BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 UMUM

Keterlambatan dalam konstruksi menurut Acharya, lee, kim dan lee (2006) dapat disebabkan oleh klien, kontraktor, konsultan, tindakan Tuhan, atau pihak ketiga yang menunda pekerjaan diawal ataupun diakhir. Keterlambatan dalam proyek konstruksi berarti akibat dari tidak terpenuhinya jadwal yang telah dibuat, disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian kondisi rencana dengan kenyataan yang sebenarnya (Arditi dan Patel, 1989).

2.2 Keterlambatan Konstruksi

Proyek sering mengalami keterlambatan. Bahkan bisa dikatakan hampir 80% proyek mengalami keterlambatan (Budisuanda, 2011). Keterlambatan proyek sering berulang pada aspek yang dipengaruhi maupun faktor yang mempengaruhi. Seringnya terjadi keterlambatan pekerjaan dari jadwal yang telah direncanakan dapat disebabkan oleh beberapa hal, bisa saja dikarenakan faktor internal ataupun eksternal yang terjadi. Dengan kata lain, keterlambatan sering kali terjadi. Proyek konstruksi dikatakan sukses apabila dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai dengan yang telah dijadwalkan, sesuai dengan anggaran, sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dan untuk memperoleh kepuasan dari pihak yang berkepentingan di dalamnya (Majid, 2006).

2.2.1 Jenis-jenis Keterlambatan Dalam Proyek konstruksi

Terdapat 2 (dua) kategori yang dapat menentukan yaitu :

- a. **Keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan (Non-Excusable Delay)** adalah merupakan kesalahan yang terjadi semata-mata dikarenakan oleh tindakan, kelalaian atau kesalahan pemilik proyek, (Soon, 2004). Dimulai dari kapan harus diselesaikan dan bagaimana proyek tersebut akan dikerjakan serta bagaimana penyediaan sumber daya nya. Penundaan yang terjadi mungkin terlihat meremehkan hasil produktivitas, perencanaan proyek dan penjadwalan yang tidak tepat, manajemen dan pengawasan yang buruk, metode konstruksi yang salah, kerusakan peralatan, subkontraktor atau pemasok yang tidak dapat diandalkan. Pembuatan rencana dan jadwal pelaksanaan proyek selalu mengacu pada kondisi anggapan-anggapan dan prakiraan yang ada pada saat rencana dan jadwal tersebut dibuat, karena itu masalah akan timbul apabila terjadi ketidaksesuaian antara prakiraan dan anggapan dengan kenyataan yang sebenarnya, (Majid, 2006). Dampak umum yang sering terjadi adalah keterlambatan waktu pelaksanaan proyek.

- b. **Keterlambatan yang dapat dimaafkan (Excusable Delay)** adalah keterlambatan yang disebabkan oleh kejadian-kejadian diluar kendali baik pemilik ataupun kontraktor.

Dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu :

- a. **Keterlambatan yang tidak layak mendapat ganti rugi (non-compensable delay)**

Keterlambatan yang disebabkan oleh pihak ketiga atau insiden di luar kendali baik dari pemilik dan kontraktor atau tidak disebabkan

oleh salah satu pihak, (Fugar and Agyakwah-Baah, 2010). Seperti misalnya biasanya mencakup tindakan yang terjadi atas kehendak Tuhan, cuaca yang tidak biasa, pemogokan, kebakaran, tindakan pemerintah dalam kapasitasnya dan lain-lain, (Soon, 2010).

b. Keterlambatan yang layak mendapatkan ganti rugi (compensable delay)

Keterlambatan yang disebabkan oleh tindakan, kelalaian atau kesalahan pemilik proyek, (Fugar and Agyakwah-Baah, 2010). Hal ini biasanya akan menyebabkan perpanjangan jadwal atau mundurnya waktu penyelesaian dari jadwal yang seharusnya, dimana akan menimbulkan klaim anggaran biaya yang berubah, dari pihak kontraktor yang ditujukan ke pemilik, (Soon, 2010).

Menurut Chan and Kumaraswamy (1996), ada 5 penyebab umum dan pokok keterlambatan adalah : situasi manajemen yang buruk dan pengawasan, kondisi tanah yang tak terduga, lamanya tindakan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan semua tim proyek, klien yang bervariasi, dan variasi karya yang diperlukan.

Menurut Chan and Kumaraswamy (1996) penyebab tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 8 kelompok berikut.

- a. Faktor yang terkait didalam proyek meliputi karakteristik proyek, diperlukan variasi, komunikasi antara berbagai pihak, kecepatan pengambilan keputusan yang melibatkan semua tim proyek, dan kondisi tanah.
- b. Faktor yang terkait pada klien termasuk yang berkaitan dengan karakteristik klien, pembiayaan proyek, variasi dan persyaratan, dan pembayaran interim kepada kontraktor.

- c. Faktor yang terkait pada desain meliputi desain pengalaman tim, kompleksitas proyek desain, dan kesalahan dan keterlambatan dalam (penghasil) dokumen desain.
- d. Faktor kontraktor yang terkait termasuk pengalaman kontraktor dalam perencanaan dan pengendalian proyek, manajemen situs dan pengawasan, tingkat subkontrak, dan arus kas keseluruhan.
- e. Faktor yang terkait pada bahan termasuk kekurangan bahan, perubahan bahan, pemrograman pengadaan, dan proporsi off-site prefabrikasi.
- f. Faktor yang berhubungan dengan buruh meliputi kekurangan tenaga kerja, tingkat keterampilan yang rendah, motivasi yang lemah, dan produktivitas yang rendah.
- g. Faktor tanaman atau peralatan yang terkait termasuk kekurangan, efisiensi rendah, kerusakan dan pilihan yang salah.
- h. Faktor eksternal termasuk waktu menunggu persetujuan dari gambaran sampel uji bahan dan masalah lingkungan dan pembatasan.

2.3 Keterlambatan Disebabkan Oleh Hal Yang Tidak Dapat Dimaafkan

Menurut Aibinu and Jagboro (2002) ada 6 (enam) keterlambatan disebabkan oleh hal yang tidak dapat dimaafkan adalah *time overrun* (pembekakan waktu); *cost overrun* (pembekakan biaya); *dispute* (perselisihan); *arbitration* (arbitrasi); *litigation* (proses pengadilan); *total abandonment* (banyak situasi keadaan yang ditinggalkan). Adapun faktor-faktor yang dapat diterapkan sebagai metode meminimalkan keterlambatan disebabkan oleh hal yang tidak dapat dimaafkan : manajer proyek yang kompeten; multidisiplin / kompeten tim proyek, ketersediaan sumber daya, komitmen untuk proyek-proyek, kemajuan pada setiap pertemuan, perkiraan waktu yang akurat, tawaran pemberian atau konsultan dan kontraktor yang

berpengalaman, penekanan yang tepat pada pengalaman masa lalu, keterlibatan masyarakat, mekanisme kontrol yang sistematis, dokumen kontrak yang komprehensif, perencanaan strategis yang efektif, informasi yang jelas dan saluran komunikasi, menggunakan pemanfaatan teknologi yang efektif, dan tidak adanya birokrasi.

Koushki, Al-Rasyid dan Kartam (2005) mengungkapkan bahwa meminimalkan penundaan waktu dan kelebihan biaya akan membutuhkan, memastikan sumber yang memadai dan tersedia dari keuangan sampai penyelesaian proyek, alokasi waktu yang cukup dan uang pada tahap desain, pemilihan konsultan yang kompeten dan kontraktor handal untuk melaksanakan pekerjaan; melakukan perencanaan pra-konstruksi tugas proyek dan kebutuhan sumber daya, mempekerjakan seorang insinyur pengawasan independen untuk memantau pekerjaan, dan memastikan pengiriman bahan tepat waktu.

Penyebab faktor keterlambatan pada proyek konstruksi antara lain adalah keterlambatan yang terkait pada bahan material, keterlambatan yang terkait pada tenaga kerja, keterlambatan yang terkait pada peralatan, keterlambatan yang terkait dengan keuangan, keterlambatan yang terkait dengan kontraktor, keterlambatan yang terkait pada klien, keterlambatan terkait dengan konsultan, keterlambatan eksternal.

2.4 Kinerja Kontraktor

Pemilik proyek (owner) merupakan faktor penentu dalam pencapaian keberhasilan suatu proyek. Pada umumnya owner mempunyai tiga tujuan yang ingin dicapai yaitu mutu kerja yang baik, biaya rendah, dan penyelesaian proyek yang cepat. Peran owner pada proses suatu proyek dapat dilihat dengan mengukur keterlibatannya pada proyek tersebut. Dari pengamatan dan

pengalaman di Indonesia, keterlibatan owner dalam proyek banyak terjadi. Peran manajer proyek owner pada tahap konstruksi sangat besar yang akan terlibat pada hampir semua proses proyek. Pengelola proyek konstruksi memiliki peran masing-masing dalam setiap tahapan proyek. Hubungan kerjasama antara owner, konsultan, dan kontraktor harus berjalan dengan baik demi tercapainya tujuan proyek. Peranan dan tugas owner, demikian juga pengelola lainnya tergantung dari hubungan kerjasama antar mereka. Hubungan kerja dalam proyek konstruksi merupakan pengaitan antara siklus atau tahapan proyek dengan orang-orang atau instansi yang terlibat dalam proyek konstruksi yang disebut dengan Pemangku Kepentingan Proyek atau *Stake Holders Project* yang kepentingannya dapat terkena dampak dari pelaksanaan atau hasil proyek (Widiasanti I. & Lenggogeni, 2013)

- a. Pemilik dalam kategori ini adalah badan pemerintah untuk proyek-proyek pekerjaan umum atau bangunan pemerintah lainnya, serta perusahaan swasta dan perorangan. Sebagai pemilik mereka biasanya bertanggung jawab terhadap konsepsi suatu proyek konstruksi (Budisuanda, 2011) .
- b. Konsultan adalah perorangan atau perusahaan yang memiliki keahlian, kecakapan dan tersedia bagi yang memerlukan (klien) dengan imbalan sejumlah upah dengan tugas memberikan nasehat, pengawasan, perencanaan, pelayanan atau pelatihan tentang hal yang berkaitan dengan bidang pengetahuan yang dikuasainya (Soeharto I., 1995).
- c. Kontraktor ialah orang/badan yang menerima dan menyelenggarakan pekerjaan bangunan menurut biaya yang telah tersedia dan melaksanakan sesuai dengan peraturan dan syarat-syarat serta gambar-gambar rencana yang telah ditetapkan (Djojowirono S., 2005).

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 1993). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001 : 78), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.

Menurut Rivai dan Basri (2005) **pengertian kinerja** adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Siswanto (1987) mengemukakan 8 (delapan) kriteria untuk menilai atau mengevaluasi performansi kerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik :

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan,
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan kesesuaian dan kesiapannya,
- c. *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya,
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul,
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota dalam organisasi),

- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan,
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya,
- h. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993 : 76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berpengendalian diri, (d) kompetensi.

Kontraktor adalah orang/badan yang menerima pekerjaan dan menyelenggarakan pelaksanaan pekerjaan sesuai biaya yang telah ditetapkan berdasarkan gambar rencana dan peraturan serta syarat-syarat yang ditetapkan (Ervianto W.I., 2005). Bidang kerja dari kontraktor dapat berupa pembangunan gedung, pembuatan jalan raya, pembangunan instalasi listrik, dan penyediaan ribuan generator. Dalam prakteknya, sebuah perusahaan kontraktor tidak menyelesaikan pekerjaan proyek tersebut secara sendirian. Pelaksanaan atau kontraktor proyek berukuran besar pada umumnya melaksanakan beberapa paket kerja diserahkan kepada subkontraktor. Meskipun seandainya penyerahan tersebut telah disetujui oleh pemilik sesuai dengan prosedur, tetapi kontraktor harus tetap bertanggung jawab sepenuhnya atas hasil kerja subkontraktor, untuk memenuhi persyaratan proyek (Soeharto I, 1995).

Dengan kata lain dapat disimpulkan kinerja kontraktor adalah adanya usaha yang dilakukan oleh satu ataupun beberapa individu di dalamnya yang bertanggung jawab terhadap hal-hal yang terjadi di dalam perencanaan, pembangunan dan penyelesaian suatu proyek.

2.4.1 Time Overrun

Keterlambatan pelaksanaan proyek merupakan salah satu masalah yang tidak diinginkan owner sebagai pemilik dan kontraktor proyek sebagai manajemen pelaksana pembangunan. Tidak hanya itu, masyarakat yang berada disekitar tentu saja akan ikut merasakan kerugian, misalnya adanya gangguan dan aktifitas pembangunan yang seharusnya selesai pada tanggal yang telah dijadwalkan (Sutoyo Soepiadhy, I Putu Artama Wiguna, Sri Pingit Wulandari, 2011) .

Kerugian owner atau pemilik akibat mundurnya waktu pelaksanaan proyek :

- a. Peresmian dan pembukaan gedung menjadi mundur, dan berpotensi akan menyebabkan kehilangan keuntungan
- b. Perpanjangan izin pembangunan yang tentunya membutuhkan dana tambahan
- c. Adanya waktu tambahan untuk memantau proyek

Kerugian kontraktor akibat keterlambatan pelaksanaan proyek :

- a. Keuntungan akan berkurang atau mungkin justru mengalami kerugian karena bertambahnya waktu pelaksanaan dengan arti bahwa akan ada penambahan upah tenaga kerja, masa sewa alat, dan kegiatan lainnya yang membutuhkan biaya tambahan lainnya.
- b. Nama baik perusahaan kontraktor meredup sehingga akan sulit mendapatkan kepercayaan pengerjaan proyek selanjutnya

Tertundanya pelaksanaan pembangunan akan berdampak pada kinerja kontraktor sendiri. Owner ataupun pemilik selalu berusaha agar kontraktor mampu untuk menyelesaikan proyek sesuai dengan tepat waktu. Namun, dengan munculnya berbagai kendala ataupun faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek, dapat dilihat bahwa sangat memungkinkan ini akan berpengaruh pada kinerja kontraktor.

2.4.2 Cost Overrun

Proyek konstruksi merupakan proses dimana rencana/desain dan spesifikasi para perencana dikonversikan menjadi struktur dan fasilitas fisik. Proses ini melibatkan organisasi dan koordinasi dari semua sumber daya proyek seperti tenaga kerja, peralatan konstruksi, material-material permanen (tetap) dan sementara, suplai dan fasilitas, dana, teknologi, dan metode serta waktu untuk menyelesaikan proyek tepat waktu, sesuai anggaran, serta sesuai dengan standar kualitas dan kinerja yang dispesifikasikan oleh perencana (Barie, 1995).

Semakin besar suatu proyek, berarti semakin kompleks mekanismenya yang berarti semakin banyak masalah yang harus dihadapi. Jika tidak ditangani dengan benar, berbagai masalah tersebut akan mengakibatkan dampak berupa kelambatan penyelesaian proyek, penyimpangan mutu hasil, pembiayaan membengkak, pemborosan sumber daya, persaingan tak sehat di antara para pelaksana, serta kegagalan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan (Dipohusodo I.,1996).

Dalam pelaksanaan proyek konstruksi banyak dijumpai proyek yang mengalami pembengkakan biaya (cost overrun) maupun keterlambatan waktu. Pembengkakan biaya (cost overrun) pada tahap pelaksanaan proyek sangat tergantung pada perencanaan, koordinasi, dan pengendalian dari kontraktor dan bergantung pada estimasi anggaran biaya, sehingga pembangunan suatu

proyek yang sesuai dengan tipe konstruksi dibutuhkan keahlian, pengetahuan dan pengalaman baik perencana, manajer konstruksi maupun kontraktor. Untuk memperkecil/meminimumkan terjadinya nilai pembekakan biaya pada proyek yang akan dilaksanakan berikutnya, maka perlu mengetahui penyebab terjadinya pembengkakan biaya (cost overrun), baik dari segi perencanaan dan pelaksanaan, koordinasi sumber daya, maupun pengendalian keuangan dan waktu.

2.4.3 Biaya Proyek

Biaya proyek merupakan pengorbanan yang dilakukan pada saat terjadinya transaksi atau terutang (dibayar dikemudian hari) yang digunakan untuk menghasilkan dan satu kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas dan bersifat sementara dengan kriteria mutu yang telah digariskan secara jelas. Secara garis besar, biaya proyek dapat dibedakan menjadi 2 (dua), biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Biaya langsung dan tidak langsung secara keseluruhan membentuk biaya proyek, sehingga pada pengendalian dan estimasi biaya, kedua jenis biaya ini perlu diperhatikan. Baik biaya langsung maupun biaya tak langsung akan berubah sesuai dengan waktu dan kemajuan proyek. Meskipun tidak dapat diperhitungkan dengan rumus tertentu, tapi pada umumnya makin lama proyek berjalan maka makin tinggi kumulatif biaya tak langsung diperlukan (Soeharto, 1995).

Menurut survei dari Assaf dan Al-Heiji (2006) dari berbagai tipe konstruksi proyek di salah satu Negara, 70% mengalami penambahan waktu (time overrun) sampai 10%-30% dari durasi awal dalam kontrak. Penyebab utama dari time overrun ini adalah adanya change order pada konstruksi proyek, baik dari pemilik proyek, perencana ataupun pelaksana proyek. Hal ini sering terjadi pada konstruksi proyek bangunan, dimana modifikasi

kontrak sebagai akibat adanya perubahan desain oleh pemilik proyek dan spesifikasi, terutama pemilihan material pada saat konstruksi proyek berlangsung, diidentifikasi menjadi salah satu penyebab penundaan konstruksi proyek (El-Razek, Bassioni, & Mobarak, 2008). Pada konstruksi proyek bangunan residential menurut G. Sweis, R. Sweis, Hamnad dan Shboul (2008), banyaknya change order yang bersumber dari pemilik proyek menjadi salah satu penyebab proyek mengalami penundaan konstruksi.

Perubahan dapat diterima, tetapi dampak langsung dari perubahan tersebut harus dipahami potensi konsekuensi dari penjadwalan dan biaya untuk setiap perubahan tersebut (Douglas III, 2003). Munculnya berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyelesaian proyek jelas akan berimbas pada bagaimana kinerja kontraktor dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang diinginkan oleh berbagai pihak yang terkait didalamnya. Keterlambatan jadwal penyelesaian dan pembengkakan biaya pada konstruksi proyek ini yang sering menyebabkan perselisihan antara pihak pemilik proyek dengan pihak kontraktor (Kettlewell, 2003).