

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi tinjauan berbagai literatur pustaka yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Literatur yang ditinjau terdiri dari teori-teori yang menjadi landasan penelitian serta penelitian-penelitian sebelumnya. Berbagai teori yang dibahas mencakup teori Proyek, Manajemen Proyek, serta Kinerja Konsultan Pengawas.

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Proyek

Secara umum pengertian dari proyek adalah suatu kegiatan pekerjaan yang saling berhubungan secara berantai untuk mencapai satu atau beberapa tujuan dengan kendala waktu, biaya dan hasil akhir yang diinginkan. Proyek merupakan rangkaian kegiatan panjang yang dimulai sejak direncanakan, kemudian dilaksanakan, sampai benar-benar memberikan hasil atau keluaran – keluaran yang sesuai dengan perencanaan. Proyek baru dapat dinyatakan selesai apabila telah berhasil memberikan keluaran-keluaran yang dapat ditunjukkan guna mencapai harapan – harapan yang lebih penting lagi yaitu tujuan fungsional proyek (Ervianto, 2009).

Menurut Dimiyati & Nurjaman (2014:2), proyek adalah usaha yang bersifat sementara untuk menghasilkan produk atau layanan yang unik. Pada umumnya, proyek melibatkan beberapa orang yang saling berhubungan aktivitasnya dan sponsor utama proyek biasanya tertarik dalam penggunaan sumber daya yang efektif untuk menyelesaikan proyek secara efisien dan tepat waktu. Proyek dapat didefinisikan oleh Nurhayati (2010:4) sebagai upaya atau aktivitas yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan, sasaran dan harapan-harapan penting dengan menggunakan anggaran dana serta sumber daya yang tersedia, yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Tarore dan Mandagi (2006) mendefinisikan proyek sebagai suatu proses dari gabungan rangkaian aktivitas-aktivitas sementara yang mempunyai titik awal dan titik akhir, yang melibatkan berbagai sumber daya yang bersifat terbatas/tertentu untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan proyek pada umumnya merupakan rangkaian mekanisme tugas dan kegiatan yang kompleks, saling berhubungan, saling ketergantungan dan mengandung berbagai permasalahan tersendiri.

Menurut Schwalbe dalam Dimiyati & Nurjaman (2014:4) atribut proyek dapat didefinisikan sebagai:

1. Proyek memiliki tujuan unik. Proyek merupakan pekerjaan yang tidak sederhana dan memiliki tujuan spesifik. Produk atau output yang dihasilkan dari proyek harus didefinisikan secara jelas.
2. Proyek bersifat sementara. Dalam proyek harus ditentukan waktu awal dan akhir proyek. Proyek bukan sebuah proses yang berkelanjutan.
3. Proyek memerlukan alat bantu kontrol. Alat bantu seperti gantt charts atau PERT charts diperlukan dalam sebuah proyek untuk mengukur dan pengendalian.
4. Proyek memerlukan sumber daya yang bersifat sementara dan lintas disiplin ilmu. Proyek membutuhkan sumber daya dari berbagai area atau bidang, yang meliputi manusia, hardware, software dan aset lain yang bersifat sementara. Tim akan dinyatakan bubar setelah proyek selesai. Banyak proyek melibatkan departemen atau instalasi lain dan memerlukan tenaga dari berbagai keahlian yang bisa bekerja penuh pada posisinya.
5. Proyek memiliki sponsor utama. Suatu proyek melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, salah satunya menjadi sponsorship yang menyediakan arahan dan mendanai proyek.
6. Proyek memiliki ketidakpastian. Karena proyek memiliki karakteristik khusus, sulit didefinisikan tujuan secara jelas, mengestimasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek, dan biaya yang diperlukan. Faktor-faktor tersebut sering menjadi penyebab munculnya kendala atau tantangan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan yang mempunyai ciri-ciri (Ervianto, 2009):

1. Dimulai dengan awal proyek (awal rangkaian kegiatan) dan diakhiri dengan akhir proyek (akhir rangkaian kegiatan), serta mempunyai jangka waktu yang terbatas.
2. Rangkaian kegiatan proyek hanya terjadi satu kali sehingga menghasilkan produk yang bersifat unik. Jadi tidak ada lagi dua atau lebih proyek yang identik, yang ada adalah proyek yang sejenis.

Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk menghasilkan produk atau deliverable yang kriteria mutunya telah digariskan dengan jelas (Soeharto dalam Kerthajaya, 2014). Ciri-ciri proyek adalah:

1. Mempunyai tujuan tertentu yang berupa hasil kerja akhir.
2. Mempunyai sifat sementara karena siklus proyek selalu dibatasi oleh waktu (waktu dimulainya suatu proyek dan waktu berakhirnya proyek)
3. Di dalam pelaksanaannya selalu mempunyai target pencapaian berupa Biaya, Mutu dan Waktu.
4. Mempunyai sumber daya yang berubah-ubah (tidak tetap dari satu proyek dengan proyek yang lain)
5. Merupakan suatu kegiatan yang tidak berulang-ulang.

2.2.2 Manajemen Proyek

Manajemen adalah suatu ilmu tentang tata cara pengelolaan, perencanaan, pengorganisasian suatu kegiatan untuk mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Dalam manajemen, diperlukan juga metode dan seni kepemimpinan untuk mengelola sumber daya yang ada. Hasil akhir dari proses manajemen dapat berbeda satu sama lain karena perbedaan penerapan prinsip manajemen oleh suatu individu atau organisasi. Manajemen proyek merupakan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu dengan sumber daya tertentu. Manajemen proyek mempergunakan personel perusahaan untuk ditempatkan pada tugas tertentu dalam proyek (Santoso, 2003).

Manajemen proyek menurut Husein (2008:69) adalah penerapan ilmu pengetahuan, keahlian dan keterampilan, cara teknis yang terbaik dan dengan sumber daya yang terbatas, untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan agar mendapatkan hasil yang optimal dalam hal kinerja biaya, mutu dan waktu, serta keselamatan kerja. Ervianto (2009:21) mendefinisikan manajemen proyek sebagai perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu.

Ervianto (2009) menjelaskan bahwa manajemen konstruksi adalah bagaimana agar sumber daya yang terlibat dalam proyek konstruksi dapat diaplikasikan oleh Manajer proyek secara tepat. Proyek konstruksi merupakan rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek yang menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Karakteristik proyek konstruksi dapat dipandang dalam tiga dimensi yaitu unik, melibatkan sejumlah sumber daya, dan membutuhkan organisasi.

Menurut Sarno (2012:1), manajemen proyek adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol sumber daya perusahaan dengan sasaran jangka pendek untuk mencapai *goal objective* yang

spesifik. Sedangkan menurut Kerzner (2013) manajemen proyek adalah merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan.

Menurut Scwalble (2007), manajemen proyek adalah suatu pendekatan sistem kepada organisasi dan manajemen yang merupakan elemen tradisional dan kemampuan untuk mengelola (*behavioral management*) serta memiliki pola organisasi dan kebijakan manajemen yang paling sesuai untuk diterapkan pada lingkungan proyek unik. Manajemen proyek merupakan suatu penerapan dari pengetahuan, keahlian menggunakan *tools* serta teknik-teknik atau metode dalam aktifitas suatu proyek agar dapat memenuhi kebutuhan dari suatu proyek (Scwalble, 2007). Lebih lanjut, Scwalble (2007) menjelaskan bahwa manajemen proyek memiliki beberapa karakteristik, yang terdiri dari:

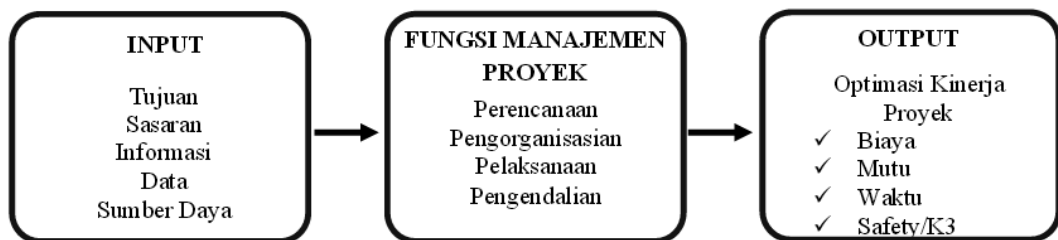
1. Manajer proyek mengepalai organisasi proyek. Organisasi mencerminkan lintas fungsi organisasi (*cross functional*), berorientasi pada tujuan proyek yang bersifat sementara.
2. Manajer proyek merupakan suatu bagian penting untuk mengikut sertakan seluruh usaha untuk mencapai suatu tujuan proyek.
3. Karena setiap proyek memerlukan berbagai macam keahlian dan sumber daya, pengerjaannya mungkin dapat dilakukan oleh orang berasal dari wilayah fungsional yang berbeda atau dari pihak luar organisasi.
4. Manajer proyek bertanggung jawab untuk mengintegrasikan orang dari beberapa wilayah fungsi yang berbeda untuk bekerja dalam suatu proyek.
5. Manajer proyek bernegosiasi langsung untuk mencari dukungan dengan manajer fungsional.

Menurut Soeharto (2005), tiap proyek memiliki tujuan khusus dan di dalam proses pencapaian tujuan tersebut ada batasan yang harus dipenuhi yaitu besarnya biaya (anggaran) yang dialokasikan, jadwal, serta mutu yang harus dipenuhi. Ketiga hal tersebut merupakan parameter penting bagi penyelenggaraan proyek yang sering diasosiasikan sebagai sasaran proyek. Lebih lanjut Soeharto (2005) menjelaskan bahwa tujuan dari adanya proses manajemen proyek, yaitu:

1. Agar semua rangkaian kegiatan tersebut tepat waktu, dalam hal ini tidak terjadi keterlambatan penyelesaian proyek.
2. Biaya yang sesuai, maksudnya agar tidak ada biaya tambahan lagi di luar dari perencanaan biaya yang telah direncanakan.
3. Kualitas sesuai dengan persyaratan.
4. Proses kegiatan sesuai persyaratan.

Penyelenggaraan proyek adalah sistem *engineering* dan sistem manajemen. Sistem *engineering* mencoba menjelaskan proses terwujudnya suatu sistem, atau dengan kata lain mencoba menerangkan langkah-langkah yang harus dilalui untuk mewujudkan suatu gagasan menjadi sistem yang berbentuk fisik. Dengan demikian sistem *engineering* menjadi sejajar dengan tujuan proyek yaitu, merealisasi gagasan menjadi kenyataan fisik, misalnya instalasi pabrik atau produk manufaktur. Sebagian para pemikir masalah manajemen yang mengamati aplikasi teori-teori manajemen berkesimpulan bahwa suatu bentuk pendekatan manajemen yang efektif untuk situasi tertentu tidak memberikan hasil sesuai dengan harapan bagi situasi yang lain. Jadi, tidak ada jaminan keberhasilan yang sama bagi setiap teknik pengelolaan pekerjaan pada kegiatan yang berbeda.

Dengan latar belakang hasil pengamatan tersebut timbul pendekatan yang dikenal sebagai pendekatan situasional (*contingency*) yang menyatakan tugas manajemen adalah mengidentifikasi teknik dan metode yang harus digunakan untuk menangani suatu jenis kegiatan pada waktu dan kondisi tertentu. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien, hal ini berarti manajer hendaknya memiliki pengetahuan yang luas tentang berbagai pemikiran atau teori manajemen. Adapun proses manajemen proyek dapat disimpulkan pada gambar berikut.



Gambar 2.1
Proses Manajemen Proyek
Sumber: Husein (2008:70)

Dari gambar di atas proses manajemen dimulai dari kegiatan perencanaan yang berdasarkan input seperti tujuan sasaran, informasi, data, dan sumber daya yang dilaksanakan serta dikendalikan dengan baik sehingga menghasilkan output optimasi kinerja proyek. Soeharto (2005:48) menjelaskan di dalam bukunya bahwa manajemen proyek diharuskan memenuhi fungsi dasarnya. Fungsi dasar manajemen proyek dikelompokkan menjadi 4 (empat), yaitu:

1. Pengelolaan Lingkup Proyek

Lingkup proyek adalah total kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan produk yang diinginkan. Dalam lingkup proyek, batasan-batasan yang memuat kuantitas, kualitas, dan spesifikasi merupakan hal yang perlu diperhatikan agar dalam pelaksanaannya tidak menimbulkan implementasi-implementasi yang salah antara pihak-pihak yang berkepentingan.

2. Pengelolaan waktu dan Jadwal

Dalam pelaksanaan proyek, waktu dan jadwal merupakan sasaran utama dari kegiatan tersebut. Keterlambatan akan mengakibatkan kerugian-kerugian misalnya penambahan biaya. Pengelolaan waktu meliputi perencanaan, penyusunan, dan pengendalian jadwal.

3. Pengelolaan Biaya

Pengelolaan biaya meliputi segala aspek yang berkaitan antara dana dan kegiatan proyek. Agar pengelolaan dapat efektif, maka disusun berbagai metode dan teknik seperti penyusunan anggaran biaya, konsep nilai hasil dan sebagainya.

4. Mengelola Kualitas dan Mutu

Agar kegiatan proyek tersebut dapat memenuhi syarat yang telah direncanakan, maka diperlukan proses yang panjang mulai dari mengkaji syarat-syarat pelaksanaan, menjabarkan persyaratan tersebut menjadi spesifikasi, dan menuangkannya menjadi gambar kerja.

2.2.3 Kinerja Konsultan Pengawas

Menurut Ervianto (2009:69), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Cushway (2002:12) menjelaskan bahwa kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Konsultan pengawas adalah suatu perusahaan yang bertindak sebagai kapten dari suatu tim pengawas yang memberi perencanaan bukan suatu desain, pengarahan, dan rekomendasinya dalam menentukan arah serta kebijaksanaan pelaksanaan proyek. Konsultan juga suatu badan multi disiplin professional, tangguh dan independen yang bekerja untuk pemilik proyek dari awal perencanaan sampai pengoperasian proyek, mampu bekerja sama dengan arsitek guna mencapai hasil yang optimal dalam aspek waktu, biaya, serta kualitas seperti yang sudah ditetapkan sebelumnya (Ervianto, 2009). Bahwa pihak yang disebut konsultan dapat dibedakan menjadi dua yaitu konsultan perencana dan konsultan pengawas. Akan tetapi yang akan penulis bahas konsultan pengawas (Ervianto, 2009).

Menurut Ervianto (2009) konsultan pengawas adalah orang/badan yang ditunjuk pengguna jasa untuk membantu dalam pengelolaan pelaksanaan pekerjaan pembangunan mulai dari awal hingga berakhirnya pekerjaan tersebut. Konsultan pengawas mempunyai hak dan kewajiban sebagai berikut: 1). menyelesaikan pelaksanaan pekerjaan dalam waktu yang telah ditetapkan; 2). membimbing dan mengadakan pengawasan secara periodik dalam pelaksanaan pekerjaan; 3). melakukan perhitungan prestasi pekerjaan; 4). mengkoordinasi dan mengendalikan kegiatan konstruksi serta aliran informasi antara berbagai bidang agar pelaksanaan pekerjaan berjalan dengan lancar; 5). menghindari kesalahan yang mungkin terjadi sedini mungkin serta menghindari pembengkakan biaya; 6). mengatasi dan memecahkan persoalan yang timbul dilapangan agar dicapai hasil akhir sesuai kualitas, kuantitas, serta waktu pelaksanaan yang telah ditetapkan; 7). menerima atau menolak material/peralatan yang didatangkan kontraktor; 8). Menghentikan sementara bila terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku; 9). menyusun laporan kemajuan pekerjaan (harian, mingguan, bulanan); 10). menyiapkan dan menghitung adanya kemungkinan pekerjaan tambah/kurang.

Konsultan pengawas yaitu pihak yang diberi wewenang oleh pemilik proyek (owner) untuk melaksanakan pekerjaan pengawasan. Konsultan pengawas bisa berupa badan usaha maupun perorangan. Memerlukan sumber daya manusia yang ahli dibidangnya masing-masing seperti teknik sipil, arsitektur, mekanikal elektrik, listrik dan sebagainya sehingga sebuah bangunan bisa dibangun dengan baik dalam waktu cepat dan efisien (Ervianto, 2009). Konsultan pengawas dalam suatu proyek mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan administrasi umum mengenai pelaksanaan kontrak;
2. Melaksanakan pengawasan secara rutin dalam perjalanan pelaksanaan proyek;
3. Menerbitkan laporan prestasi pekerjaan proyek untuk dapat dilihat oleh pemilik proyek;
4. Konsultan pengawas memberikan saran atau pertimbangan kepada pemilik proyek maupun kontraktor dalam proyek pelaksanaan pekerjaan;
5. Mengoreksi dan menyetujui gambar shop drawing yang diajukan kontraktor sebagai pedoman pelaksanaan pembangunan proyek;
6. Memilih dan memberikan persetujuan mengenai tipe dan merk yang diusulkan oleh kontraktor agar sesuai dengan harapan pemilik proyek namun tetap berpedoman dengan kontrak kerja konstruksi yang sudah dibuat sebelumnya.

Selain itu, Ervianto (2009) mengemukakan bahwa konsultan pengawas juga memiliki beberapa wewenang sebagai berikut:

1. Memperingatkan atau menegur pihak pelaksana pekerjaan jika terjadi penyimpangan terhadap kontrak kerja;
2. Menghentikan pelaksanaan pekerjaan jika pelaksana proyek tidak memperhatikan peringatan yang diberikan;
3. Memberikan tanggapan atas usul pihak pelaksana proyek;
4. Konsultan pengawas berhak memeriksa gambar shop drawing pelaksana;
5. Melakukan perubahan dengan menerbitkan berita acara perubahan (site instruction);
6. Mengoreksi pekerjaan yang dilaksanakan oleh kontraktor agar sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati sebelumnya.

Menurut Ervianto (2009) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja konsultan pengawas, yaitu:

1. Mampu bekerja sesuai dengan spesifikasi dan mengikuti prosedur yang ada;
2. Kemampuan berkomunikasi;
3. Keahlian interpersonal;
4. Mampu bekerja sama dalam tim;
5. Inisiatif;
6. Memiliki pengetahuan kerja dan sifat profesionalisme;
7. Keahlian analitis;
8. Produktifitas;
9. Memiliki sifat kepemimpinan dan Berkualitas.

Menurut Dipohusodo (2006:45), kinerja dapat diukur dari indikator kinerja biaya, waktu, dan mutu yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kinerja Biaya

Menurut Mulyadi (2002:13), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Simamora (1999:54), biaya (*cost*) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat pada saat ini atau dimasa mendatang bagi organisasi. Disebut setara kas (*cash equivalent*) karena sumber sumber non kas dapat ditukarkan dengan barang atau jasa yang dikehendaki. Sedangkan beban (*expense*) adalah biaya terpakai (*expired cost*).

Dengan demikian kinerja biaya sebagai aspek kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam rangka pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, dengan harapan memberikan manfaat yang positif dalam kegiatan proyek. Hasil kerja dari aspek biaya suatu pekerjaan atau pengadaan tidaklah harus selalu berpedoman kepada harga terendah secara

mutlak. Sebagai contoh, misalkan pada suatu pembelian peralatan (*equipment*). Beberapa perusahaan yang berlainan dapat memproduksi peralatan tersebut dengan mutu yang dianggap sama, tetapi perusahaan perusahaan yang satu menawarkan harga yang lebih tinggi karena dapat menyerahkan pesanan peralatan tersebut lebih cepat dari perusahaan lain.

Dalam hal ini, memutuskan membeli dari penawaran terendah belum tentu keputusan yang terbaik, karena harus dilihat dampaknya terhadap jadwal. Biaya dalam industri konstruksi merupakan komponen yang sangat penting. Perusahaan jasa konstruksi yang bisa menyelesaikan proyeknya dengan biaya yang efisien dengan tetap memperhatikan mutu yang ada akan mempunyai daya saing yang lebih tinggi dibanding perusahaan lain. Efisiensi biaya dapat berupa pengurangan biaya dalam aktivitas administrasi, operasional, dan produksi perusahaan jasa konstruksi. Proyek harus diselesaikan dengan biaya yang tidak melebihi anggaran. Untuk proyek yang melibatkan dana dalam jumlah besar dan jadwal bertahun-tahun, anggarannya bukan dengan ditentukan untuk total proyek, tetapi dipecahkan bagi komponennya, atau per-periode tertentu yang jumlahnya disesuaikan dengan keperluan. Dengan demikian penyelesaian bagian proyek pun harus memenuhi sasaran anggaran per periode.

Menurut Asiyanto (2005:171), pada kegiatan jasa konstruksi, pengendalian biaya produksi sangat penting artinya untuk kelangsungan hidup perusahaan. Karena sifat perkembangan biaya selama produksi sangat fluktuatif dibandingkan dengan pendapatan yang relatif fix. Biaya konstruksi memiliki unsur utama dan faktor, yang perlu dipertimbangkan dalam kegiatan pengendalian, unsur utama dari biaya konstruksi adalah: biaya material, biaya upah, dan biaya alat.

Kinerja biaya ditunjukkan dengan kemampuan untuk mengendalikan anggaran biaya pelaksanaan proyek seperti arus kas masuk yang terdiri dari pembayaran termin oleh pemilik proyek secara periodik selama durasi proyek, dengan arus kas keluar yang terdiri dari *direct cost* dan *indirect cost* untuk pembayaran material, penyewaan alat, pembayaran tenaga kerja serta operasional proyek yang dikeluarkan selama durasi proyek, bila dalam pelaksanaan terdapat perubahan dan penyimpangan biaya dapat terdeteksi dengan cepat dan dilakukan perbaikan-perbaikan arus kasnya agar tidak mengalami kerugian.

Menurut Husen dalam Dipohusodo (2006:47), indikator kinerja dari aspek biaya dapat dilihat melalui:

- a. Kemampuan untuk mengendalikan anggaran biaya pelaksanaan proyek.
- b. Pembayaran tenaga kerja serta operasional proyek yang dikeluarkan selama durasi proyek.
- c. Cepat mendeteksi perubahan dan penyimpangan biaya dalam pelaksanaan proyek.

Sedangkan Syah dalam Dipohusodo (2006:47) menjelaskan bahwa pengukuran Kinerja Keuangan Proyek melalui biaya dapat dilihat salah satunya melalui pengeluaran biaya proyek sesuai dokumen kontrak dan kesepakatan.

2. Kinerja Waktu

Kinerja waktu sebagai aspek kinerja adalah hasil kerja yang dicapai dalam rangka melaksanakan seluruh rangkaian ketika proses kegiatan proyek berlangsung, dengan interval antara mulai kegiatan proyek dengan selesainya proyek sesuai dengan waktu yang disepakati atau lebih singkat.

Proyek harus dikerjakan sesuai dengan kurun waktu dan tanggal akhir yang telah ditentukan. Bila hasil akhir adalah produk baru, maka penyerahannya tidak boleh melewati batas waktu yang telah ditentukan. Perencanaan dan pengendalian waktu dilakukan dengan mengatur jadwal, yaitu dengan cara mengidentifikasi titik kapan pekerjaan mulai dan kapan berakhir. Pengelola proyek beranggapan bahwa penyelesaian proyek semakin cepat semakin baik. Berbagai usaha dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya mempercepat penyelesaian pekerjaan dengan kerja lembur atau memberikan insentif berupa premium bagi penyerahan barang yang lebih awal. Usaha tersebut umumnya akan berpengaruh pada kenaikan harga.

Hubungan antara jadwal dan biaya dalam kegiatan proyek sangat erat, sehingga untuk memecahkannya diperlukan pendekatan secara terpadu, yaitu menyadari bahwa parameter yang satu mempunyai akibat langsung terhadap yang lain, dan pada giliran selanjutnya berakibat pula terhadap hasil proyek secara keseluruhan.

Menurut Syah dalam Dipohusodo (2006:48), kinerja waktu dapat dilihat melalui kesesuaian proyek dengan schedule kerja dokumen kontrak, kesepakatan. Kemudian menurut PMBOK Guide (2004) pengukuran kinerja waktu pelaksanaan proyek dilakukan dengan 2 cara, yaitu proyek tidak menyimpang jadwal (*schedule variance*) dan pelaksanaan proyek sesuai dengan indeks kinerja jadwal (*schedule performance indeks*).

3. Kinerja Mutu

Mutu (kualitas) dalam kerangka ISO 9000 didefinisikan sebagai ciri dan karakter menyeluruh dari suatu produk atau jasa yang mempengaruhi kemampuan produk tersebut untuk memuaskan kebutuhan tertentu. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat mengidentifikasi ciri dan karakter produk yang berhubungan dengan mutu dan kemudian membuat suatu dasar tolok ukur dan cara pengendaliannya.

Menurut Asiyanto (2005:74), mutu adalah keseluruhan sifat dan karakteristik suatu produk atau jasa yang berhubungan dengan kemampuannya dalam memenuhi suatu kebutuhan. Mutu konstruksi meliputi dua jenis yaitu:

- a. Standar mutu obyektif, yaitu mutu yang jelas tolok ukurnya dan dapat diukur oleh siapa saja dengan standar yang sama, dengan tolok ukur yang jelas.
- b. Standar mutu subyektif, yaitu mutu yang kurang jelas tolok ukurnya, terkadang satu orang dengan yang lain tidak sama.

Mutu selalu terkait dengan parameter biaya dan waktu, parameter mutu akan meningkatkan biaya dan mungkin juga jadwal. Sementara mengurangi biaya dengan lingkup kerja dan jadwal tetap, kemungkinan besar akan mengurangi mutu. Usaha penjaminan mutu termasuk pengendalian mutu bertujuan agar derajat atau standar mutu yang telah ditentukan dapat dipenuhi.

Produk atau hasil kegiatan proyek harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang dipersyaratkan. Apabila hasil kegiatan proyek tersebut berupa instalasi pabrik, maka kriteria yang dipenuhi adalah pabrik harus mampu beroperasi secara memuaskan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Jadi, memenuhi persyaratan mutu berarti mampu memenuhi tugas yang dimaksudkan. Indikator Kinerja Keuangan Proyek dari aspek mutu menurut Syah dalam Dipohusodo (2006:48) adalah:

- a. Tidak ada *penalty*, *complain* atau klaim atas mutu hasil kerja proyek.
- b. Semua pihak terkait pelaksanaan proyek puas.
- c. Mutu proyek sesuai dokumen kontrak spesifikasi teknik, kesepakatan.

Proyek yang memiliki kinerja yang baik salah satu sebabnya diakibatkan adanya pengawasan yang baik. Pengawasan proyek (*project monitoring*) bertujuan untuk:

1. Mengevaluasi dan monitoring realisasi fisik dan finansial dan menilai efisiensi dan efektifitasnya secara kuantitatif apakah sesuai dengan rencana kerja;

2. Meneliti dan mengevaluasi kondisi proyek dan memberikan saran-saran atau pengarahan jika terdapat permasalahan yang berdampak pada kemajuan proyek;
3. Menginformasikan temuan-temuan di lapangan dan memberikan saran-saran konstruktif kepada manajemen.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Judul	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Metode	Alat Analisis	Variabel	Hasil
1.	Paerah dan Tuloli (2016) “Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Mutu Proyek Konstruksi Di Kota Gorontalo”	Lokasi penelitian → proyek konstruksi yang sedang dilaksanakan di Kota Gorontalo berupa bangunan gedung Pengumpulan data → primer	Deskriptif	Deskriptif Kuantitatif	Analisis regresi linier berganda	Metode Pelaksanaan (X1) Tenaga kerja (X2) Material (X3) Peralatan (X4) Biaya (X5) Waktu (X6) Lingkungan (X7)	1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mutu proyek di Kota Gorontalo meliputi metode pelaksanaan, tenaga kerja, material, peralatan, biaya, waktu dan lingkungan. 2. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja mutu proyek di Kota Gorontalo yakni faktor material dan lingkungan yakni masing-masing sebesar 0.897 atau 89.7%.
2.	Setiawan dan Febryanto (2018)	Jumlah sampel yang ada adalah 33 konsultan	Deskriptif	Kuantitatif	Analisis Regresi Berganda	Aspek Mutu (X1) Aspek	• Keenam faktor tersebut memberikan pengaruh secara umum

No.	Peneliti, Judul	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Metode	Alat Analisis	Variabel	Hasil
	“Analisis Kinerja Konsultan Pengawas Pada Proyek Gedung Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar”	pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Riau. Sumber Data : Data primer dan skunder			Dengan Bantuan Software SSPS	Kuantitas (X2) Aspek Waktu (X3) Aspek Biaya (X4) Aspek Kualifikasi Personil (X5) Aspek Pelaporan (X6)	terhadap peningkatan atau penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Riau. <ul style="list-style-type: none"> Aspek Mutu, Aspek Biaya, Aspek Kualifikasi Personil dan Aspek Pelaporan memberikan pengaruh signifikan secara khusus terhadap peningkatan atau penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Riau; dan Aspek Kuantitas dan Aspek Waktu tidak memberikan pengaruh signifikan secara khusus terhadap peningkatan atau

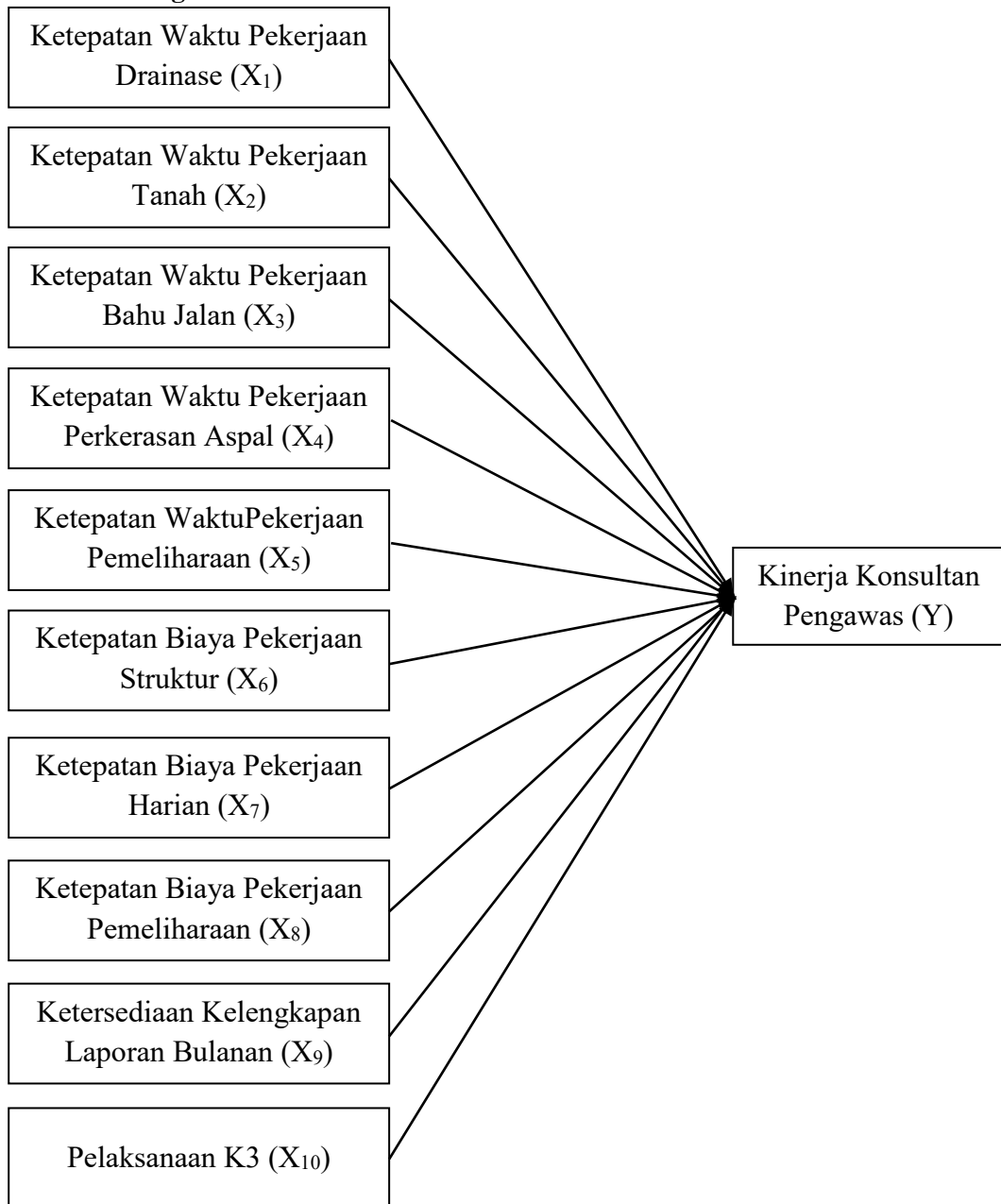
No.	Peneliti, Judul	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Metode	Alat Analisis	Variabel	Hasil
							<p>penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Riau.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formula dari penelitian ini adalah $Y = 0,165 + 2,097X1 + 0,339X2 - 4,217X3 + 0,786X4 + 1,125X5 + 0,859X6$.
3.	Tomigolung (2013) “Analisis Kinerja Konsultan Pengawas Pada Proyek Jalan Dan Jembatan Di Sulawesi Utara”	<p>Sumber Data : Data primer dan skunder</p> <p>Jumlah sampel yang ada adalah 33 konsultan pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Sulawesi Utara.</p>	Deskriptif	Kuantitatif	Analisa Regresi Berganda.	<p>Aspek Mutu (X1)</p> <p>Aspek Kuantitas (X2)</p> <p>Aspek Waktu (X3)</p> <p>Aspek Biaya (X4)</p> <p>Aspek Kualifikasi Personil (X5)</p> <p>Aspek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keenam faktor tersebut memberikan pengaruh secara umum terhadap peningkatan atau penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Sulawesi Utara. • Aspek Mutu, Aspek Biaya, Aspek Kualifikasi Personil

No.	Peneliti, Judul	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Metode	Alat Analisis	Variabel	Hasil
						Pelaporan (X6)	<p>dan Aspek Pelaporan memberikan pengaruh signifikan secara khusus terhadap peningkatan atau penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Sulawesi Utara; dan Aspek Kuantitas dan Aspek Waktu tidak memberikan pengaruh signifikan secara khusus terhadap peningkatan atau penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan dan jembatan di Provinsi Sulawesi Utara.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formula dari penelitian ini adalah $Y = 0,165 + 2,097X1 + 0,339X2 - 4,217X3 +$

No.	Peneliti, Judul	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Metode	Alat Analisis	Variabel	Hasil
							0,786X4 + 1,125X5 + 0,859X6.
4.	Sutriyono (2017) “Performance Analysis of Supervisory Consultant on the Implementation of Roads in Eastern Java”	Pengumpulan data: angket, wawancara Sumber data: data primer, data sekunder	Deskriptif	Kuantitatif	Analisis data menggunakan analisis regresi berganda	Pemahaman dokumen kontrak pekerjaan jalan (X1), Pengawasan metode kerja pelaksanaan konstruksi jalan (X3), Pengawasan hasil pengukuran pekerjaan jalan (X4), Pengawasan waktu dan progres pekerjaan jalan (X5),	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan atau penurunan proyek konsultan pembangunan jalan di provinsi Jawa Timur adalah Pengertian Kontrak, Pengawasan Pengukuran dan DKP • Sementara Pengertian Kontrak memberikan pengaruh signifikan khususnya terhadap peningkatan atau penurunan Kinerja Konsultan Pengawas proyek jalan di Provinsi Jawa Timur.

No.	Peneliti, Judul	Metode Penelitian	Jenis Penelitian	Metode	Alat Analisis	Variabel	Hasil
						Pengawasan progres penyerapan keuangan (X6), Pengawasan penerapan dokumen kajian lingkungan (X7), Penyiapan bahan rapat pekerjaan jalan (X8), Pelaporan kegiatan kemajuan pekerjaan jalan (X9), Proses serah terima hasil (X10),	

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis

- H₁ : Ketepatan waktu berpengaruh signifikan terhadap kinerja konsultan pengawas.
- H₂ : Ketepatan biaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja konsultan pengawas.
- H₃ : Ketersediaan kelengkapan laporan bulanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja konsultan pengawas.
- H₄ : Pelaksanaan K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja konsultan pengawas.