

## STUDI EMPIRIS UPAYA-UPAYA PEMILIK PROYEK DALAM MENENTUKAN KEBERHASILAN MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI DI MASA PANDEMI

Katarina Nety Dwicahyaningsih<sup>1,\*</sup>, Akhmad Suradji<sup>1</sup> dan Faisol A.M.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

---

### Article Info

Available online

---

### Keywords:

*Pandemic  
Construction projects management  
Project owner efforts*

---

### Corresponding Author:

Katarina Nety Dwicahyaningsih  
18914016@students.uii.ac.id

### Abstract

*The pandemic due to Covid-19 has quite affected the implementation of construction projects even though the Government allows construction work to be carried out 100% with the application of strict health protocols, including construction projects in the Water Resources Sector of the Public Works and Spatial Planning Office of Kebumen Regency. The research was carried out using interview methods and literature studies to identify the efforts made by the project owner,*

*followed by surveys and data processing. The results of the validity and reliability tests yielded all valid data ( $r$  count >  $r$  table) and reliable (Cronbach's alpha > 0.6). The results of calculating the Relative Importance Index (RII) value yield a top 3 ranking of the efforts made by project owners in determining the success of construction project management during a pandemic: 1. Strive to support good information, administrative and financial systems (4,271), 2. Carry out monitoring work in the field (4,243), 3. Establish HPS (4,229). From the research it can be seen that seeking good information, administrative and financial system support is the most influential. This is in line with the restrictions on mobility and physical distancing that require the support of a good information system so that management of people, materials and methods can still be carried out even with existing limitations. The difference in the efforts made by project owners during a pandemic (2020) and when there was no pandemic (2019) is in the ranking of each effort in determining the success of construction project management.*

Copyright © 2023 Universitas Islam Indonesia  
All rights reserved

---

### Pendahuluan

#### *Latar belakang*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pandemi adalah wabah yang berjangkit serempak di mana-mana, meliputi daerah geografis yang luas. Pandemi yang ditetapkan oleh *World Health Organization* (WHO) sejak tanggal 11 Maret 2020 disebabkan oleh adanya *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) ditetapkan sebagai kedaruratan kesehatan masyarakat berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease*

2019 (Covid-19) serta bencana nonalam berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) sebagai Bencana Nasional, sampai saat ini belum berakhir dan berdampak terhadap berbagai aspek termasuk aspek kesehatan, ekonomi, dan sosial yang luas di Indonesia, termasuk dampak pada proyek konstruksi.

Proyek konstruksi yang dilaksanakan oleh Bidang Sumber Daya Air (SDA) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Kebumen pada Tahun

Anggaran 2020 sebanyak 71 (tujuh puluh satu) proyek. Beberapa dari proyek tersebut seharusnya dilaksanakan pada saat anggaran murni dengan waktu pelaksanaan 150 (seratus lima puluh) hari kalender akan tetapi karena adanya *refocusing* dan baru dianggarkan kembali pada saat anggaran perubahan, maka waktu yang tersedia untuk pelaksanaan pekerjaan hanya tinggal 84 (delapan puluh empat) sampai dengan 90 (sembilan puluh) hari kalender. Tantangan lain adalah seluruh pekerjaan tersebut di atas dilaksanakan pada saat pandemi berlangsung. Meskipun ada beberapa tantangan yang ada tapi paket-paket pekerjaan tersebut dapat selesai dengan baik dan tepat waktu.

#### **Tujuan penelitian**

1. Mengetahui upaya-upaya yang dilakukan oleh pemilik proyek dalam menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi di masa pandemi.
2. Mengetahui perbedaan upaya-upaya tersebut dengan upaya-upaya yang dilakukan saat tidak pandemi.

#### **Batasan penelitian**

1. Parameter keberhasilan sebuah proyek konstruksi adalah tepat waktu, mutu, biaya dan tanpa kecelakaan kerja. Penelitian ini hanya menggunakan salah satu parameter, yaitu tepat waktu.
2. Pemilik proyek dalam penelitian ini adalah pemilik pada saat pelaksanaan pekerjaan konstruksi yang terdiri dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) dan Tim Teknis.
3. Proyek konstruksi yang diteliti yaitu proyek pada Bidang SDA DPUPR Kabupaten Kebumen Tahun 2019 dan 2020.

#### **Dasar teori**

##### ***Pandemi Covid-19***

*World Health Organization* membagi penyakit Covid-19 menjadi kasus terduga (*suspect*), *probable* dan *confirmed*, sedangkan

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kemenkes RI) mengklasifikasikan sebagai orang dalam pemantauan (ODP), pasien dalam pengawasan (PDP), orang tanpa gejala (OTG) dan pasien terkonfirmasi bila didapatkan hasil RT-PCR Covid-19 positif dengan gejala apapun. Bahan pemeriksaan dapat berupa *swab* tenggorok, sputum dan *bronchoalveolar lavage* (BAL).

Penyebaran penyakit diketahui melalui *droplet* dan kontak dengan *droplet*. *Prognosis* pasien sesuai derajat penyakit, derajat ringan berupa infeksi saluran napas atas umumnya prognosis baik, tetapi bila terdapat *acute respiratory distress syndrome* (ARDS) *prognosis* menjadi buruk terutama bila disertai *komorbid*, usia lanjut dan mempunyai riwayat penyakit paru sebelumnya. Pencegahan utama sekaligus tata laksana adalah isolasi kasus untuk pengendalian penyebaran penyakit.

Pencegahan utama adalah dengan membatasi mobilisasi orang yang berisiko hingga masa inkubasi berakhir. Pencegahan lain adalah meningkatkan daya tahan tubuh melalui asupan makanan sehat, memperbanyak cuci tangan, menggunakan masker bila berada di daerah berisiko atau padat, melakukan olah raga, istirahat cukup serta makan makanan yang dimasak hingga matang dan bila sakit segera berobat ke rumah sakit untuk dilaksanakan pemeriksaan.

Pembatasan mobilisasi orang, material dan peralatan berpotensi menambah biaya pelaksanaan pekerjaan di luar kebiasaan. Permasalahan lain yang dihadapi dalam mengelola proyek konstruksi di masa pandemi antara lain adanya *refocusing* atau pemotongan anggaran pekerjaan konstruksi yang digunakan untuk penanganan Covid-19, adanya pemberhentian pekerjaan yang berada di zona merah, dan potensi terjadinya sengketa antar stakeholder yang terlibat karena kesalahpahaman akibat pembatasan tatap muka.

### **Project management body of knowledge (PMBOK)**

Menurut Ghifari (2022) *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) merupakan suatu pedoman standar yang isinya sistem pengetahuan untuk manajemen proyek. Dari masa ke masa, sistem pengetahuan semakin berkembang dan diperkenalkan salah satunya di dalam buku panduan manajemen proyek yakni *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) pada edisi ke-6 yang diterbitkan pada tahun 2017.

Implementasi dari PMBOK edisi ke-6 terdiri dari 5 fase grup sebagai berikut:

#### 1. *Initiate* (inisiasi)

Fase ini merupakan fase implementasi proyek berupa pengenalan suatu proyek yang akan menjadi acuan dalam perencanaan suatu proyek. Dalam fase ini, ide-ide untuk proyek dieksplorasi dan dijelaskan.

#### 2. *Planning* (Perencanaan)

Fase *planning* atau perencanaan memiliki tujuan yakni membuat perencanaan proyek yang nantinya digunakan dalam pembuatan proyek tersebut, serta memastikan bahwa proyek dapat direalisasikan sesuai dengan kebutuhan yang ada pada organisasi. Dalam merencanakan suatu proyek sendiri harus memuat pembuatan rencana pengawasan dan evaluasi dari keseluruhan rencana operasi

#### 3. *Executing* (Eksekusi)

Fase *executing* berfungsi untuk mengatur sumber daya yang ada, yang berguna dalam pelaksanaan proses-proses rencana yang sebelumnya telah disusun dan dibuat.

#### 4. *Monitoring and Controlling* (Pengawasan dan Pengontrolan)

Setelah fase *executing*, proyek harus dimonitor dan dikontrol secara rutin dalam implementasinya untuk melacak performa dari proyek. Fase ini meliputi proses-proses yang diperlukan dalam pengawasan dan kontrol dari kinerja suatu proyek, juga memastikan bahwa semua yang telah direncanakan sebelumnya dapat dilaksanakan

dan dilakukan sesuai yang dengan target dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

#### 5. *Closing* (Penutupan)

Fase *closing* merupakan fase penyelesaian dari semua aktifitas proyek, serta memastikan bahwa laporan pelaksanaan proyek yang dilakukan selesai. Pada fase ini juga meliputi *review* dan evaluasi, dimana hal tersebut merupakan komponen penting dalam suatu manajemen proyek.

### **Metode penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode studi literatur, survey dan wawancara, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Studi Literatur dan Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan literatur yang berhubungan dengan tema penelitian yang dapat digunakan sebagai acuan. Penulis juga mengumpulkan data sekunder baik data-data dari penelitian sebelumnya maupun data proyek yang akan diteliti yaitu proyek konstruksi yang dilaksanakan oleh Bidang SDA DPUPR Kabupaten Kebumen pada tahun 2019 dan 2020. Melalui studi literatur penulis mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan oleh pemilik proyek dalam menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi di masa pandemi.

#### 2. Wawancara

Wawancara dilaksanakan dengan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) sebagai pihak yang menandatangani kontrak atau bertindak sebagai pimpinan pada proyek yang dilaksanakan oleh Bidang SDA pada saat ada pandemi dan tidak pandemi. Wawancara dilakukan untuk mengkonfirmasi identifikasi upaya-upaya yang sudah dilakukan.

#### 3. Survey/Pemberian Kuesioner

Survey dilaksanakan kepada para pihak yang terlibat proyek untuk menentukan upaya-upaya mana yang menentukan atau tidak menentukan untuk masing-masing tahun 2020 (masa pandemi) dan

membandingkannya dengan tahun 2019 (masa sebelum ada pandemi Covid-19). Upaya-upaya yang telah diidentifikasi dan dikonfirmasi oleh PPK menjadi variabel-variabel kuesioner menggunakan skala likert sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Menentukan (STM)
- 2 = Tidak Menentukan (TM)
- 3 = Ragu (R)
- 4 = Menentukan (M)
- 5 = Sangat Menentukan (SM)

4. Pengolahan Data dan Pembahasan

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan valid bila butir-butir pertanyaan atau pernyataan pada instrumen tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh instrumen tersebut. Sedangkan tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat suatu alat ukur responden.

Pengujian validitas dan reliabilitas data dilakukan dengan alat bantu software SPSS. Uji validitas diukur menggunakan angka (r) hasil *Corrected Item Total Correlation* yang merupakan r hitung. Apabila r hitung > r tabel, maka data valid. Daftar r tabel dalam penelitian ini menggunakan hasil penelitian Junaidi (2010).

Untuk uji reliabilitas, ditentukan dengan melihat koefisien Alpha Cronbach. Jika koefisien Alpha Cronbach hasil perhitungan  $\geq 0,6$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang bersangkutan dinyatakan reliabel (Riduwan, 2010).

b. Menghitung *Relative Importance Index* (RII)

Semakin besar nilai RII, maka semakin tinggi pula pengaruh yang diberikan

oleh variabel yang diteliti tersebut. Nilai RII dapat digunakan untuk menentukan ranking masing-masing variabel dalam penelitian. Penentuan kriteria penilaian dan rentang nilai RII dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Penentuan kriteria penilaian dan rentang nilai RII

Rentang Nilai RII	Kriteria Penilaian
4,200 – 5,000	Sangat Berpengaruh
3,400 – 4,200	Berpengaruh
2,600 – 3,400	Cukup Berpengaruh
1,800 – 2,600	Tidak Berpengaruh
1,000 – 1,800	Sangat Tidak Berpengaruh

Sumber: Soekitman *et al.* (2011)

5. Pengambilan Kesimpulan

Kesimpulan didapatkan dari hasil pengolahan data dan pembahasan untuk menjawab tujuan penelitian.

**Hasil dan pembahasan**

Dari hasil pengamatan terhadap data proyek konstruksi pada saat pandemi dan saat sebelum pandemi disimpulkan bahwa seluruh proyek pada tahun-tahun tersebut berhasil tepat waktu. Sebuah proyek dapat dikatakan tepat waktu apabila serah terima pekerjaan pertama dilakukan sebelum atau sama dengan tanggal berakhirnya masa pelaksanaan.

Tabel 2. Rangkuman data proyek

	Tahun 2019	Tahun 2020
Jumlah Proyek	44	71
Total Nilai Kontrak	Rp. 13.269.778.000	Rp. 22.430.563.000
Waktu Tersedia	Cukup	Sedikit
Selesai Tepat Waktu	Ya	Ya
Krisis	Tidak	Ya

Selanjutnya dilaksanakan wawancara dengan PPK selaku pemilik proyek yang menandatangani kontrak atau sebagai pimpinan proyek pada pekerjaan di tingkat kabupaten guna mengkonfirmasi identifikasi

upaya - upaya yang dilakukan melalui studi literatur, dalam hal ini didasarkan pada:

1. 5 fase grup berdasarkan implementasi dari PMBOK edisi ke-6.

2. Surat Keputusan Penetapan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK), dan Tim teknis yang memuat tugas pokok dan kewenangan masing-masing pemilik proyek tersebut.

Kemudian dilaksanakan pengkodean terhadap upaya-upaya tersebut menjadi variabel-

variabel yang digunakan untuk keperluan analisis selanjutnya.

Hasil identifikasi upaya-upaya yang dilakukan oleh pemilik proyek dalam menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi didapatkan 20 (dua puluh ) upaya yang terdiri dari 18 (delapan belas) upaya merupakan pengelompokan berdasarkan PMBOK edisi ke-6, dan 2 (dua) upaya merupakan upaya tambahan. Upaya ini ditambahkan oleh penulis karena dinilai dapat menjadi variabel yang menentukan juga.

Tabel 3. Identifikasi upaya-upaya pemilik proyek dalam menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi

Fase Grup menurut PMBOK	No.	Upaya-upaya yang dilakukan pemilik proyek (Variabel)	Kode Tahun 2019 (X1)	Kode Tahun 2020 (X2)	Tugas Pokok dan Kewenangan menurut SK	
1. <i>Initiate</i> (inisiasi)	1.	Melaksanakan pemaketan proyek (mengubah paket menjadi lebih kecil, termasuk disebabkan oleh adanya <i>refocusing</i> )	X1.1	X2.1	PPK	
2. <i>Planning</i> (Perencanaan)	2.	Melaksanakan proses pemilihan penyedia jasa	X1.2	X2.2	PPK	
	3.	Menetapkan Tim Pendukung	X1.3	X2.3	PPK	
	4.	Menetapkan HPS	X1.4	X2.4	PPK	
3. <i>Executing</i> (Eksekusi)	5.	Menerapkan Manajemen Keselamatan Konstruksi	X1.5	X2.5	PPK, PPTK, Tim Teknis	
	6.	Memilih penyedia jasa yang berasal dari lokal Kabupaten Kebumen	X1.6	X2.6	PPK	
	7.	Mengupayakan fleksibilitas kontrak kerja	X1.7	X2.7	PPK	
	8.	Melaksanakan <i>Pre Award Meeting</i> (rapat persiapan penerbitan SPPBJ)	X1.8	X2.8	PPK, Tim Teknis	
	9.	Melaksanakan <i>Pre Construction Meeting</i> (PCM)	X1.9	X2.9	PPK, Tim Teknis	
4. <i>Monitoring and Controlling</i> (Pengawasan dan Pengontrolan)	10.	Melaksanakan supervisi untuk menyelesaikan persoalan di luar kebiasaan	X1.10	X2.10	PPK, Tim Teknis	
	11.	Melaksanakan adendum kontrak untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lapangan (apabila diperlukan)	X1.11	X2.11	PPK, Tim Teknis	
	12.	Menerapkan program kesehatan kerja	X1.12	X2.12	PPK, PPTK, Tim Teknis	
	13.	Melaksanakan rapat evaluasi dengan melibatkan <i>stakeholder</i>	X1.13	X2.13	PPK, Tim Teknis	
	14.	Melaksanakan monitoring pekerjaan di lapangan	X1.14	X2.14	PPK, PPTK, Tim Teknis	
	15.	Melaksanakan manajemen sumber daya yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan	X1.15	X2.15	PPK, PPTK, Tim Teknis	
	16.	Menjalin hubungan baik dengan para pihak	X1.16	X2.16	PPK, PPTK, Tim Teknis	
5. <i>Closing</i> (Penutupan)	17.	Mengupayakan dukungan sistem informasi, administrasi dan keuangan yang baik	X1.17	X2.17	PPK, PPTK, Tim Teknis	
	18.	Menerapkan tertib administrasi pekerjaan konstruksi di lapangan	X1.18	X2.18	PPK, PPTK, Tim Teknis	
	Upaya Tambahan	19.	Memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai	X1.19	X2.19	PPK, PPTK, Tim Teknis
	20.	Memiliki pengalaman dalam melaksanakan proyek konstruksi	X1.20	X2.20	PPK, PPTK, Tim Teknis	

**Pelaksanaan Survey**

Responden dalam penelitian ini sebanyak 70 orang yang terdiri dari PPK, PPTK, Tim Teknis, Konsultan Pengawas, Konsultan Perencana dan Kontraktor dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4. Jenis kelamin responden

	Jumlah (orang)	Prosentase
Laki-laki	62	88,57 %
Perempuan	8	11,43%

Responden laki-laki mendominasi sebesar 88,57%. Hal ini menunjukkan bahwa memang pihak yang terlibat dalam pelaksanaan proyek konstruksi mayoritas laki-laki.

Tabel 5. Pendidikan terakhir responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah (orang)	Prosentase
S2	3	4,29%
S1	34	48,57%
D3	2	2,86%
SMA sederajat	30	42,86%

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa responden paling banyak memiliki pendidikan terakhir S1, disusul SMA sederajat, S2 dan D3. Dari data ini dapat dilihat bahwa responden cukup memiliki kemampuan untuk dapat menuangkan pendapat melalui kuesioner.

Tabel 4. Jabatan responden dalam proyek

Jabatan	Jumlah (orang)	Prosentase
PPK	1	1,43%
Tim Teknis	19	27,14%
Konsultan Perencana	5	7,14%
Konsultan Pengawas	4	5,71%
PPTK	2	2,86%
Kontraktor	39	55,71%

Pejabat pembuat komitmen yang menjadi responden hanya 1 orang karena memang proyek-proyek konstruksi tersebut memiliki PPK yang sama.

Jabatan responden paling banyak sebagai kontraktor yaitu sejumlah 39 orang dari jumlah total responden sebanyak 70 orang atau sebesar 55,71%.

**Pengolahan Data**

Data hasil survey diolah menggunakan aplikasi SPSS dengan cara menguji validitas dan reliabilitasnya. Pengolahan data menghasilkan semua data valid (nilai  $r$  hitung > nilai  $r$  tabel), dan semua data juga reliabel (nilai alpha cronbach > 0,6).

Setelah mengetahui bahwa data hasil survey valid dan reliabel, kemudian dilakukan penghitungan RII untuk mengetahui ranking/peringkat masing-masing upaya dalam mempengaruhi tingkat keberhasilan di tahun 2019 (masa tidak krisis, tidak ada pandemi) dengan tahun 2020 (saat ada pandemi).

Tabel 5. Hasil penghitungan RII

Ranking	Variabel Tahun 2019	RII	Variabel Tahun 2020	RII
1	X1.4	4,271	X2.17	4,529
2	X1.17	4,243	X2.14	4,371
3	X1.11	4,229	X2.4	4,357
4	X1.15	4,217	X2.15	4,348
5	X1.9	4,171	X2.5	4,329
6	X1.3	4,157	X2.9	4,314
7	X1.14	4,157	X2.12	4,314
8	X1.18	4,145	X2.18	4,261
9	X1.13	4,086	X2.3	4,257
10	X1.5	4,043	X2.11	4,229
11	X1.10	4,043	X2.10	4,214
12	X1.20	4,043	X2.13	4,186
13	X1.2	4,029	X2.2	4,174
14	X1.7	3,986	X2.16	4,116
15	X1.16	3,986	X2.7	4,086
16	X1.12	3,855	X2.6	4,043
17	X1.6	3,786	X2.20	4,029
18	X1.8	3,786	X2.8	3,800
19	X1.19	3,739	X2.19	3,786
20	X1.1	3,229	X2.1	3,714

Mecermati hasil perhitungan RII di atas dapat dilihat bahwa untuk tahun 2020 yaitu saat pandemi, variabel yang memiliki nilai RII paling besar yaitu X2.17 (RII=4,529). Responden meyakini bahwa pada tahun 2020 upaya pemilik proyek yang paling menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi adalah mengupayakan dukungan sistem informasi, administrasi dan keuangan yang baik. Hal ini sejalan dengan adanya pembatasan mobilitas dan *physical distancing* memerlukan dukungan sistem informasi yang baik sehingga manajemen terhadap *man*, *material* dan *method* tetap dapat dilaksanakan meskipun dengan keterbatasan yang ada.

Kemajuan teknologi sangat membantu komunikasi antar *stakeholder* tetap terhubung tanpa harus bertatap muka. Rapat-rapat dilakukan melalui aplikasi *zoom meeting*, koordinasi dilaksanakan secara lebih intens lewat aplikasi *WhatsApp*, penyelesaian masalah – masalah yang ditemui di lapangan, instruksi, perintah dan laporan dilaksanakan secara daring (dalam jaringan) atau melalui sambungan telepon. Pembayaran kepada kontraktor juga dilaksanakan dengan metode *cashless*. Metode yang sudah lama diterapkan ini sekaligus juga dinilai menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi di masa pandemi karena mengurangi penyebaran virus Covid -19.

Di urutan ke-2 upaya pemilik proyek yang dinilai mempengaruhi keberhasilan manajemen proyek konstruksi adalah X2.14 (RII=4,371) yaitu melaksanakan monitoring pekerjaan di lapangan. Monitoring pekerjaan di lapangan sangat dibutuhkan untuk mengetahui progres fisik yang sesungguhnya, pengecekan kualitas pekerjaan apakah sudah sesuai spesifikasi teknis, memberikan pertimbangan-pertimbangan teknis dan instruksi yang diperlukan kepada kontraktor, juga menyelesaikan permasalahan yang memerlukan keputusan *owner*. Seperti yang dikonfirmasi oleh PPK bahwa pada saat pandemi PPK lebih sering mengadakan kegiatan monitoring di lapangan dengan tetap menetapkan protokol kesehatan (memakai

masker, menjaga jarak dan sering mencuci tangan).

Kemudian pada urutan ke-3 yaitu X2.4 (RII=4,357) yaitu menetapkan Harga Perkiraan Sendiri (HPS). PPK menetapkan HPS dengan cara melaksanakan survey terhadap harga yang berlaku saat ini. Penyusunan HPS paling lama 28 hari sebelum waktu terakhir pemasukan penawaran. Harga yang mewakili harga yang berlaku di pasar saat itu dinilai menentukan juga keberhasilan manajemen proyek konstruksi di masa pandemi. Biaya-biaya tak terduga yang muncul seperti kenaikan harga, biaya pelaksanaan protokol kesehatan yang tidak dimasukkan dalam RAB misal sabun cuci tangan, tambahan masker, dan rambu-rambu peringatan tentang bahaya Covid-19 beserta pencegahannya dapat diakomodir.

Untuk saat tidak ada pandemi yaitu tahun 2019, peringkat 3 besar upaya-upaya yang dinilai menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi: X1.4 (RII=4,271) yaitu menetapkan HPS, X1.17 (RII=4,243) yaitu Mengupayakan dukungan sistem informasi, administrasi dan keuangan yang baik dan X1.11 (RII=4,229) Melaksanakan addendum kontrak untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lapangan (apabila diperlukan). Pada saat tidak krisis atau tidak ada pandemi, HPS dinilai paling menentukan, sedangkan pada saat pandemi, upaya yang paling menentukan adalah mengupayakan dukungan sistem informasi, administrasi dan keuangan yang baik

### Kesimpulan

Upaya-upaya yang dilakukan oleh pemilik proyek dalam menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi di masa pandemi ada 20 upaya dengan urutan mulai dari yang paling menentukan sampai dengan yang sedikit menentukan sebagai berikut:

1. Mengupayakan dukungan sistem informasi, administrasi dan keuangan yang baik.

2. Melaksanakan monitoring pekerjaan di lapangan
3. Menetapkan HPS
4. Melaksanakan manajemen sumber daya yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan
5. Menerapkan Manajemen Keselamatan Konstruksi,
6. Melaksanakan *Pre Construction Meeting* (PCM)
7. Menerapkan program kesehatan kerja
8. Menerapkan tertib administrasi pekerjaan konstruksi di lapangan
9. Menetapkan Tim Pendukung
10. Melaksanakan addendum kontrak untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lapangan (apabila diperlukan)
11. Melaksanakan supervisi untuk menyelesaikan persoalan di luar kebiasaan
12. Melaksanakan rapat evaluasi dengan melibatkan *stakeholder*
13. Melaksanakan proses pemilihan penyedia jasa
14. Menjalin hubungan baik dengan para pihak
15. Mengupayakan fleksibilitas kontrak kerja
16. Memilih penyedia jasa yang berasal dari lokal Kabupaten Kebumen
17. Memiliki pengalaman dalam melaksanakan proyek konstruksi
18. Melaksanakan *Pre Award Meeting* (rapat persiapan penerbitan SPPBJ)
19. Memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai

20. Melaksanakan pemaketan proyek (mengubah paket menjadi lebih kecil, termasuk disebabkan oleh adanya *refocusing*).

Perbedaan upaya yang dilakukan oleh pemilik proyek pada saat pandemi (tahun 2020) dengan saat tidak ada pandemi (tahun 2019) berada pada ranking/peringkat masing-masing upaya dalam menentukan keberhasilan manajemen proyek konstruksi pada tahun tersebut

#### Daftar pustaka

- Antononi, Andre., Waluyo, Rudi. (2013). "Faktor-faktor Keberhasilan Pelaksanaan Proyek Perumahan Berdasarkan Mutu, Biaya dan Waktu". Jurnal Teknik Sipil, Vol. 12., No.3., Palangka Raya: Oktober 2013: 192-201.
- Dabamona, T.D.N. (2021). "Refocusing Strategi Penganggaran Penanganan COVID-19 (Studi Kasus Pada Bapelitbang Kabupaten Kepulauan Aru)". Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar: 11 Juni 2021
- Ervianto, W.I. (2005). Manajemen Proyek Konstruksi, Edisi Revisi, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Ghifari, R. Billiyani M., Siti Fitri, Amila Fadhila Rahmaniati, Muhammad Ainul Yaqin (2022). "Pemodelan Proses Bisnis Manajemen Proyek Berdasarkan *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). ILKOMNIKA: *Journal of Computer Science and Applied Informatics* Vol. 4, No. 1, April 2022, Halaman 1-24.
- Hansen, H., & Anondho, B. (2019). "Analisis Faktor Manajemen Proyek Dominan Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Proyek Infrastruktur Di Daerah Pedesaan". JMTS: Jurnal Mitra Teknik Sipil, 2(4), 229.

- Handayani, D., Dwi, Fathiyah, Erlina, Heidy. (2020). "Penyakit Virus Corona 2019". Departemen Pulmonologi dan Kedokteran Respirasi Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia, Rumah Sakit Umum Pusat Persahabatan, Jakarta.
- Hakim, Arif R. (2020). "Manajemen Resiko Terhadap Aspek Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Pada Proyek Konstruksi Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus : Pembangunan Gedung Rumah Sakit Umum Daerah Bayu Asih Purwakarta)". Program Studi Teknik Sipil Fakultas Teknik Sipil Dan Perencanaan Institut Teknologi Nasional Bandung.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 440 – 830 Tahun 2020 tanggal 27 Mei 2020. (2020). "Pedoman Tata Normal Baru Produktif dan Aman Corona Virus Disease 2019 bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah"
- Purnomo, Rochmat Aldy. (2016). "Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS". WADE Group 2016, Ponorogo: Maret 2016. Hal. 17-18.
- Prayudi. (2016). "Manajemen Isu & Krisis". LPPM UPN Veteran Yogyakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Parinduri, Luthfi, Taufik Parinduri. (2020). "Implementasi Manajemen Keselamatan Konstruksi Dalam pandemi Covid-19". Buletin Utama Teknik Vol. 15, No. 3, Mei 2020.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Purbaya, Soni E. (2021). "Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan Proyek Konstruksi Gedung Bertingkat pada Masa Pandemi". Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan Universitas Trisakti Jakarta.
- Qona'ah, Siti. (2020). "Modul Manajemen Krisis". Universitas Bina Sarana Informatika.
- Rhammadhan, Mochammad J. (2020). "Analisa *Time Schedule* Proyek pada Masa Pandemi Covid-19 Studi Kasus Pembangunan Embung UII Tahap 2 Yogyakarta". Program Studi Teknik Sipil Fakultas Teknik Sipil Dan Perencanaan Universitas Islam Indonesia.
- Syah, M.S. (2004). "Manajemen Proyek Kiat Sukses Mengelola Proyek", Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Sistem, K., Informasi, K., Dan, A., & Pengguna, K. (2013). "Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak, Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Pengguna Aktual Dan Kepuasan Pengguna Terhadap Implementasi Sistem Informasi Keuangan Daerah Di Kota Denpasar". E-Jurnal Akuntansi, 4(1), 196–214.
- Surat Edaran Sekretaris Daerah Kabupaten Kebumen Nomor 000/373 tanggal 14 April 2020. (2020). "Pemberitahuan Rasionalisasi Anggaran dalam APBD TA 2020"
- Sari, Anggi N. & Suryan, Viktor. (2021). "Pandemi Covid-19: Dampak terhadap Pekerjaan Konstruksi". Jurnal Talenta Sipil, 4(2), Agustus 2021, 214-220.
- Wulansari, Anggita., Ali, Hapzi. (2015). "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Proyek Terhadap Keberhasilan Proyek: Misi Proyek, Dukungan Top Manajemen dan Project Manager". Universitas Mercu Buana.
- Wibowo, Rina. (2021). "Strategi Pembangunan Infrastruktur Di Masa Pandemi Covid-19". Balai Pelaksana Pemilihan Jasa Konstruksi (BP2JK) Wilayah Bali, Direktorat Jenderal Bina Konstruksi.
- Zachawerus, J., Anton Soekiman. (2018). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Pelaksanaan Proyek Jalan Nasional Di Maluku Utara". Jurnal Infrastruktur Vol. 4 No. 01 Juni 2018.