

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya sektor transportasi di Indonesia, maka kebutuhan para pengguna jalan untuk mengakses dari dan menuju suatu daerah juga semakin meningkat. Pentingnya jalan akses dalam kelancaran transportasi mendorong diadakannya pembangunan dan rehabilitasi jalan dengan rute tujuan tertentu. Lancarnya jalur transportasi dari dan menuju suatu daerah secara tidak langsung akan memengaruhi laju ekonomi daerah tersebut menjadi lebih baik. Contohnya adalah bila sebuah kota tujuan wisata atau kota penghasil hasil bumi berlimpah memiliki jalur transportasi yang baik, maka jumlah wisatawan dan pebisnis yang mengunjungi juga akan banyak karena tidak terdapat kendala akses untuk mencapainya.

Departemen Pekerjaan Umum Republik Indonesia (selanjutnya akan disebut Departemen PU) adalah sebuah lembaga kementerian dalam pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan pekerjaan umum. Pekerjaan terbesar yang menjadi tanggung jawab Departemen PU antara lain pembangunan infrastruktur yang didukung oleh badan-badan untuk mempercepat pembangunan infrastruktur. Berbagai jembatan, jalan, bendungan yang kokoh, tata ruang, dan lain sebagainya menjadi produk dari Departemen PU. Di dalam pelaksanaannya, Departemen PU akan mencari kontraktor-kontraktor yang berminat untuk melaksanakan proyek yang dimilikinya. Setelah kesepakatan harga didapatkan dengan kontraktor melalui proses tender, Departemen PU akan menyerahkan proyek untuk dilaksanakan oleh kontraktor terpilih. Tidak hanya itu, Departemen PU juga menangani kegiatan tanggap darurat serta persiapan pelaksanaan rehabilitasi dan rekonstruksi pada lokasi-lokasi bencana alam, seperti Tsunami di Aceh, gempa bumi di Yogyakarta dan Jawa Tengah, lumpur Lapindo di Sidoarjo.

Pasar yang sangat potensial memancing para kontraktor untuk bermain di bisnis pembangunan dan rehabilitasi jalan. Hal tersebut didukung dengan kesimpulan dari data alokasi anggaran Departemen PU per satminkal (satuan administrasi pangkal) yang menunjukkan bahwa Direktorat Jenderal Bina Marga selalu mendapatkan anggaran terbesar.

Tabel 1.1 Alokasi Anggaran Tahun 2010 Per-Satminkal

| ALOKASI ANGGARAN TAHUN 2010 PER-SATMINKAL | | | | | (dalam ribuan) |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| No. | SATMINKAL | ALOKASI ANGGARAN TAHUN 2010 | | | |
| | | Rp. Murni | PNBP | PHLN | Total |
| 1. | SEKRETARIAT JENDERAL | 474.722.509 | 2.347.948 | - | 477.070.457 |
| 2. | INSPEKTORAT JENDERAL | 76.000.000 | - | - | 76.000.000 |
| 3. | DIREKTORAT JENDERAL PENATAAN RUANG | 364.000.000 | 429.700 | - | 364.429.700 |
| 4. | DIREKTORAT JENDERAL BINA MARGA | 13.844.476.300 | 3.751.800 | 2.804.224.000 | 16.652.452.100 |
| 5. | DIREKTORAT JENDERAL CIPTA KARYA | 5.300.271.774 | 157.926 | 2.402.300.300 | 7.702.730.000 |
| 6. | DIREKTORAT JENDERAL SUMBER DAYA AIR | 6.582.673.485 | 419.900 | 2.338.200.000 | 8.921.293.385 |
| 7. | BADAN LITBANG | 312.095.307 | 6.712.800 | - | 318.808.107 |
| 8. | BADAN PEMBINAAN KONSTRUKSI DAN SDM | 210.003.321 | 721.500 | - | 210.724.821 |
| 9. | BADAN PENGATUR JALAN TOL | 30.000.000 | 18.000.000 | - | 48.000.000 |
| 10. | BADAN PENDUKUNG PENGEMBANGAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM | 25.000.000 | - | - | 25.000.000 |
| TOTAL | | 27.219.242.696 | 32.541.574 | 7.544.724.300 | 34.796.508.570 |

Keterangan : PHLN = Pinjaman Hibah Luar Negeri ; PNPB = Penerimaan Negara Bukan Pajak

Seluruh dana tersebut didistribusikan baik melalui Satuan Kerja di pusat maupun daerah dan dapat dilihat pada informasi **Jumlah Satuan Kerja & Sebarannya T.A. 2010**

(Sumber: http://www.pu.go.id/support/index.asp?Site_id=10502)

Oleh karena itu, Departemen PU Republik Indonesia sebagai *project owner* harus lebih selektif dalam memilih kontraktor untuk pelaksanaan setiap proyeknya. Memiliki banyak proyek pada setiap tahun anggarannya merupakan hal yang wajar bagi Departemen PU, tetapi pada kenyataannya Departemen PU belum menerapkan pengendalian kinerja proyek. Untuk meningkatkan efektivitas dalam mengendalikan dan memantau proyek, diperlukan penelitian tentang evaluasi proyek. Evaluasi proyek diperlukan untuk menganalisis suatu proyek tertentu sebagai bahan perbaikan dan penilaian terhadap pelaksanaan proyek tersebut (PMBOK[®], 2008). Pada penelitian ini digunakan suatu metode evaluasi yang mampu menunjukkan kinerja kegiatan proyek yaitu *earned value*.

Earned Value (Soeharto, 1997) dilakukan dengan membandingkan nilai dari prestasi fisik yang telah dikerjakan dengan nilai pekerjaan yang seharusnya sudah dikerjakan. Konsep *earned value* digunakan untuk meningkatkan efektivitas dalam mengendalikan kegiatan proyek, karena tidak menganalisis aspek biaya dan

jadwal secara terpisah. Konsep *earned value* memadukan unsur biaya, jadwal, dan prestasi untuk mengukur kinerja proyek.

Proyek, sebagai suatu kegiatan yang bersifat sementara atau terbatas waktu dan harus diselesaikan berdasarkan waktu yang telah ditentukan untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran tertentu, dalam penyelesaiannya tentu diperlukan sistem manajemen yang baik. Kegiatan manajemen yang diperlukan meliputi waktu dan sumber daya yang dimiliki. Semakin besar suatu proyek maka akan semakin kompleks pula mekanisme penyelesaiannya. Rincian dan nilai dari setiap aktivitas serta *timeline* pengerjaan proyek menjadi hal penting yang perlu diawasi pelaksanaannya, terutama bagian kritis proyek, perlu ditangani dengan benar agar terhindar dari berbagai masalah seperti keterlambatan, penyimpangan mutu hasil, pembiayaan yang membengkak, pemborosan sumber daya serta kegagalan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Pengendalian kinerja manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah proyek karena menjadi unsur pendukung efisiensi proyek tersebut. Pengendalian manajemen proyek yang baik akan memastikan agar biaya pelaksanaan, ketepatan waktu aktivitas, dan kualitas hasil pengerjaan proyek sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Manajemen proyek yang baik akan menghasilkan proyek yang sukses. Sebuah proyek dikatakan sukses jika proyek tersebut selesai dan memenuhi batasan-batasan waktu, biaya, dan kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengingat hal tersebut, Departemen PU harus segera melakukan tindakan perbaikan yang tepat untuk mengatasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi. Untuk dapat melakukan tindakan antisipatif yang mampu mengurangi penyimpangan secara efektif, Departemen PU harus melakukan evaluasi yang mampu menunjukkan titik-titik penyimpangan utama dalam proyeknya sehingga dapat ditarik kesimpulan penyebab utama penyimpangan tersebut.

Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan metoda pengukuran kinerja proyek pembangunan jalan di Departemen PU dari sisi pengendalian kinerja manajemen

proyek. Metode yang digunakan harus efektif namun praktis karena perusahaan mengharapkan untuk dapat diterapkan bagi proyek-proyek selanjutnya tanpa harus menambah pekerjaan. Konsep nilai hasil atau *earned value technique* akan digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja proyek pembangunan jalan di Departemen PU dari sisi pengendalian kinerja manajemen proyek. Metode tersebut mampu mengukur kinerja proyek sepanjang waktu pelaksanaan proyek dan di saat proyek telah selesai. Metode ini digunakan karena direkomendasikan sebagai pengukur kinerja proyek dari sisi kinerja manajemen di dalam PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) yang berstandar internasional.

I.2 Perumusan Masalah

Masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja antara rencana awal dibandingkan dengan realisasi pelaksanaan yang telah dilakukan?
2. Apa faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian antara kinerja pada rencana awal dengan realisasi pelaksanaan?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kinerja proyek dengan cara membandingkan antara rencana awal dengan realisasi pelaksanaan yang telah dilakukan.
2. Menganalisis dan menentukan faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian antara kinerja pada rencana awal dengan realisasi pelaksanaan.

I.4 Batasan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang spesifik dan terarah, maka penelitian akan dibatasi ruang lingkupnya sebagai berikut:

1. *Output* dari penelitian ini berupa hasil pengukuran kinerja manajemen proyek di Departemen PU dengan menggunakan konsep nilai hasil, yaitu dengan menggunakan indikator CPI (*Cost Performance Index*) dan SPI (*Schedule*

Performance Index). Penggunaan kedua indikator tersebut juga memenuhi kebutuhan perusahaan akan suatu metode pengukuran yang praktis.

2. Penelitian dilakukan pada proyek pembangunan jalan yang dijalankan oleh Departemen PU sehingga penilaian kinerja dan analisisnya akan lebih bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.
3. Biaya proyek dalam penelitian ini adalah biaya-biaya yang muncul terkait dengan pelaksanaan proyek di lapangan.
4. Penelitian dilakukan hanya pada variabel ketepatan waktu dan biaya, sedangkan ketepatan kualitas hanya melihat dari hasil akhir proyek tersebut.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini sebagai berikut:

1. Memberikan informasi yang bermanfaat kepada pihak penyelenggara, dalam hal ini pada umumnya Departemen PU dan khususnya Sumatera Utara, mengenai hasil analisis proyek yang berkenaan dengan ketidaksesuaian yang terjadi antara rencana awal dengan realisasi pelaksanaan.
2. Sebagai acuan yang diharapkan dapat membantu Departemen PU dalam pengawasan dan evaluasi proyek-proyek berikutnya.
3. Memperluas pemahaman dan wawasan penulis mengenai pelaksanaan dari suatu proyek, serta analisis perbedaan yang terjadi antara rencana awal dan realisasi dari suatu proyek yang telah dijalankan.

I.6 Kontribusi Penelitian

I.6.1 Kontribusi pada Praktik

Berkaitan dengan kebutuhan praktis bagi perusahaan-perusahaan, temuan dari penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan masukan-masukan bagi perusahaan, terutama perusahaan di sektor pembangunan jalan, untuk dapat melakukan pengawasan terhadap jalannya proyek yang diselenggarakan.

2. Memberikan rekomendasi dalam bentuk laporan *work progress* sebagai alat bantu untuk menganalisis perkiraan ketepatan biaya dan jadwal akhir proyek (*forecasting*).