terkait tujuan akhir proyek. Selain itu, proses evaluasi yang berkala memberikan kesempatan untuk menyesuaikan rencana proyek jika diperlukan, mengidentifikasi perubahan yang mungkin diperlukan, dan memastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki visi yang konsisten. Dengan demikian, evaluasi proyek secara rutin tidak hanya memfasilitasi penyelesaian permasalahan, tetapi juga membentuk dasar untuk keberhasilan keseluruhan proyek konstruksi.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis profesionalisme pada proyek konstruksi kantor X di Surabaya, dapat disimpulkan beberapa hal, sebagai berikut:

### 1) Akuntabilitas untuk *Owner*

Kurangnya profesionalisme pada tahap perencanaan dan pelaksanaan proyek dapat menimbulkan masalah, terutama waktu penyelesaian. Oleh karena itu, perencanaan yang matang di awal, baik dari segi desain maupun *timeline* dan melibatkan semua pihak akan berdampak baik pada proyek ke depannya. Komunikasi antar pihak perlu diperkuat lagi agar tidak adanya konflik internal serta menghindari kesalahpahaman, terutama dalam hal tenggat waktu dan hasil pekerjaan.

### 2) Kemampuan untuk Konsultan

Perencanaan desain perlu dilakukan lebih matang, terutama perlu dilakukan dengan melibatkan *owner*. Apabila *owner* meminta perubahan desain, konsultan bisa memberikan saran dan masukan agar tidak terjadi perubahan yang sebenarnya tidak diperlukan.

### 3) Performance untuk Kontraktor

Perlunya evaluasi pekerjaan secara rutin untuk mengantisipasi pekerjaan yang melebihi tenggat waktu hingga bisa segera dicarikan solusi agar tidak berdampak pada mundurnya pekerjaan yang lain.

Hasil penelitian pada paper ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi kontribusi positif bagi proyek konstruksi ke depannya. Sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dalam proyek konstruksi, penting untuk melibatkan seluruh pihak sejak tahap perencanaan agar komunikasi yang baik bisa tercipta sedini mungkin. Diharapkan, hal ini akan meningkatkan profesionalisme yang berujung pada hasil akhir dari proyek konstruksi yang memuaskan tanpa mengorbankan waktu dan tenaga.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan pimpinan-Nya yang telah penulis terima selama melaksanakan proyek akhir ini, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan proyek akhir ini dengan baik.

Penulisan makalah ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang yang telah berperan sehingga dapat terselesaikannya tugas akhir ini, antara lain :

1. Ir. Julius Sentosa Setiadji, M.T. IPM Selaku dosen pembimbing dan Ir. Aditya Lazuardi Lesmana, S.T., M.T., IPM. selaku pembimbing lapangan yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberi bimbingan dan pengarahan kepada penulis selama penulisan skripsi ini.
2. Ir. Tanti Octavia, S.T., M.Eng. selaku Ketua Program Studi Pendidikan Profesi Insinyur Universitas Kristen Petra Surabaya.
3. Segenap dosen dan staf pengajar Program Studi Pendidikan Profesi Insinyur Universitas Kristen Petra.
4. Keluarga dan teman-teman penulis yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penulisan makalah ini baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
5. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberi bantuan dan dukungan kepada penulis selama penulisan makalah ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan makalah ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap agar pembaca dapat memberikan kritik, saran, dan masukan kepada penulis sehingga penulisan selanjutnya dapat menjadi lebih baik.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Armaeni, Ni Komang. (2014). Kajian Etika dan Profesionalisme dalam Bisnis Konstruksi Indonesia. *Jurnal Teknik Sipil*. Paduraksa, Volume 3 Nomor 2, Desember 2014.

- [2] Dewi, A. A. Diah Parami. (2010). Identifikasi Faktor-Faktor Profesionalisme Manajer Proyek Pada Proyek Konstruksi. *Jurnal Ilmiah Teknik Sipil* Vol 14, Nomor 1, Januari 2010.
- [3] Sedarmayanti. 2004. Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Manajemen Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik). Mandar Maju, Bandung.
- [4] Kurniawan, Agung. 2006. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan.
- [5] Andriyani, Yesy. (2015). Profesionalisme Kerja Pegawai dalam Penyelenggaraan Administrasi Pelayanan Publik di Kecamatan Samarinda Utara Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Negara*, Vol 4, Nomor 1, 2016 : 2320-2333.
- [6] Suhrawardi K. Lubis, 2010. Etika Profesi Hukum. Penerbit Sinar Grafika: Jakarta.
- [7] Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10th Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- [8] del Puerto, C. L., Gransberg, D. D., & Shane, J. S. (2008). Comparative Analysis of Owner Goals for Design/Build Projects. *Journal of Management in Engineering*, 24(1), 32-39.
- [9] Ervianto, W.I., (2005). Manajemen Proyek Konstruksi. Andi Yogyakarta, Yogyakarta.
- [10] Bakhtiyar, A., Soehardjono, A., & Hasyim, M. H. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Proyek Konstruksi Pembangunan Gedung di Kota Lamongan. *Jurnal Rekayasa Teknik Sipil*, 6(1), 55–66.
- [11] Chan, D. W., & Kumaraswamy, M. M. (1996). An evaluation of construction time performance in the building industry. *Building and Environment*, 31(6), 569- 578.
- [12] Haseeb, et al. (2011). Problems of Projects and Effects of Delays in the Construction Industry of Pakistan. *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.5, p.41-50.
- [13] Abedi, Fathi & Mohammad. (2011). Major Causes of Construction Delays under Client Category and Contractor Category. *The First Iranian Students Scientific Conference in Malaysia*, 9 & 10 Apr 2011, UPM, Malaysia.
- [14] Alifen, R. S., et al. 2000. "Analisa "What If" Sebagai Metode Antisipasi Keterlambatan Durasi Proyek". *Jurnal Teknik Sipil*. Universitas Kristen Petra, Surabaya.