

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Perkembangan sektor jasa konstruksi nasional terus menunjukkan peluang besar bagi para pelaku jasa konstruksi. Hal ini tercermin dari rencana belanja konstruksi pada tahun 2008, yang mencapai nilai 170 trilyun (Rp 76,5 trilyun dari dana pemerintah dan 93,5 trilyun dari pihak swasta), dimana akan terdapat peningkatan dari segi jumlah proyek maupun nilai<sup>1</sup>. Hal ini cukup menggambarkan bahwa perkembangan proyek konstruksi selalu dituntut agar dapat memenuhi kebutuhan pasar yang selalu bertambah.

Bagi para pelaku jasa konstruksi tentunya hal ini harus dijawab dengan menjadikan peningkatan kualitas dan kompetensi sebagai sasaran perusahaan. Dimana dalam memenuhi suatu sasaran perusahaan -yang dapat diturunkan pada sasaran proyek- dibutuhkan *Project Management* (sistim) sebagai alatnya<sup>2</sup>.

Dalam mengelola Manajemen Proyek (*Project Management*), ada tiga faktor utama yang harus menjadi pertimbangan, yaitu waktu yang sesuai rencana, biaya yang realistis dan sesuai dengan anggaran dan mutu yang dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga faktor tersebut sering disebut sebagai hambatan dalam pelaksanaan proyek konstruksi (*Triple Constraints*)<sup>3</sup>. Ketiga kinerja faktor tersebut juga dipengaruhi oleh penggunaan Sumber Daya dalam proyek, yang lebih dikenal dengan *5 M* (*Money, Man, Material, Methode, and Machine*).

---

<sup>1</sup> "Di Balik 'Pesona' Pasar Jasa Konstruksi 2008," *Majalah Konstruksi*, edisi November-Desember 2007, segmen INFORMASI, hal 66.

<sup>2</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Third Edition 2004, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, hal 12.

<sup>3</sup> Iman Soeharto. Manajemen Proyek dari Konseptual sampai Operasional. Erlangga, Jakarta. 1995. Hal.3

Optimalisasi dari manajemen proyek itu sendiri merupakan suatu upaya komprehensif yang melibatkan 13 *Knowledge Area Project Management*, antaranya:

- 9 Knowledge Area untuk Project Management

*Project Integration Management, Project Scope Management, Project Time Management, Project Cost Management, Project Quality Management, Project Human Resources Management, **Project Communications Management**, Project Risk Management, Project Procurement Management*

4 Tambahan Knowledge Area untuk *Project Management Construction Extension: Project Safety Management, Project Environmental Management, Project Financial Management, Project Claim Management*

Sistem Manajemen Proyek terdiri dari struktur Organisasi dan Sistem Informasi<sup>4</sup>. Statement ini menggambarkan betapa vitalnya proses penyebaran informasi dalam mendukung organisasi proyek.

Manajemen komunikasi itu sendiri merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam manajemen proyek. Kinerja Komunikasi yang tidak baik dalam proyek bisa mengganggu pencapaian sasaran proyek. Faktor utama yang mengakibatkan *rework* dari kelompok faktor manajerial salah satunya adalah buruknya alur komunikasi<sup>5</sup>. Komunikasi yang tidak efektif dalam proyek juga mengakibatkan dampak lain seperti; Perselisihan/kesalahpahaman antar unsur proyek, terjadinya *over/under design* sehingga mengganggu mutu pekerjaan, menghambat produktivitas, dan berujung pada biaya yang tidak ekonomis (Ibnu Subagio:2006).

Beberapa penelitian sudah menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif dalam kesuksesan proyek<sup>6</sup>. Berdasarkan penelitian Thamhain (1992) 30 bentuk masalah dalam proyek dapat diklasifikasikan ke dalam 5 kategori: Permasalahan dengan pengorganisasian tim proyek, Kepemimpinan yang lemah, Permasalahan komunikasi, Konflik, dan Kurangnya Keterlibatan Manajemen

---

<sup>4</sup> Lee J. Krajewski & Larry P. Ritzman, *Operational Management, Strategy and Analysis*, 5<sup>th</sup> Ed., hlm 798

<sup>5</sup> Samuel Winata, Yanto Hendarlim, "Faktor-Faktor Penyebab Rework Pada Pekerjaan Konstruksi". *Journal Teknik Sipil Universitas Kristen Petra* Volume 1, No. 1 Maret 1999.

<sup>6</sup> "Critical Communications Variables: *Journal of Construction Engineering and Management*, Februari 1998.

Pusat. Walaupun “Permasalahan Komunikasi” berada pada urutan kategori yang ketiga, namun kelima kategori tersebut bersinggungan dengan unsur komunikasi.

Manajemen Komunikasi harus dapat menjadi alat untuk dapat mengidentifikasi, mendistribusikan, mengumpulkan, dan mengendalikan informasi sehingga dapat diterima dan digunakan oleh stakeholder-stakeholder dalam proyek yang membutuhkan informasi tersebut. Dengan kata lain, Manajemen Komunikasi juga dapat menggambarkan hubungan kerja atau interaksi antara stakeholder dalam proyek, yang dinamakan *prosedur hubungan kerja eksternal*<sup>7</sup>, yang mencakup: Hubungan kerja Kontraktor dengan *Owner* (pemilik proyek), Hubungan kerja Kontraktor dengan Konsultan Perencana, Hubungan kerja Kontraktor dengan Konsultan Pengawas, Hubungan kerja Kontraktor dengan Subkontraktor, Hubungan kerja Kontraktor dengan *Supplier*, Hubungan kerja Kontraktor dengan mandor dan pekerja.

Kontraktor dan owner merupakan stakeholder utama dalam proyek yang membutuhkan kualitas koordinasi dan komunikasi yang baik. Namun pada kenyataannya, tidak jarang permasalahan proyek bahkan kegagalan proyek disebabkan oleh perselisihan antara pemilik proyek dan Kontraktor.

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi baik buruknya hubungan komunikasi antara Kontraktor – Pemilik Proyek dalam kerangka Manajemen Komunikasi Proyek terhadap pelaksanaan proyek konstruksi dalam rangka menjawab tantangan derasnya kebutuhan jasa konstruksi dimasa yang akan datang.

## **1.2. PERUMUSAN MASALAH**

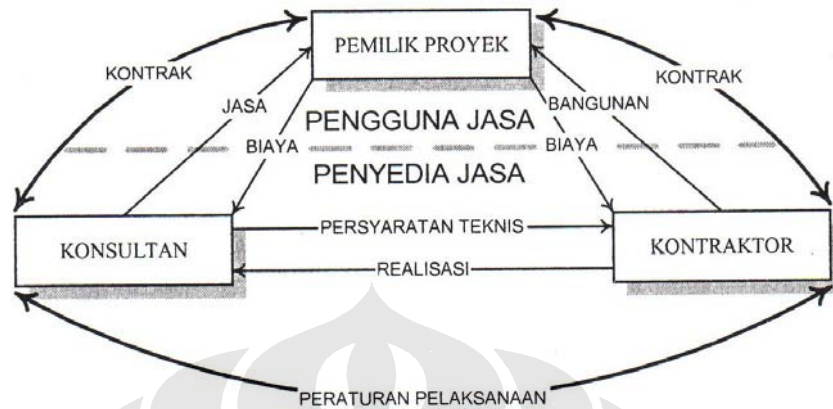
### **1.2.1. Deskripsi Masalah**

Di dalam suatu proyek terlibat beberapa unsur proyek yang memiliki tujuan yang sama, yakni agar proyek yang akan dilaksanakan dapat sukses dan dan memberi manfaat kepada semua pihak. Suksesnya sebuah proyek sangat tergantung dari kerja sama antara pihak-pihak tersebut. Secara fungsional, ada tiga

---

<sup>7</sup> “Pedoman Standardisasi dan Pedoman Operasional penyelenggaraan Pembangunan Gedung Negara”, Badan Penerbit Pekerjaan Umum, Jakarta, tahun 1993.

pihak yang sangat berperan dalam suatu proyek konstruksi, yaitu: pemilik proyek, konsultan, dan kontraktor<sup>8</sup>.



Gambar 1.1. Hubungan kerja unsur-unsur pelaksana proyek.

(Sumber : Wulfram I. Ervianto, Manajemen Proyek Konstruksi ( Edisi Revisi ), hal. 47)

Meskipun memiliki tujuan utama yang sama, yakni agar pembangunan dapat berhasil, namun sejatinya dari skema hubungan diatas menunjukkan terdapat suatu jenis hubungan antara Si Pengguna Jasa dan Si Penyedia Jasa yang terikat dalam *kontrak*. Dua posisi yang berseberangan ini menggambarkan peran yang berbeda dan berimplikasi kepada harapan (*expectation*) serta kepentingan yang dapat berseberangan pula. **Pemilik Proyek** mengharapkan dapat memiliki produk konstruksi yang bermutu, tepat waktu, namun murah. Di sisi **Kontraktor** sebagai yang menjual jasa, mengharapkan proyek ini dapat menghasilkan *profit* sebesar-besarnya, dapat dipercaya *pelanggan(owner)*, dapat mencapai prestasi yang diinginkan, memperkuat reputasi perusahaan, dan sebagainya. Harapan yang ada disetiap pihak ini kadang tidak menjadi perhatian dan pertimbangan pihak lainnya. Banyak permasalahan di dalam siklus proyek yang timbul karena adanya perbedaan kepentingan tersebut. Perselisihan antara kontraktor dan *owner* berimplikasi negatif terhadap pelaksanaan proyek. Kontrak yang mengikat keduanya, mengharuskan kedua pihak menyelesaikan perbedaan persepsi melalui prosedur *claim*. Klaim adalah permasalahan yang dapat menimbulkan perselisihan dan permohonan akan tambahan uang, tambahan waktu pelaksanaan,

<sup>8</sup> Wulfram I. Ervianto, Manajemen Proyek Konstruksi ( Edisi Revisi ), Andi Offset, Yogyakarta, 2005, hal. 20.

atau perubahan metode pelaksanaan pekerjaan kepada pemilik proyek<sup>9</sup>. Penyelesaian perselisihan yang sudah terjadi-untuk mendapatkan hak atas kompensasi waktu dan atau uang- dapat menggunakan beberapa alternatif, yaitu negosiasi, mediasi, litigasi, dan arbitrase<sup>10</sup>.

Pada Proyek EPC (*Engineering Procurement and Construction*). Sistem kontrak mencakupi lingkup tanggung jawab *Engineering* (perekayasa), *Procurement* (pengadaan), *Construction* (Konstruksi), dan *Commissioning* ( Uji-coba operasi), sampai menghasilkan sistem yang mampu memproduksi. Implikasinya, Sistem ini memperlihatkan suatu hubungan kerja yang spesifik antara *owner* dan Kontraktor, dimana koordinasi dan komunikasi antara keduanya akan menjadi suatu faktor signifikan yang mempengaruhi Proyek EPC.

Untuk itulah, Komunikasi hadir sebagai media atau alat untuk menyelesaikan sebuah masalah, mencapai sebuah tujuan, menurunkan ketegangan dan menyelesaikan konflik. Hewitt (1981). Di dalam Manajemen Proyek, terdapat Manajemen Komunikasi yang mengatur proses penyebaran informasi kepada segenap unsur proyek yang seharusnya dapat efektif meminimalisir kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi dan menyelaraskan kepentingan antara unsur proyek, tak terkecuali , antara Pemilik Proyek dan Kontraktor.

### **1.2.2. Signifikansi Masalah**

Dari penjabaran masalah diatas dapat dikatakan bahwa Komunikasi antara Pemilik Proyek dan Kontraktor memiliki peran yang sangat vital bagi keberlangsungan proyek. Sebelum terjadi perselisihan yang berakibat buruk bagi proyek dan hubungan kedua belah pihak, maka efektifitas komunikasi dalam menyelaraskan hubungan keduanya menjadi prioritas untuk dikedepankan.

### **1.2.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan signifikansi masalah sebelumnya, maka terdapat satu pertanyaan utama yang harus dijawab pada penelitian ini, yakni :

---

<sup>9</sup> Herry P. Chandra, "Studi Tentang Pengajuan Klaim Konstruksi dari Kontraktor ke Pemilik Bangunan". *Journal Teknik Sipil Universitas Kristen Petra*. VOL 7, NO. 2, September 2005:

<sup>10</sup> *Ibid hlm.90*

“Faktor-Faktor apa saja yang dominan dalam komunikasi proyek *EPC* antara kontraktor dan pemilik proyek yang berpengaruh terhadap kinerja waktu pada tahap *Engineering* dan apa tindakan untuk faktor-faktor dominan tersebut”

### **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor dalam manajemen komunikasi proyek *EPC* antara kontraktor (PT.X) dan pemilik proyek pada tahap *Engineering* yang berpengaruh dominan terhadap kinerja waktu pada proyek *EPC* di Indonesia dan tindakan atau respon resiko terhadap faktor-faktor dominan tersebut.

### **1.4. BATASAN PENELITIAN**

Pokok bahasan dari penelitian ini dibatasi pada Ruang lingkup atau batasan penelitian ini yaitu :

1. Penelitian ini dibatasi hanya untuk mengetahui faktor-faktor dominan dalam komunikasi antara *kontraktor EPC* dan *pemilik proyek*
2. Terbatas hanya pada tahap *Engineering*
3. Penelitian hanya dibatasi untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *kinerja waktu*.
4. Proyek yang dianalisa terbatas proyek *EPC* di yang di jalankan oleh PT.X di pulau Jawa.
5. Proyek yang dianalisa terbatas proyek *EPC* di yang di jalankan oleh PT.X dalam 5 tahun terakhir.

### **1.5. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat dan kontribusi sebagai berikut :

- Untuk kontraktor :
  - Membantu para kontraktor untuk meningkatkan kualitas komunikasi kepada pemilik proyek dalam rangka mengoptimalkan pencapaian sasaran proyek

- Sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun perencanaan manajemen komunikasi proyek yang efektif.
- Untuk Pemilik Proyek :  
Membantu memberikan pertimbangan pentingnya memelihara hubungan baik dengan penyedia jasa.
- Untuk bidang IPTEK :  
Sebagai bahan penelitian lebih lanjut dalam kerangka manajemen komunikasi yang lebih efektif dalam proses konstruksi.
- Untuk diri sendiri :
  - Membuka wawasan baru mengenai dinamika hubungan antar stake holder dalam Manajemen Proyek.
  - Bangga karena ikut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi jasa konstruksi nasional.

#### **1.6. KEASLIAN PENELITIAN**

Pada tahun 2004 Aryati Indah Kusumastuti, menyusun tesis yang berjudul “Pengaruh Kualitas Komunikasi pada Pengelolaan Proyek Konstruksi Bangunan Gedung terhadap Kinerja Waktu”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kualitas komunikasi dalam proyek berhubungan erat dengan kinerja waktu. Hal tersebut terbukti dari tiga proses analisis seperti: Dengan AHP dan Korelasi, Analisis *Cluster*, dan dengan klasifikasi variable analisa faktor. Dengan proses AHP didapatkan resiko pada kualitas komunikasi ada tiga kemungkinan, yaitu resiko dengan rangking tinggi dan berkorelasi signifikan, resiko dengan rangking tinggi tetapi tidak berkorelasi dengan signifikan, dan resiko dengan level rendah tetapi berkorelasi dengan signifikan. Dengan analisa *cluster* ditemukan kualitas komunikasi yang terjadi ada tiga yaitu kualitas komunikasi rendah, kualitas komunikasi sedang dan kualitas komunikasi tinggi/baik.

Penelitian Budiman Praboyo, Fakultas Teknik Jurusan Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, tahun 1999, mengenai “Keterlambatan Waktu Pelaksanaan Proyek :Klasifikasi dan Peringkat dari Penyebab-Penyebabnya”. Temuan penyebab-penyebab keterlambatan menunjukkan bahwa masalah-masalah tidak seksamanya rencana kerja, tidak tersedianya sumber daya dan

kurangnya komunikasi/koordinasi, merupakan faktor-faktor yang dominan sebagai penyebab keterlambatan dari sisi kontraktor. Dari sisi pemilik proyek, masalah ketidaklengkapan dan ketidakjelasan desain dan lingkup pekerjaan, masalah sistem pengawasan dan pengendalian proyek, merupakan faktor yang dominan sebagai penyebab keterlambatan.

Penelitian Agung Juliantoro (2002) memiliki judul "Peran Teknologi Informasi pada Pelaksanaan Operasi Proyek Perusahaan Konstruksi untuk meningkatkan Kinerja Waktu". Dari analisis didapatkan bahwa faktor penggunaan Teknologi Informasi untuk dokumentasi dan *schedule* dapat meningkatkan kinerja waktu dan tingkat keberhasilan pengelolaan proyek. Dampak dari kurang penggunaan teknologi Informasi menyebabkan keterlambatan waktu penyelesaian proyek 5%-10% waktu rencana.

Penelitian identifikasi faktor risiko pada proyek EPC di Indonesia yang dilakukan oleh Arisman (2005) adalah melakukan *lesson learned* dan studi kasus pada salah satu perusahaan EPC. Penelitian ini berusaha melakukan identifikasi risiko melalui telah yang mendalam terhadap penyebab terjadinya kerugian pelaksanaan proyek EPC yang pernah ada. Penyebab kerugian dicoba dikelompokkan dicari kesamaannya pada pelaksanaan beberapa proyek EPC di PT.X.

Penelitian yang dilakukan oleh Hans, bahwa selama pelaksanaan suatu proyek konstruksi dibutuhkan elemen-elemen untuk mengendalikan waktu dan biaya suatu proyek harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Memo atau laporan yang mendefinisikan tindakan khusus harus disetujui
- b. Penggunaan *software* computer untuk mendukung perencanaan proyek, pelacakan dan pengendalian
- c. Analisa dari jalur terpanjang didalam jaringan (*network*) jadwal dengan sasaran, mencari jalan keluar dan mengoptimalkan waktu
- d. Analisa pengeluaran anggaran yang terencana dan actual dihubungkan dengan pekerjaan yang telah diselesaikan

Penelitian oleh Ibnu Subagio, mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dominan dalam tahap distribusi informasi proyek. Metode yang



digunakan adalah AHP, dan menghasilkan variabel-variabel dominan, 7 diantaranya yakni:

- a. Lambatnya pengambilan keputusan akibat panjang birokrasi informasi antara stakeholder
- b. Lambatnya pengambilan keputusan akibat perbedaan visi antara stakeholder
- c. Akibat adanya perubahan desain yang mendadak karena kurang tersedianya informasi dari konsultan perencana dalam pelaksanaan proyek bagi kontraktor sehingga pelaksanaan tertunda
- d. Akibat adanya perubahan desain yang mendadak karena kurang tersedianya informasi dari konsultan perencana dalam pelaksanaan proyek bagi kontraktor sehingga terjadi penambahan/perubahan sumber daya
- e. Akibat adanya perubahan desain yang mendadak karena kurang tersedianya prosedur pelaksanaan yang benar mengakibatkan kesalahan pembangunan
- f. Akibat adanya perubahan desain yang mendadak karena kurang tersedianya prosedur pelaksanaan kerja yang benar mengakibatkan perbaikan pembangunan
- g. Akibat tidak tersedianya media komunikasi yang memadai sehingga kurang tersedianya informasi dari konsultan perencana ke kontraktor.

Berdasarkan tulisan-tulisan sebelumnya penulis menyusun skripsi dengan judul “Identifikasi Faktor-Faktor Dominan dalam Manajemen Komunikasi Proyek EPC antara Kontraktor (PT.X) dan Pemilik Proyek pada Tahap *Engineering* terhadap Kinerja Waktu” yang berbeda dari tulisan-tulisan sebelumnya. Penelitian yang pernah ada berupa Jurnal, Skripsi dan Tesis, penulis gunakan sebagai bahan rujukan dan referensi untuk mendukung penelitian akan dilakukan.