

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Evaluasi

Evaluasi adalah suatu teknik penilaian kualitas program yang dilakukan secara berkala melalui metode yang tepat. Pada hakekatnya evaluasi diyakini sangat berperan dalam upaya meningkatkan kualitas operasional suatu program dan berkontribusi penting dalam memandu pembuat kebijakan di seluruh strata organisasi. Dengan menyusun, mendesain evaluasi yang baik dan menganalisis hasilnya dengan tajam (Soeharto, 1995).

George dan Robert (2002) menyatakan bahwa evaluasi juga dapat dilakukan dengan cara berbeda dan pada tingkatan berbeda, tergantung pada tujuan evaluasi. Tujuannya adalah untuk menilai kemampuan teknis, pelaksanaan operasional, dan pendayagunaan sistem. Evaluasi mendefinisikan seberapa baik sistem berjalan. Evaluasi pelaksanaan perlu digabung dengan evaluasi biaya / manfaat. Tujuan evaluasi adalah untuk mengukur mutu prestasi yang ada untuk dapat memperbaiki prestasi mendatang. Laporan evaluasi harus menitik beratkan tidak hanya pada penentuan kelemahan dan keunggulan tetapi juga pada perbaikan yang diusulkan. Untuk mengevaluasi atau merencanakan suatu proyek, terdapat 14 aspek/komponen kunci yang harus diperhatikan:

1. Manajemen biaya meliputi penggunaan biaya sistem monitoring, yang merupakan alat penting dalam pengawasan proyek. Fungsi pertama akan

menyajikan monitoring berkelanjutan dari belanja proyek terhadap pengawasan anggaran. Fungsi kedua, peramalan akurat dari biaya proyek akhir yang mungkin terjadi. Fungsi terakhir, mengidentifikasi area-area masalah sehingga hal-hal yang tidak diinginkan dapat dihindari. Sistem kontrol biaya meliputi beberapa elemen yaitu :

- Perincian kode rekening biaya dimana dilaksanakan kontrol biaya yang terjadi selama pelaksanaan proyek, biaya harus diuraikan dengan cukup mendetail.
- Penerapan kontrol anggaran berdasarkan kode rekening, dilakukan untuk mengatur dan mengawasi biaya proyek, kontrol anggaran harus ditetapkan sebagai basis biaya terhadap semua biaya yang telah tercatat. Kontrol anggaran harus cukup terperinci untuk memberikan pengawasan terhadap pelaksanaan proyek dan akurasi peramalan biaya.
- Monitoring berkelanjutan pelaksanaan proyek terhadap kontrol anggaran, dimana biaya-biaya yang terjadi selama pelaksanaan proyek harus dicatat secara terus menerus dan dibandingkan dengan kontrol anggaran. Biaya-biaya anggaran meliputi biaya aktual dan biaya penyelenggaraan proyek.
- Peramalan biaya akhir pada masing-masing kode rekening rinci, dibutuhkan peramalan sepanjang pelaksanaan proyek terhadap biaya proyek final untuk masing-masing rekening rinci. Ini hanya dilakukan jika timbul selisih atau perbedaan antara kontrol anggaran dengan

peramalan biaya akhir sehingga dapat diambil tindakan untuk memperbaiki situasi tersebut.

- *Trend* dan prosedur perubahan merupakan suatu mekanisme untuk mengidentifikasi item-item yang mempengaruhi biaya proyek atau penjadwalan, dan menyediakan suatu alat penyesuaian anggaran proyek, biaya final peramalan proyek dan penjadwalan proyek. *Trend* dan sistem perubahan juga menyediakan suatu cara dalam merubah lingkup dan penjadwalan biaya yang didokumentasikan dengan jelas untuk referensi dimasa yang akan datang.
 - *Update* biaya dan peramalan berdasarkan kesepakatan *trend* dan *change order*, *trend* didefinisikan sebagai kejadian yang mendorong pada perubahan peramalan biaya proyek atau perubahan dalam penjadwalan proyek. *Change order* didefinisikan sebagai otorisasi klien untuk merubah ruang lingkup proyek dan karenanya merubah anggaran proyek dan atau penjadwalan proyek.
 - Perincian laporan biaya merupakan dokumen penting untuk mencatat dan menganalisa biaya-biaya yang terjadi selama pelaksanaan suatu proyek. Ini menyediakan suatu mekanisme sebagai pembandingan aktual terhadap biaya yang telah dianggarkan dan yang dibutuhkan dimana peramalan dibuat untuk masing-masing periode pelaporan biaya kerja proyek final untuk masing-masing rekening rinci
2. Manajemen penjadwalan merupakan alat kontrol proyek yang efektif digunakan dalam teknis manajemen. Penjadwalan proyek dan rencana

pelaksanaan akan memberikan ketentuan dasar mengenai bagaimana dan kapan proyek akan dilaksanakan. Manajemen penjadwalan menyediakan suatu basis pengawasan kerja. Hal-hal yang perlu dilibatkan dalam program manajemen penjadwalan yang efektif antara lain :

- Integrasi teknis, pelaksanaan dan jadwal konstruksi.
Konstruksi tergantung pada teknis dan pelaksanaan. Ini selanjutnya dibutuhkan untuk membuat jadwal konstruksi yang diintegrasikan dengan jadwal teknis dan pelaksanaan. Jadwal biasanya berubah, dimana aktivitas tertentu mengalami percepatan dan aktivitas lainnya mengalami penundaan. Hal ini menjadi hal mendesak karena operasional konstruksi dengan cepat menyesuaikan pada sejumlah perubahan dalam hal teknis dan pelaksanaan.
- Tingkat keberhasilan penjadwalan konstruksi yang konsisten dengan penjadwalan utama proyek, hal ini menjadi hal umum pada suatu proyek dimana terdapat tiga atau empat level penjadwalan dengan satu prosedur yang lebih rinci.
- Rencana kerja konstruksi mingguan, penjadwalan ini meliputi perencanaan harian dari tugas-tugas khusus dan ditujukan bagi staf, supervisor dalam suatu proyek konstruksi. Rencana kerja mingguan merupakan alat utama yang digunakan oleh personil/pelaksana konstruksi untuk menyelenggarakan proyek. Rencana kerja mingguan ini berdasarkan pada jadwal tingkat rangkuman yang konsisten dengan jadwal utama proyek.

- Kurva pengembangan konstruksi merupakan gambaran grafis sederhana dari tingkat perkembangan yang direncanakan selama jalannya proyek berdasarkan pada jadwalnya. Ini penting untuk melihat jadwal yang telah dicapai dan untuk monitoring tingkat perkembangan dari yang direncanakan.
- Histogram angkatan kerja konstruksi, dimana angkatan kerja dibutuhkan pada masing-masing aktifitas kemudian dapat ditambahkan bersama untuk menghasilkan histogram angkatan kerja proyek. Histogram angkatan kerja ini bermanfaat dalam memberikan ilustrasi tentang kebutuhan angkatan kerja proyek, dan sangat membantu bagi para manajer konstruksi untuk melihat berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan jadwal proyek.
- Jadwal *milistone* (aktifitas penting) dan tanggal jatuh tempo proyek merupakan alat manajemen yang sangat berguna dalam mempertahankan proyek agar berjalan sesuai dengan jadwal. Jadwal *milistone* memberikan ketetapan bagi pelaksanaan proyek yang membantu pihak manajemen dalam mencapai penyelesaian proyek sesuai tanggal jatuh tempo.
- Jadwal *update* dan perkembangan pada interval reguler, dalam hal ini untuk memiliki jadwal *up-to-date* yang menggambarkan situasi proyek saat ini, maka jadwal harus diperbaharui dan status terkini dicatat pada interval reguler. Jadwal proyek dapat merubah pelaksanaan proyek jika tersedia informasi baru yang lebih baik.

- Jadwal mingguan dan laporan bulanan, dimana harus membuat jadwal yang dibutuhkan sebelum dan selama pelaksanaan proyek, agar orang lain dapat mengikuti jadwal yang dibuat dan dampak dari jadwal tersebut merupakan bentuk pertanggung jawaban terhadap proyek.
3. Rencana kerja memberikan panduan tentang bagaimana berbagai sasaran harus dicapai. Rencana ini mendefinisikan program-program kerja untuk mencapai berbagai target, meningkatkan kinerja ataupun menyelesaikan proyek. Rencana kerja juga menetapkan prioritas atau aspek kunci dari pekerjaan yang harus diperhatikan, atau urutan seberapa pentingnya berbagai proyek atau program kerja yang diharapkan untuk dilaksanakan oleh seseorang.
 4. Perkembangan dan produktivitas konstruksi bertujuan untuk menyediakan metode pengukuran yang sesuai terhadap presentase penyelesaian fisik dari aktifitas-aktifitas konstruksi dan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam perkembangan dan produktivitas. Identifikasi ini akan memungkinkan dilakukan tindakan koreksi untuk mengurangi akibat tersebut
 5. Manajemen mutu, dimana kualitas proyek akan mempengaruhi keberhasilan proyek yang ditangani seperti halnya keberhasilan jangka panjang bagi kontraktor. Kualitas meliputi penyelesaian tugas-tugas kerja dengan benar dalam memenuhi spesifikasi aturan. Jika kualitas produk menjadi hasil akhir yang dicapai secara efisien, maka tugas-tugas harus dilaksanakan dengan benar dari awal.

6. Manajemen keselamatan berhubungan dengan proyek konstruksi dimana harus memperhatikan tingkat keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Keselamatan kerja mempengaruhi moral, yang dapat menentukan apakah proyek akan berhasil dengan baik atau tidak. Tingkat keselamatan proyek harus memenuhi kriteria aturan tertentu
7. Organisasi merupakan suatu gambaran secara skematis tentang bagian-bagian tugas-tugas dan tanggung jawab dan hubungan bagian yang terdapat dalam suatu badan atau suatu lembaga. Dalam mengorganisir langkah pertama yang harus dikerjakan oleh seorang manajer proyek adalah menetapkan pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan agar dapat merealisasikan apa yang menjadi tujuannya. agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik.
8. Hubungan tenaga kerja merupakan suatu kesatuan yang penting dalam rangka pengorganisasian misalnya hubungan antara satu unit organisasi dengan unit organisasi lainnya antara karyawan satu dengan karyawan yang lain, dan ruang kerja satu dengan ruang kerja yang lain, juga hubungan yang menyangkut wewenang atas pekerjaan yang satu dengan wewenang yang lain sebagaimana sering terjadi serasi tidaknya hubungan tersebut yang sering mempengaruhi hasil kerja dan kepuasan tenaga kerja dalam bekerja.
9. Manajemen material pada suatu proyek manajemen konstruksi, manajer sering kali menangani pengadaan barang yang memerlukan masa persiapan pembelian yang lama dengan maksud agar dapat memajukan

tanggal penyesuaian keseluruhannya. Metode dan praktek tentunya akan berbeda-beda bagi masing-masing perusahaan dan proyek. Suatu kontraktor utama dapat menerima penawaran dari para sub-kontraktor, pemasok material dan pabrik pembuat peralatan yang akan dapat merujuk rencana dan spesifikasi selengkapnya sebelum saat penawaran dilakukan.

10. Administrasi sub-kontrak merupakan suatu bentuk kontrak yang kedudukannya lebih rendah untuk pengadaan pekerjaan dan jasa yang harus dilaksanakan oleh pihak lain yang bukan kontraktor utama ditempat pekerjaan konstruksi. Subkontraktor bertanggung jawab kepada kontraktor utama atau kontraktor utama untuk beberapa atau semua profesi dari kontrak pokok pada manajemen konstruksi, manajer sebagai wakil dari pemilik dapat meluluskan subkontrak untuk mencapai prestasi pekerjaan ditempat proyek.

11. Mengelola peralatan konstruksi dapat dikategorikan menjadi perencanaan dan pengendalian dimana peralatan konstruksi dikelola menurut harga, jadwal serta mutunya. Sedangkan pengadaan peralatan. sering kali peralatan dibuat menurut pesanan dan dibuat khusus oleh pabrik penjual berdasarkan gambar yang spesifikasi dan kriteria desainnya (dimensi, spesifikasi material, persyaratan uji coba) sebagian besar ditentukan oleh pembeli dan pada umumnya tidak tersedia dipasar.

12. Manajemen peralatan konstruksi adalah mengatur alat atau peralatan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan konstruksi secara mekanis seperti crane, gruder, scraper, truk, pengeruk tanah (back-hoe), kompresor udara.
13. Manajemen fasilitas sementara adalah manajemen yang mengatur ,memberikan fasilitas sementara pada lokasi proyek seperti peralatan, gudang, lokasi kantor, keamanan, tempat berlindung sementara bagi tukang sehingga dapat menjamin peralatan konstruksi
14. Manajemen scaffolding adalah mengatur jadwal pendirian, pertanggungjawaban, bahan untuk scaffolding serta pemeliharaan scaffolding agar selalu diusahakan siap pakai terutama pada proyek bangunan bertingkat

2.2. Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Invancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan eksternal dan internal, persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh tiga hal yaitu kemampuan, keinginan, dan lingkungan.

Dharma (1986:30) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau

kelompok orang. Pengertian tersebut melihat kinerja dari dua sisi, yaitu sisi individu maupun dari sisi organisasi. Sedangkan *As'ad (1998:47)* memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Senada dengan pengertian kinerja tersebut diatas, *Moenir (1998:76)* mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil karya atau kerja yang diperoleh karyawan dalam usaha pencapaian tujuan atau pemenuhan tugas tertentu berdasarkan ukuran yang berlaku dan dalam waktu yang telah ditetapkan organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja antara lain :

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Berbagai keyakinan mengenai bagaimana seharusnya kinerja itu dikelola telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan falsafah manajemen kinerja dan bagaimana manajemen kinerja harus dipraktikkan (*Umar, 2002*) :

- Signifikansi model input, proses, output, dampak dalam mengelola kinerja
- Signifikansi manajemen kinerja sebagai proses alamiah dalam manajemen
- Kebutuhan untuk mengelola pencapaian sasaran

- Pentingnya menciptakan kemitraan antara para manajer dan staf dalam mengelola kinerja tetapi lebih merupakan manajemen berdasarkan kesepakatan daripada manajemen berdasarkan perintah
- Signifikasi sasaran yang akan dicapai
- Pentingnya pengukuran, umpan balik dan "manajemen kontingensi"
- Kebutuhan untuk memberdayakan karyawan

Manajemen kinerja dalam model input, proses output berkenaan dengan :

- Input : keahlian, pengetahuan dan kepiawaian yang dibawa oleh individu kepada pekerjaannya.
- Proses : bagaimana individu berperilaku dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- Output : hasil yang dapat diukur, dicapai oleh individu menurut tingkat kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas
- Outcome : dampak dari apa yang telah dicapai oleh kerja individu terhadap hasil kelompok, departemen, unit kerja atau fungsi serta organisasi. Ini adalah kontribusi, yang merupakan ukuran yang penting bagi efektivitas pekerjaannya.

Perbedaan diantara input, proses, output, dan outcome dapat diilustrasikan dengan merujuk kepada pekerjaan seorang manajer.

Suatu rencana kinerja dan pengembangan kinerja mencatat semua tindakan yang disepakati bersama untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan atribut serta kompetensi. Rencana kinerja biasanya dipusatkan pada pengembangan yang

berhubungan dengan pekerjaan yang sekarang sedang dipegang oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan untuk melaksanakannya dengan baik.

Istilah perencanaan kinerja kerap kali dipakai untuk mendeskripsikan keseluruhan proses pembentukan suatu kesepakatan dan kemudian mengekspresikannya kedalam sejumlah tindakan yang harus diambil oleh karyawan, manajer atau oleh karyawan dan manajer secara bersama.

