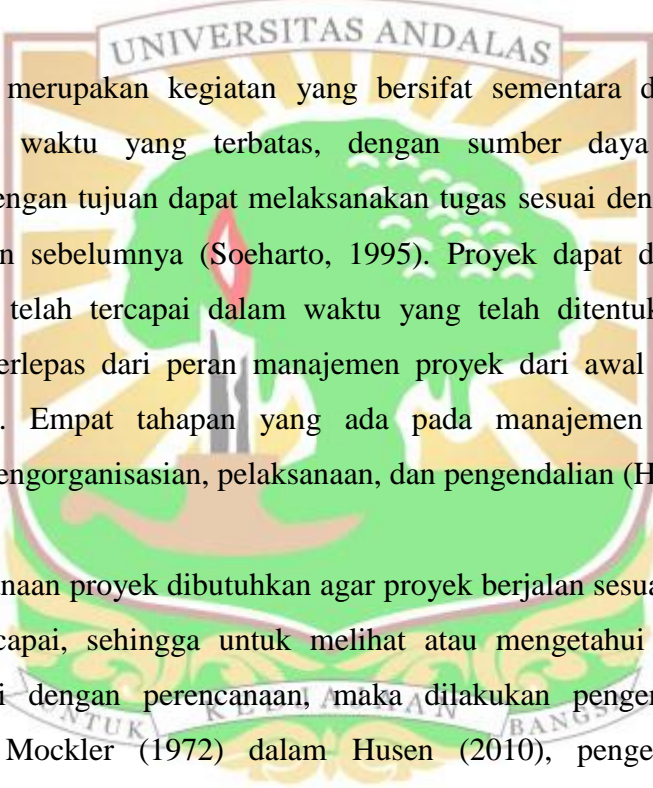


# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

### 1.1 Latar Belakang



Proyek merupakan kegiatan yang bersifat sementara dan berlangsung dalam jangka waktu yang terbatas, dengan sumber daya tertentu yang dialokasikan dengan tujuan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Soeharto, 1995). Proyek dapat dikatakan sukses apabila tujuan telah tercapai dalam waktu yang telah ditentukan, kesuksesan proyek tidak terlepas dari peran manajemen proyek dari awal proyek dimulai hingga selesai. Empat tahapan yang ada pada manajemen proyek adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Husen, 2011).

Perencanaan proyek dibutuhkan agar proyek berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, sehingga untuk melihat atau mengetahui apakah proyek berjalan sesuai dengan perencanaan, maka dilakukan pengendalian proyek. Menurut R.J Mockler (1972) dalam Husen (2010), pengendalian proyek merupakan suatu kegiatan sistematis yang bertujuan agar sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara efektif dan efisien selama proses berlangsung, sehingga sasaran dan tujuan awal dapat terpenuhi. Rangkaian kegiatan tersebut terdiri dari penentuan standar perencanaan, perancangan sistem informasi, perbandingan antara pelaksanaan kegiatan dengan standar, penyelidikan terhadap kemungkinan penyimpangan yang terjadi, dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.

Pengendalian dapat dilakukan dengan melakukan analisis pelaksanaan proyek terhadap standar yang telah ditetapkan. Adapun kinerja proyek dapat diukur dengan melakukan analisis terhadap indikator kinerja proyek yaitu biaya, waktu, biaya dan waktu, mutu, serta kesehatan dan keselamatan kerja (K3) (Husen, 2010). Pelaksanaan pekerjaan memiliki dua hal penting selain mutu yang dijadikan indikator penting, yaitu waktu dan biaya, karena biaya yang akan dikeluarkan selama pelaksanaan proyek akan berhubungan dengan waktu yang digunakan (Sudarsana, 2008).

**Tabel 1.1** Daftar Proyek Telat di Indonesia Tahun 2013-2015

No	Proyek Telat
1	Pembangkit listrik tenaga uap 2000 MW di Jawa Tengah senilai 3 miliar dollar AS (kendala pembebasan lahan)
2	Sumber Air Umbulan, Jawa Tengah senilai 204,2 juta dollar AS (proses perjanjian dari BUPI dan Menteri Keuangan)
3	Rel kereta api batubara Puruk Cahu-Bangkuang senilai 5 miliar dollar AS (tanda-tangan kontrak 14 Januari 2015)
4	Sumber Air Bandar Lampung senilai 38 juta dollar AS (viabilitas baru disetujui Kementerian Keuangan 7 Mei 2015)
5	Tol Kemayoran-Kampung Melayu senilai 695,4 juta dollar AS (terhambat pembebasan lahan)
6	Tol Sunter-Rawa Buaya-Batu Ceper senilai 976,1 juta juta dollar AS (terhambat pembebasan lahan)
7	Tol Ulujami-Tanah Abang senilai 425,5 juta juta dollar AS (terhambat pembebasan lahan)
8	Tol Pasar Minggu-Casablanka senilai 572 juta juta dollar AS (terhambat pembebasan lahan)
9	Tol Sunter-Pulo Gebang-Tabelang senilai 737,8 juta juta dollar AS (terhambat pembebasan lahan)
10	Tol Duri Pulo- Kampung Melayu senilai 596 juta juta dollar AS (terhambat pembebasan lahan)
11	Tol Nusa Dua-Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai-Benoa senilai 196 juta juta dollar AS (berjalan sejak 30 September 2013)
12	Terminal Kapal Pesiar Tanah Ampo, Bali dengan nilai 23,3 juta juta dollar AS (proses aproval pemenang tender tak kunjung selesai)
13	Tol Medan-Kuala Namu-Tebing Tinggi senilai 670,4 juta juta dollar AS (tanda-tangan kontrak 5 Januari 2015)
14	TPA Sampah Bandung, senilai 50 juta juta dollar AS (menunggu penandatanganan kontrak dan terkendala pembebasan lahan)
15	Tol Serpong-Balaraja (lelang tak kunjung selesai)
16	PLTU Sumatra Selatan 9 2x600 MW (lelang tak kunjung selesai)
17	PLTU Sumatra Selatan 10 600 MW (lelang tak kunjung selesai)
18	Tempat Pengolahan Sampah, Batam (lelang tak kunjung selesai)

Sumber: Tempo.co (2015)

**Tabel 1.1** Daftar Proyek Telat di Indonesia Tahun 2013-2015 (Lanjutan)

No	Proyek Telat
19	Pembangunan kota urban, Banda Aceh (lelang tak kunjung selesai)
20	TPA Sampah di Bogor dan Depok (lelang tak kunjung selesai)
21	Tol Kayu Agung-Palembang-Betung (lelang tak kunjung selesai)
22	Tol Pasir Koja-Soreang, Jawa Barat (lelang tak kunjung selesai).

Sumber: Tempo.co (2015)

Penyelesaian proyek di Indonesia sering mengalami keterlambatan. Seperti yang dapat dilihat pada **Tabel 1.1**, terdapat 22 proyek kerja sama pemerintah swasta (KPS) yang realisasinya terlambat. Padahal ke-22 proyek tersebut sudah melewati proses lelang sejak tahun 2013 (Tempo, 2015). Keterlambatan proyek dapat diakibatkan oleh berbagai faktor, seperti faktor tenaga kerja, faktor bahan, faktor peralatan, faktor karakteristik tempat, faktor keuangan, faktor situasi, faktor perubahan, faktor lingkup dan kontrak atau dokumen pekerjaan, faktor perencanaan dan penjadwalan, faktor sistem inspeksi dan evaluasi pekerjaan, serta faktor manajerial (Astina dkk, 2012). Keterlambatan proyek dapat berdampak pada pelaksana proyek itu sendiri, yaitu berkurangnya keuntungan atau *profit* untuk pelaksana proyek, bahkan dapat mengalami kerugian.

Penyelesaian proyek yang terlambat juga terjadi di Sumatera Barat, salah satunya adalah proyek preservasi rekonstruksi ruas jalan Muara Kalaban – Batas Jambi dan Kiliranjao – Batas Riau yang dikerjakan oleh PT Tri Jaya Putra tahun 2016. Perusahaan berharap tidak terjadi lagi keterlambatan pada pelaksanaan proyek berikutnya, karena keterlambatan proyek dapat merugikan perusahaan. Perusahaan ingin dibantu untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan proyek ini agar dapat meminimalisir keterlambatan pelaksanaan proyek pada masa yang akan datang.

Proyek preservasi rekonstruksi ruas jalan Muara Kalaban – Batas Jambi dan Kiliranjao – Batas Riau merupakan proyek APBN (Anggaran Pemerintah dan Belanja Negara) tahun 2016 yang telah selesai dilaksanakan. Proyek tersebut memiliki dua kegiatan utama yaitu: 1) melakukan rekonstruksi, dan 2) pemeliharaan pada ruas jalan. Terdapat 10 divisi pekerjaan pada proyek tersebut,

yaitu: divisi umum, divisi drainase, divisi pekerjaan tanah, divisi pelebaran perkerasan dan bahu jalan, divisi perkerasan berbutir, divisi perkerasan aspal, divisi struktur, divisi pengembalian kondisi dan pekerjaan minor (untuk pekerjaan penunjang), divisi pekerjaan harian, dan divisi pekerjaan pemeliharaan rutin.

Proyek yang dimulai pada tanggal 6 Januari 2016 tersebut, awalnya direncanakan selesai pada tanggal 25 September 2016, tapi pada kenyataannya proyek baru selesai pada pada tanggal 1 Oktober 2016, sehingga dengan demikian proyek ini terlambat penyelesaiannya selama enam hari. Keterlambatan telah terjadi dari awal proyek dilaksanakan. **Tabel 1.2** memperlihatkan bobot rencana dan bobot realisasi dari awal periode sampai akhir periode.

**Tabel 1.2** Rekapitulasi Bobot Rencana dan Bobot Realisasi Penyelesaian Proyek

Periode	Bobot Rencana	Bobot Realisasi
1 (6 Januari - 31 Januari)	0.328	0.123
2 (1 Februari - 28 Februari)	2.606	0.390
3 (29 Februari - 27 Maret)	8.124	8.584
4 (28 Maret - 1 Mei)	31.854	29.302
5 (2 Mei - 29 Mei)	50.302	47.133
6 (30 Mei - 26 Juni)	75.826	62.403
7 (11 Juli - 31 Juli)	73.907	84.152
8 (1 Agustus - 28 Agustus)	93.354	94.490
9 (29 Agustus - 25 September)	100.000	99.538
10 (26 September - 1 Oktober)	100.000	100.000

Menurut Peraturan Presiden Nomor 70 tahun 2012 Pasal 120 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah menyebutkan bahwa selain perbuatan atau tindakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 118 ayat (1), penyedia barang/jasa yang terlambat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu sebagaimana ditetapkan dalam kontrak karena kesalahan penyedia barang/jasa, dikenakan denda keterlambatan sebesar 1/1000 (satu perseribu) dari nilai kontrak atau nilai bagian kontrak untuk setiap hari keterlambatan. Kontrak proyek ini bernilai sebesar Rp. 36.493.137.177, sementara proyek ini mengalami keterlambatan selama enam hari, dan perhari akan didenda 1/1000 (satu perseribu) dari nilai



kontrak, maka per hari kontraktor akan dikenakan denda sebesar Rp. 36.493.137.18. Sehingga total denda keterlambatan selama enam hari adalah sebesar Rp. 218.958.823.06.

Evaluasi pelaksanaan proyek preservasi rekonstruksi ruas jalan Muara Kalaban – Batas Jambi dan Kiliranjao – Batas Riau dibutuhkan, sehingga dapat diketahui kinerja pelaksanaan proyek terhadap penggunaan waktu dan biaya, mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya keterlambatan penyelesaian proyek, dan dapat diberikan usulan untuk penanganan proyek serupa di masa akan datang.

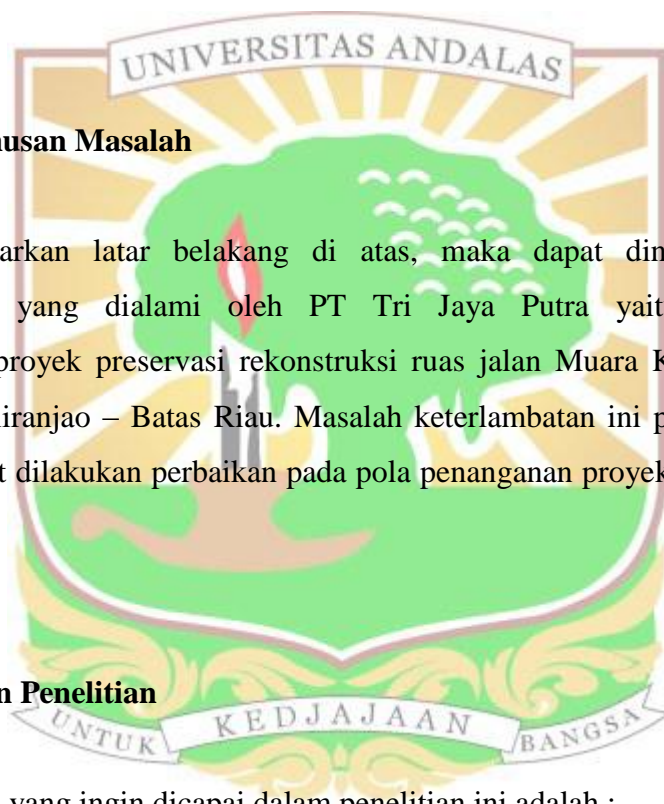
## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dinyatakan bahwa permasalahan yang dialami oleh PT Tri Jaya Putra yaitu terlambatnya penyelesaian proyek preservasi rekonstruksi ruas jalan Muara Kalaban – Batas Jambi dan Kiliranjao – Batas Riau. Masalah keterlambatan ini perlu di evaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan pada pola penanganan proyek serupa di masa akan datang.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja pelaksanaan proyek preservasi rekonstruksi ruas jalan Muara Kalaban – Batas Jambi dan Kiliranjao – Batas Riau terhadap penggunaan waktu dan biaya.
2. Mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan proyek.
3. Memberikan rekomendasi perbaikan *Standard Operational Procedure* (SOP) untuk penanganan proyek di masa akan datang.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Membantu meminimalisir keterlambatan pelaksanaan proyek sejenis yang akan datang di PT Tri Jaya Putra.
2. Usulan perbaikan prosedur pengeluaran dana proyek PT Tri Jaya Putra berguna sebagai pedoman untuk pelaksanaan proyek sejenis di masa yang akan datang di PT Tri Jaya Putra.

#### 1.5 Batasan Penelitian

Batasan-batasan dalam penelitian yang dilakukan ini adalah :

1. Analisis dilakukan pada proyek tahun 2016 yang telah selesai, yaitu proyek preservasi rekonstruksi ruas jalan Muara Kalaban – Batas Jambi dan Kiliranjao – Batas Riau.
2. Analisis dilakukan terhadap keterlambatan proyek berdasarkan kinerja biaya dan kinerja waktu pelaksanaan proyek.
3. Faktor-faktor penyebab keterlambatan yang dianalisis menggunakan diagram sebab-akibat *fishbone*.
4. Usulan perbaikan untuk penanganan proyek sejenis di masa yang akan datang hanya fokus pada faktor penyebab keterlambatan yang paling dominan.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

##### BAB I PENDAHULUAN

Bab I ini berisikan tentang latar belakang melakukan penelitian, perumusan masalah, tujuan melakukan penelitian, batasan masalah dalam melakukan penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II LANDASAN TEORI

Bab II ini berisikan tentang literatur yang berhubungan dengan proyek, manajemen proyek, evaluasi proyek dan metode yang digunakan untuk evaluasi proyek.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III ini tentang langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyelesaian penelitian secara sistematis sehingga tercapainya tujuan yang akan dicapai. Mulai dari studi pendahuluan, studi literatur, pengumpulan data, pengolahan data, analisis, dan penutup.

## BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab IV ini menjelaskan tentang data-data yang dikumpulkan untuk melakukan pengolahan data, serta pengolahan data yang dilakukan untuk penelitian.

## BAB V ANALISIS

Bab V ini menjelaskan analisis terhadap pengolahan data yang dilakukan. Analisis yang dilakukan yaitu analisis indikator-indikator *earned value*, analisis kinerja waktu dan biaya proyek, analisis indeks performansi proyek, analisis faktor penyebab keterlambatan proyek, dan analisis terhadap rekomendasi yang diberikan.

## BAB VI PENUTUP

Bab VI ini berisikan kesimpulan dari evaluasi proyek yang dilakukan serta saran yang akan digunakan sebagai masukan untuk perusahaan yang diteliti.

