

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan yang berupa bangunan. Proses dalam rangkaian kegiatan tersebut melibatkan pihak-pihak yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung. Karakteristik proyek konstruksi dipandang dalam tiga dimensi, yaitu unik, melibatkan sejumlah sumber daya, dan membutuhkan organisasi. Dalam proses penyelesaiannya harus sesuai spesifikasi yang ditetapkan, sesuai time schedule, dan sesuai biaya yang direncanakan (Ervianto, 2005).

Menurut Soeharto (1995), ciri pokok proyek adalah:

1. Memiliki tujuan yang khusus, produk akhir atau hasil kerja akhir.
2. Jumlah biaya, sasaran jadwal serta kriteria mutu dalam proses mencapai tujuan yang telah ditentukan.
3. Bersifat sementara, dalam arti umumnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir ditentukan dengan jelas.
4. Non-rutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan intensitas kegiatan berubah sepanjang proyek berlangsung.

## **2.2 Keterlambatan Proyek Konstruksi**

### **2.2.1 Pengertian**

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 penalty sesuai dengan 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.

### **2.2.2 Faktor Penyebab Keterlambatan Proyek Konstruksi**

Menurut Levis dan Atherley dalam Langford (1996) pada 30 proyek bangunan gedung di India, yang dibangun antara tahun 1978 sampai tahun 1992 telah dapat mengidentifikasi beberapa penyebab keterlambatan, yaitu antara lain :

1. Keterlambatan pembayaran oleh *client owner*
2. Pelaksanaan tahapan pekerjaan yang jelek oleh kontraktor

3. Kesalahan pengelolaan material oleh kontraktor
4. Kekurangan tenaga kerja oleh kontraktor
5. Hujan deras/lokasi pekerjaan yang tergenang air
6. Keadaan tanah yang berbeda dari yang diharapkan
7. Pekerjaan tambahan yang diminta oleh *client owner*
8. Perubahan dalam pekerjaan *plumbing*, struktur, elektrik
9. Kesalahan dalam perencanaan dan spesifikasi
10. Ketidak jelasan perencanaan dan spesifikasi
11. Perubahan-perubahan dalam perencanaan dan spesifikasi
12. Perubahan metode kerja oleh kontraktor
13. Kesalahan dalam menginterpretasikan gambar atau spesifikasi
14. Perencanaan *schedule* pekerjaan yang kurang baik oleh kontraktor
15. Produktifitas yang kurang optimal dari kontraktor
16. Perubahan *scope* pekerjaan konsultan
17. Pemogokan yang dilakukan oleh kontraktor

18. Memperbaiki pekerjaan yang sudah selesai
19. Memperbaiki kerusakan suatu pekerjaan akibat pemogokan
20. Terlambatnya persetujuan *shop drawing* oleh konsultan

Menurut Jervis (1988), mengklasifikasikan keterlambatan menjadi 4 tipe :

1. *Excusable delay*, yaitu keterlambatan kinerja kontraktor yang terjadi karena faktor yang berada diluar kendali kontraktor dan *owner*. Kontraktor berhak mendapat perpanjangan waktu yang setara dengan keterlambatan tersebut dan tidak berhak atas kompensasinya.
2. *Non Excusable delay*, 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 berbarengan dengan *non excusable delay* maka keterlambatan akan menjadi *non excusable delay*. Jika *compensable delay* terjadi berbarengan dengan *excusable delay* maka keterlambatan akan diberlakukan sebagai *excusable delay*.

Menurut Donal. S. Barie (1984), keterlambatan dapat disebabkan oleh pihak-pihak yang berbeda, yaitu :

1. Pemilik atau wakilnya (*Delay caused by owner or his agent*). Bila pemilik atau wakilnya menyebabkan suatu keterlambatan, misalnya karena terlambat pemberian gambar kerja atau keterlambatan dalam memberikan persetujuan terhadap gambar, maka kontraktor umumnya akan diperkenankan untuk mendapatkan perpanjangan waktu dan juga boleh mengajukan tuntutan yang sah untuk mendapatkan kompensasi ektranya.
2. Keterlambatan oleh pihak ketiga yang diperkenankan (*Excusable triedparty delay*). Sering terjadi keterlambatan yang disebabkan oleh kekuatan yang berbeda diluar jangkauan pengendalian pihak pemilik atau kontraktor. Contoh yang umumnya tidak dipersoalkan lagi diantaranya adalah kebakaran, banjir, gempa bumi dan hal lainnya. Hal-hal lainnya yang sering kali menjadi masalah perselisihan meliputi pemogokan, embargo untuk pengangkutan, kecelakaan dan keterlambatan dalam menyerahkan yang bisa dimengerti. Termasuk pula yang tidak dapat dimasukkan dalam kondisi yang telah ada pada saat penawaran dilakukan dan keadaan cuaca buruk. Dalam hal ini dapat disetujui, tipe keterlambatan dari tipe-tipe ini umumnya menghasilkan perpanjangan waktu namun tidak disertai dengan konpensasi tambahan.

3. Keterlambatan yang disebabkan kontraktor (*contractor-caused delay*). Keterlambatan semacam ini umumnya akan berakibat tidak diberikannya perpanjangan waktu dan tidak ada pemberian suatu kompensasi tambahan. Bila pada situasi yang ekstrim maka hal-hal ini akan menyebabkan terputusnya ikatan kontrak.

Menurut Scott (1997), keterlambatan suatu pelaksanaan proyek dapat diklasifikasikan menjadi tiga hal yaitu *compensable delay*, *non-compensable delay*, dan *concurrent delay*.

Menurut Popescu dan Charoengam (1995), apabila dilihat berdasarkan tanggung jawabnya, keterlambatan dapat diklasifikasikan menjadi *excuseable delay*, *non-excuseable delay*, dan *concurrent delay*.

### 2.2.3 Dampak Keterlambatan Proyek Konstruksi

Dampak Keterlambatan proyek, 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 penghasilan dari bangunan yang seharusnya sudah dapat digunakan atau disewakan. Apabila pemilik adalah pemerintah, untuk fasilitas umum misalnya rumah sakit tentunya keterlambatan akan merugikan pelayanan kesehatan 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.

Menurut Lewis dan Atherley (1996), keterlambatan akan berdampak pada perencanaan semula serta pada masalah keuangan. Keterlambatan dalam suatu proyek konstruksi akan memperpanjang durasi proyek atau meningkatkan biaya maupun keduanya. Adapun dampak keterlambatan pada owner adalah hilangnya potensial *income* dari fasilitas yang dibangun tidak sesuai waktu yang ditetapkan,

sedangkan pada kontraktor adalah hilangnya kesempatan untuk menempatkan sumber dayanya ke proyek lain, meningkatnya biaya tidak langsung (*indirect cost*) karena bertambahnya pengeluaran untuk gaji karyawan, sewa peralatan serta mengurangi keuntungan.

#### **2.2.4 Cara Mengatasi Keterlambatan Proyek Konstruksi**

Menurut Dipohusodo (1996), selama proses konstruksi selalu 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, ataupun 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.

Sedangkan menurut Donal S. Baffie (1990), sekalipun sudah dipergunakan prosedur yang terbaik, namun permasalahan akan timbul juga. Kadang-kadang terjadi suatu perubahan rencana kontraktor itu sendiri yang memerlukan barang kritis harus lebih dipercepat lagi penyerahannya dari tanggal yang sudah disetujui sebelumnya. Keterlambatan lain mungkin timbul dari pihak pemasok atau kontraktor, atau pada proses pengiriman dan lain-lain. Tugas dari ekspediter profesional yang berpengalaman adalah menentukan cara yang efektif dalam menjaga agar pengadaan barang tetap sesuai jadwal yang telah ditetapkan dengan pengaruh kerugian sekecil mungkin. Bila suatu material tidak dapat diperoleh lagi atau menjadi sangat mahal, maka spesialis pengadaan harus mengetahui tempat memperoleh material pengganti (*substitusi*) yang akan dapat memenuhi atau melampaui persyaratan aslinya.

## **2.3 Komunikasi**

### **2.3.1 Pengertian**

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat

dilakukan dengan menggunakan gerak-gerak badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi nonverbal.

Menurut Effendy (2000), komunikasi adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang yang bermakna bagi kedua pihak, dalam situasi yang tertentu komunikasi menggunakan media tertentu untuk merubah sikap atau tingkah laku seorang atau sejumlah orang sehingga ada efek tertentu yang diharapkan.

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan, informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 2002).

Menurut Robbins (2002), tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi : pentransferan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pentransferan makna dari satu orang ke orang lain informasi dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekedar menanamkan makna tetapi harus juga dipahami.

### **2.3.2 Fungsi Komunikasi**

Fungsi komunikasi adalah :

- a. Kendali : komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

- b. Motivasi : komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.
- c. Pengungkapan emosional : bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
- d. Informasi : komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2002).

### **2.3.3 Bentuk-Bentuk Komunikasi**

Bentuk-bentuk komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut :

#### **a. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik.

## b. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini sering kali berlangsung tidak formal yang berlainan dengan komunikasi vertikal yang terjadi secara formal.

## c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal yang sering juga dinamakan komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian (Effendy, 2000).

Pendapat lainnya menyebutkan, komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral (menyisi).

Dimensi vertikal dapat dibagi menjadi ke bawah dan ke atas.

- a. Ke bawah : Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Kegunaan dari pada komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.
- b. Ke atas : komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi digunakan untuk memberikan umpan balik kepada

atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang ada.

Sedangkan dimensi lateral, komunikasi yang terjadi di antara kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok-kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer-manajer pada tingkat yang sama (Robbins, 2002).

## **2.4 Rapat**

### **2.4.1 Pengertian Rapat**

Menurut KBBI, rapat adalah pertemuan (kumpulan) untuk membicarakan sesuatu, sidang, majelis.

Rapat adalah kumpulan beberapa orang atau organisasi yang akan membicarakan suatu masalah atau kepentingan bersama untuk memberikan penjelasan, memecahkan suatu persoalan dan sekaligus mengadakan perundingan demi memperoleh suatu hal yang disepakati/disetujui bersama (Rambe, 1993).

Rapat adalah pertemuan antara para anggota di lingkungan organisasi sendiri untuk merundingkan atau menyelesaikan suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama (Rozanna, 1995).

Menurut Wursanto (1987), diuraikan bahwa rapat adalah :

- a. Suatu bentuk media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka yang sering diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintah.
- b. Alat untuk mendapatkan mufakat, melalui musyawarah kelompok.

- c. Rapat juga merupakan media pengambilan keputusan secara musyawarah untuk mufakat.
- d. Juga dapat dikatakan bahwa rapat adalah komunikasi kelompok secara resmi.
- e. Rapat adalah pertemuan antara para anggota di lingkungan kantor/organisasi sendiri untuk membicarakan, merundingkan suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama.
- f. Secara singkat dapat dikatakan pula bahwa rapat adalah pertemuan para anggota organisasi/para pegawai untuk membahas hal-hal yang berhubungan dengan kepentingan organisasi.

#### **2.4.2 Tujuan Rapat**

Menurut Endang (2010), beberapa tujuan diadakannya rapat yaitu :

1. Untuk memecahkan atau mencari jalan keluar suatu masalah.
2. Untuk menyampaikan informasi, perintah, pernyataan.
3. Sebagai alat koordinasi antarintern atau antarekstern.
4. Agar peserta rapat dapat ikut berpartisipasi kepada masalah-masalah yang sedang terjadi.
5. Mempersiapkan suatu acara atau kegiatan.
6. Menampung semua permasalahan dari arus bawah (para peserta rapat).
7. Dan lain-lain.

### 2.4.3 Jenis-Jenis Rapat

Menurut Endang (2010), rapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, yaitu:

#### 1. Berdasarkan Tujuan

##### a. Rapat Penjelasan

Rapat penjelasan ialah rapat yang diselenggarakan untuk tujuan menyampaikan penjelasan kepada para peserta rapat dari pimpinan.

##### b. Rapat Pemecahan Masalah

Rapat pemecahan masalah diselenggarakan untuk menemukan pemecahan tentang suatu masalah yang sedang terjadi atau dihadapi.

##### c. Rapat Perundingan

Rapat perundingan adalah rapat yang diselenggarakan dengan tujuan menghindari timbulnya suatu perselisihan, mencari jalan tengah agar tidak merugikan kedua belah pihak.

#### 2. Berdasarkan Sifat

##### a. Rapat Formal (*Formal Meeting*)

Rapat formal ialah rapat yang dilaksanakan dengan suatu perencanaan terlebih dahulu, sesuai dengan aturan yang berlaku dan semua peserta rapat memperoleh undangan.

b. Rapat Informal (*Informal Meeting*)

Rapat informal ialah rapat yang dilaksanakan secara tidak resmi dan tidak berdasarkan suatu rencana yang bersifat resmi, misalnya tanpa undangan, terjadi secara kebetulan, di mana saja, kapan saja.

c. Rapat Terbuka

Rapat terbuka ialah rapat yang dapat dihadiri oleh seluruh anggota organisasi. Materi rapat yang dibahas merupakan masalah yang tidak bersifat rahasia.

d. Rapat Tertutup

Rapat tertutup ialah rapat yang diselenggarakan untuk kalangan tertentu dalam suatu organisasi, biasanya yang dibahas hal-hal yang menyangkut masalah yang sifatnya rahasia (tidak atau belum boleh diketahui oleh umum).

3. Berdasarkan Jangka Waktu

a. Rapat Mingguan

b. Rapat Bulanan

c. Rapat Semester

d. Rapat Tahunan

4. Berdasarkan Frekuensi

a. Rapat Rutin

Rapat rutin ialah rapat yang waktunya sudah tertentu atau biasa, misal mingguan, bulanan.

b. Rapat Incidental

Rapat incidental ialah rapat yang terjadi tanpa direncanakan terlebih dahulu, karena adanya masalah yang memerlukan penanganan dengan segera.

5. Berdasarkan Nama

a. Rapat kerja : ialah rapat atau pertemuan para karyawan dan pimpinan guna membahas hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas suatu instansi.

b. Rapat dinas : ialah rapat yang membicarakan masalah kedinasan atau pekerjaan (biasanya dilakukan oleh orang-orang yang bertugas di instansi pemerintah).

c. Musyawarah kerja : merupakan kata lain dari rapat kerja.

#### 2.4.4 Syarat-Syarat Rapat

Syarat-syarat rapat menurut Endang (2010) yaitu :

a. Membicarakan suatu masalah yang berkaitan dengan tujuan organisasi, perusahaan, instansi pemerintah, dan lain-lain, yang harus dirundingkan/didiskusikan secara bermusyawarah.

- b. Pada saat rapat seluruh peserta harus berperan aktif.
- c. Setiap pembicaraan ketika rapat berlangsung harus bersifat terbuka (tidak ada yang disembunyikan serta prasangka).
- d. Adanya unsur-unsur rapat seperti pemimpin, notulen, moderator, peserta rapat, masalah yang dibahas.

Untuk mencapai tujuan rapat agar rapat berhasil, setiap peserta rapat harus mengetahui syarat-syarat rapat yang baik. Syarat-syarat rapat yang baik, antara lain:

#### 1. Persiapan Rapat

Secara garis besar persiapan yang harus dilakukan, yaitu:

- a. Penentuan tujuan rapat dan acara rapat
- b. Penentuan waktu, tanggal, hari, tahun.
- c. Penentuan tempat.
- d. Akomodasi.
- e. Konsumsi.
- f. Media/peralatan.

Mengenai persiapan rapat secara terperinci akan dibahas dalam materi berikutnya.

#### 2. Pelaksanaan Rapat

- a. Suasana rapat berlangsung terbuka.
- b. Para peserta rapat berpartisipasi aktif.
- c. Adanya kendali dari ketua rapat.

- d. Hindarkan debat kusir.
- e. Bahasa harus komunikatif.
- f. Hindarkan monopoli ketika berbicara.
- g. Terdapat keputusan dan kesimpulan rapat.
- h. Adanya notulen.
- i. Acara rapat.
- j. Media rapat.
- k. Waktu

