

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. 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 (Erviyanto, W.I. 2002).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan proyek merupakan suatu rangkaian kegiatan yang mempunyai ciri-ciri (Erviyanto, W.I. 2002) :

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.

2.1.2. Proses Manajemen

Menurut (A.D Austen & R.H Neale : 1994), yang dimaksud dengan proses adalah suatu proses untuk memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Proses manajemen atau sering disebut Fungsi Manajemen, dalam satu kesatuan sebagai berikut :

1. Penempatan tujuan (*goal setting*). Penetapan tujuan merupakan tahapan awal dari proses manajemen. Tujuan merupakan misi sasaran yang akan tercapai.
2. Perencanaan (*planning*). Perencanaan merupakan proses pemilihan informasi dan pembuatan asumsi-asumsi mengenai keadaan dimasa yang akan datang untuk merumuskan kegiatan- kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. *Staffing* adalah proses manajemen yang berkenaan dengan pengerahan (*recruitment*), penempatan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kerja dasar organisasi. Pada dasarnya prinsip dari tahapan proses manajemen itu adalah menempatkan orang yang sesuai pada tempat yang sesuai dan pas pada saat yang tepat (*right people, right position, right time*).
4. *Directing* adalah usaha untuk memobilisasi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar dapat bergerak dalam satu kesatuan yang sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Dalam tahapan proses ini

terkandung usaha - usaha bagaimana memotivasi orang-orang agar dapat bekerja.

5. *Supervising, Supervising* didefinisikan sebagai interaksi langsung antara individu – individu dalam suatu organisasi untuk mencapai kinerja kerja serta tujuan organisasi tersebut.
6. Pengendalian (*Controlling*). *Controlling* yaitu panduan atau aturan untuk melaksanakan aktifitas suatu usaha atau bagian-bagian lain dari usaha tersebut untuk tercapainya tujuan yang telah disepakati.

Griffin, Ricky. W (2002) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

2.1.3. Tahapan Proyek

Tahapan konstruksi dibagi menjadi 5 tahap (*Dipohusodo, I, 1996*), yaitu :

1. Tahap pengembangan konsep, adapun kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini adalah melakukan survey pendahuluan dengan investigasi lapangan dimana proyek akan dilaksanakan. Hal ini akan mengungkapkan informasi - informasi yang sangat diperlukan dalam pembuatan konsep proyek. Seperti misalnya informasi mengenai upah tenaga kerja setempat, harga material, perizinan pemerintah setempat,

kemampuan penyedia jasa setempat baik kontraktor maupun konsultan, informasi mengenai iklim disekitar lokasi proyek yang digunakan untuk mengantisipasi kendala yang dapat diakibatkan oleh cuaca dan lain sebagainya.

2. Tahap perencanaan, adapun kegiatan yang dilakukan adalah pengajuan proposal, survey lanjutan, pembuatan desain awal/sketsa rencana (*preliminary design*) dan perancangan detail (*detail design*), keempat kegiatan ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena hasil kegiatan pertama akan berpengaruh pada kegiatan kedua dan selanjutnya. Tujuan dari tahap ini sebenarnya untuk mendapatkan rencana kerja final yang memuat pengelompokan pekerjaan dan kegiatan secara terperinci. Adapun sasaran pokok rencana kerja final adalah :
 - a. Dengan menggunakan sebagai pedoman pelaksanaan maka akan didapat harga kontrak konstruksi dan material yang lebih pasti, bernilai tetap dan bersaing, sehingga tidak akan melewati batas anggaran yang tersedia.
 - b. Pekerjaan akan dapat diselesaikan sesuai dengan kualitas dan dalam rentang waktu. seperti yang telah direncanakan atau ditetapkan
3. Tahap pelelangan, kegiatan yang dilakukan adalah kegiatan administrasi untuk pelelangan sampai dengan terpilihnya pemenang lelang.

4. Tahap Pelaksanaan Konstruksi, dalam tahap ini adapun kegiatan yang dilakukan antara lain persiapan lapangan, pelaksanaan konstruksi fisik proyek sampai dengan selesainya konstruksi itu sendiri. Salah satu kegiatan yang cukup penting pada saat pelaksanaan konstruksi fisik adalah kegiatan pengendalian biaya dan jadwal konstruksi, untuk pengendalian biaya konstruksi hal-hal yang harus diperhatikan adalah alokasi biaya untuk sumber daya proyek mulai dari tenaga kerja, peralatan sampai dengan material konstruksi, sedangkan pengendalian jadwal diupayakan agar setiap kegiatan dalam proyek berjalan sesuai dengan yang direncanakan, dalam hal ini semua pihak yang terlibat diharapkan bisa menggunakan berbagai sumber daya yang dimiliki agar tujuan proyek tercapai dengan baik.
5. Tahap pengoperasian, setelah konstruksi fisik selesai maka penyedia jasa akan menyerahkan kepada pengguna jasa untuk dioperasikan, dalam tahap ini penyedia jasa masih memiliki tanggung jawab untuk memelihara bangunan tersebut sesuai dengan perjanjian.

2.1.4. Keterlambatan

2.1.4.1. Pengertian Keterlambatan

Menurut (Alifen et al, 2000), keterlambatan proyek sering kali menjadi sumber perselisihan dan tuntutan antara pemilik dan kontraktor, sehingga akan menjadi sangat mahal nilainya baik ditinjau dari sisi kontraktor maupun pemilik. Kontraktor akan terkena denda penalti sesuai dengan dokumen kontrak, di

samping itu kontraktor juga akan mengalami tambahan biaya *overhead* selama proyek masih berlangsung. Dari sisi pemilik, keterlambatan proyek akan membawa dampak pengurangan pemasukan karena penundaan pengoperasian fasilitasnya.

Peran aktif manajemen merupakan salah satu kunci utama keberhasilan pengelolaan proyek.

Pengkajian jadwal proyek diperlukan untuk menentukan langkah perubahan mendasar agar keterlambatan penyelesaian proyek dapat dihindari atau dikurangi.

2.1.4.2. Penyebab Keterlambatan

Menurut Ahmed et al, 2003, penyebab keterlambatan dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

1. Faktor Eksternal
2. Faktor Internal

Faktor keterlambatan internal timbul dari empat pihak yang terlibat dalam proyek pengadaan jasa konstruksi. Pihak-pihak tersebut yaitu owner, kontraktor, konsultan perencana, dan konsultan pengawas. Sedangkan faktor keterlambatan eksternal disebabkan pihak diluar proyek, pihak tersebut antara lain pemerintah, supplier, dan cuaca.

Ahmed et al (2003) dan Alaghbari (2005) dalam jurnalnya menyebutkan faktor-faktor penyebab keterlambatan yang terjadi pada proyek-proyek konstruksi di Malaysia antara lain :

1. Faktor yang disebabkan oleh kontraktor
 - a. Keterlambatan pengiriman material ke lokasi proyek
 - b. Kekurangan material di lapangan
 - c. Kesalahan dan cacat dalam pekerjaan
 - d. Tenaga kerja yang minim akan keahlian dan pengalaman
 - e. Kurangnya area kerja di lapangan
 - f. Produktivitas rendah
 - g. Masalah Keuangan
 - h. Kurangnya koordinasi
 - i. Subkontraktor yang kurang ahli
 - j. Kekurangan peralatan di lapangan
 - k. Sistem manajemen yang rendah
2. Faktor yang disebabkan oleh konsultan
 - a. Kurangnya tenaga ahli professional.
 - b. Kurangnya pengalaman konsultan
 - c. Kurangnya pengalaman dan keahlian di bidang manajemen dan pengawasan
 - d. Lambat dalam pengawasan dan pengambilan keputusan
 - e. Dokumen yang tidak lengkap
 - f. Lambat dalam memberikan perintah
3. Faktor yang disebabkan oleh owner
 - a. Belum menguasai bidang pekerjaan
 - b. Lambat dalam mengambil keputusan

- c. Kurangnya koordinasi dengan kontraktor
 - d. Perubahan kontrak (adanya perubahan rencana dan spesifikasi)
 - e. Masalah Keuangan (keterlambatan pembayaran, kesulitan Keuangan, dan masalah ekonomi)
4. Faktor eksternal
- a. Tidak tersedianya bahan / material di pasar
 - b. Tidak tersedianya peralatan
 - c. Kondisi cuaca yang buruk
 - d. Lokasi / area proyek yang buruk
 - e. Keadaan ekonomi yang buruk (inflasi, nilai mata uang melemah, dll)
 - f. Perubahan peraturan dari pemerintah
 - g. Mobilisasi yang lambat

2.1.4.3. Type Keterlambatan

Menurut Jervis, 1998 (dalam Suyatno, 2010), mengklasifikasikan keterlambatan menjadi 4 type :

- 1). *Excusable delay*, dikenal juga sebagai “*force majeure*” delays yaitu keterlambatan kinerja kontraktor yang terjadi karena faktor yang berada diluar kencana kontraktor dan *owner*. Kontraktor berhak mendapat parpanjangan waktu yang setara dengan keterlambatan tersebut dan tidak berhak atas kompensasinya.
- 2). *Non-Excusable*, yaitu keterlambatan dalam kinerja kontraktor yang terjadi karena kesalahan kontraktor tidak secara tepat melaksanakan

kewajiban dalam kontrak. Kontraktor tidak berhak menerima penggantian biaya maupun perpanjangan waktu.

- 3). *Compensable delay*, keterlambatan dalam kinerja kontraktor yang terjadi karena kesalahan pihak *owner* untuk memenuhi dan melaksanakan kewajiban dalam kontrak secara tepat. Dalam hal ini kontraktor berhak atas kompensasi biaya dan perpanjangan waktu.
- 4). *Concurrent delay*, yaitu keterlambatan yang terjadi karena dua sebab yang berbeda. Jika *excusable delay* dan *compensable delay* terjadi bersamaan dengan *non excusable delay* maka keterlambatan akan menjadi *non excusable delay*. Jika *compensable delay* terjadi bersamaan dengan *excusable delay* maka keterlambatan akan diberlakukan sebagai *excusable delay*.

2.1.4.4. Dampak Keterlambatan

Menurut (Alifen et al, 2000), bahwa dampak dari keterlambatan proyek ini menimbulkan kerugian pada pihak kontraktor, konsultan, dan *owner*. Kerugian tersebut antara lain :

1. Pihak Kontraktor

Keterlambatan penyelesaian proyek berakibat naiknya *overhead*, karena bertambah panjangnya waktu pelaksanaan. Biaya *overhead* meliputi biaya untuk perusahaan secara keseluruhan, terlepas ada tidaknya kontrak yang sedang ditangani.

2. Pihak Konsultan

Konsultan akan mengalami kerugian waktu, serta akan terlambat dalam mengerjakan proyek yang lainnya, jika pelaksanaan proyek mengalami keterlambatan penyelesaian.

3. Pihak *Owner*

Keterlambatan proyek pada pihak pemilik/*Owner*, berarti kehilangan manfaat / penghasilan dari bangunan yang seharusnya sudah dapat digunakan atau dimanfaatkan. Apabila pemilik adalah pemerintah, untuk fasilitas umum misalnya bangunan jalan dan jembatan tentunya keterlambatan akan merugikan pelayanan kepada masyarakat, atau merugikan program pelayanan yang telah disusun. Kerugian ini tidak dapat dinilai dengan uang tidak dapat dibayar kembali. Sedangkan apabila pihak pemilik adalah non pemerintah, misalnya pembangunan gedung, pertokoan atau hotel, tentu jadwal pemakaian gedung tersebut akan mundur dari waktu yang direncanakan, sehingga ada waktu kosong tanpa mendapatkan uang.

2.1.4.5. Mengatasi Keterlambatan

Menurut Dipohusodo, I (1996), selama proses konstruksi selalu saja muncul gejala kelangkaan periodik atas material-material yang diperlukan, berupa material dasar atau barang jadi baik yang lokal maupun import. Cara penanganannya sangat bervariasi tergantung pada kondisi proyek, sejak yang ditangani langsung oleh staf khusus dalam organisasi sampai bentuk pembagian porsi tanggung jawab diantara pemberi tugas, kontraktor dan sub-kontraktor,

sehingga penawaran material suatu proyek dapat datang dari sub - kontraktor, pemasok atau agen, importer, produsen atau industri, yang kesemuanya mengacu pada dokumen perencanaan dan spesifikasi teknis yang telah ditetapkan. Cara mengendalikan keterlambatan adalah :

1. Mengerahkan sumber daya tambahan.
2. Melepas rintangan - rintangan, sampai upaya-upaya lain untuk menjamin agar pekerjaan meningkat dan membawa kembali ke garis rencana.
3. Jika tidak Mungkin, tetap pada garis rencana semula mungkin diperlukan revisi jadwal, yang untuk selanjutnya dipakai sebagai dasar penilaian kemajuan pekerjaan pada saat berikutnya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan akan digunakan sebagai referensi dalam penyusunan penelitian ini terutama yang terkait dengan faktor – faktor keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Adapun penelitian terdahulu yang sudah dihimpun adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

| No. | Judul / Tema | Metode | Kesimpulan | Peneliti / Tahun |
|------------|---|--|--|---|
| 1 | Analisis faktor faktor penyebab keterlambatan pelaksanaan proyek konstruksi | Uji statistik non parametrik dengan analisis kendali W menggunakan program SPSS | Ada keselarasan antara responden tentang pengaruh faktor keterlambatan yang mempengaruhi. | I.A. Rai Widhiawati 2009 |
| 2 | Analisis faktor faktor penyebab keterlambatan pelaksanaan proyek konstruksi di Kabupaten Tabanan | Analisis RI (Relatif Indeks) dan analisis skor faktor | faktor dominan penyebab keterlambatan pelaksanaan pekerjaan proyek konstruksi adalah faktor tenaga kerja, dengan nilai RI sebesar 0,769, faktor perubahan dengan nilai RI sebesar 0,753 | Dhian C. Nur Astina, Ida Ayu Rai Widhiawati, I G. Putu Joni |
| 3 | Analisis percepatan pelaksanaan dengan menambah jam kerja optimum pada proyek konstruksi | analisis dengan metode <i>Time Cost Trade Off Analysis</i> | percepatan dengan biaya optimum didapat pada penambahan satu jam kerja dan waktu optimum didapat pada penambahan dua jam kerja | Ariany Frederika 2010 |
| 4 | Analisis faktor penyebab keterlambatan pelaksanaan proyek gedung (aplikasi model regresi) | Analisis dengan metode regresi | Rangking faktor penyebab keterlambatan pekerjaan antara lain : kekurangan tenaga, kesalahan perencanaan, cuaca, produktifitas kerja,kesalahan pengelolaan materian serta perubahan dalam lingkup pekerjaan. | Suyatno, 2010 |
| 5 | Studi faktor penyebab keterlambatan penyelesaian pekerjaan konstruksi gedung di Universitas Airlangga Surabaya. | analisis dengan metode <i>stepwise</i> untuk menganalisa peringkat / rangking faktor faktor keterlambatan pekerjaan pada proyek gedung | Setelah dilakukan analisis regresi linier berganda diketahui faktor yang paling mempengaruhi keterlambatan waktu pelaksanaan yaitu faktor manajerial, Lingkungan Kerja, desain, Keuangan, tenaga,kerja, bahan material, metode | Rangga Bhandara 2017 |

| No. | Judul / Tema | Metode | Kesimpulan | Peneliti / Tahun |
|-----|--|---|---|------------------------------|
| 6 | Analisis penyebab keterlambatan pada pekerjaan konstruksi jalan kabupaten Lombok tengah dengan metode analisis faktor. | analisis dengan metode <i>stepwise</i> untuk menganalisa peringkat / ranking faktor faktor keterlambatan pekerjaan pada proyek gedung | pelaksanaan dan peralatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa intervensi negatif masyarakat merupakan faktor yang paling mempengaruhi keterlambatan berdasarkan metode relatif indeks. Sedangkan melalui metode analisa faktor terdapat dua kelompok faktor baru yang masing masing terdiri dari sumber daya manusia yang tidak memadai, masalah finansial, dan manajemen kontrak yang kurang baik. Pada faktor yang kedua terdiri dari monitoring dan kontrol pekerjaan yang buruk serta pengadaan alat konstruksi yang tidak termanajemen. | Baiq Faridah Sakinah 2015 |