

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1 Umum

Konsep Nilai Hasil adalah suatu metode dalam sistem pengendalian biaya dan waktu proyek, yang juga mampu mengendalikan kinerja kegiatan yang sedang berlangsung. Metode Konsep Nilai Hasil ini dapat bermanfaat untuk meningkatkan efektifitas dalam pemantauan dan pengendalian kegiatan proyek. Metode ini merupakan pengembangan dari metode identifikasi varian, dimana identifikasi varian hanya menunjukkan varian biaya dan jadwal tanpa dapat mengungkapkin kinerja kegiatan yang sedang dilakukan.

Indikator-indikator yang digunakan dalam Metode Konsep Nilai Hasil ini adalah ACWP, BCWP, dan BCWS (Iman Soeharto, 1995). Dengan ketiga indikator yang diperoleh pada saat pelaporan tersebut, maka dapat diketahui perkiraan biaya, waktu penyelesaian proyek dan kinerja kegiatan yang sedang berlangsung.

Konsep Nilai Hasil adalah konsep menghitung besarnya biaya yang menurut anggaran sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan atau dilaksanakan. Dengan demikian suatu tindakan antisipatif dapat segera dilakukan apabila ditemukan suatu penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan.

Pengendalian merupakan syarat penting dalam keberhasilan suatu proyek, karena pengendalian merupakan suatu usaha pengelolaan sumber daya yang ada

secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan langkah-langkah menentukan standar sesuai dengan perencanaan, membandingkan pelaksanaan dengan standar, merancang sistem informasi dan mengambil langkah-langkah korektif apabila terjadi penyimpangan antara pelaksanaan dengan standar.

6.2 Pembahasan pada studi kasus

Berdasarkan atas perhitungan-perhitungan pada bab sebelumnya, diperoleh angka-angka yang dapat menunjukkan suatu indikasi performance proyek hingga sampai akhir berdasarkan atas pelaporan pertama sampai pelaporan kelima.

6.2.1 Pelaporan pertama

1. Ditinjau dari nilai varian terpadu didapat :

Varian biaya (CV) = +Rp3.277.351.506,03

Varian jadwal (SV) = - Rp27.081.590,2

Sesuai ketentuan yang ada bahwa nilai varian yang bernilai "positif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih kecil dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian lebih cepat dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu. Varian yang bernilai "negatif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih besar dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu.

Dari hasil hitungan dapat diartikan bahwa :

Varian biaya (CV) → pengeluaran biaya proyek lebih kecil dari anggaran

Varian jadwal (SC) → waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal

Varian biaya mengalami penyimpangan sebesar 11.17% ($[+Rp3.277.351.506,03 / Rp 29.340.834.450] \times 100\%$) $> 10\%$, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang tinggi.

Varian jadwal mengalami penyimpangan sebesar -0.092% ($[- Rp27.081.590,2 / Rp 29.340.834.450] \times 100\%$) $< 10\%$, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang kecil

2. Ditinjau dari indeks kinerja didapat :

Indek kinerja biaya (CPI) = 1.2454

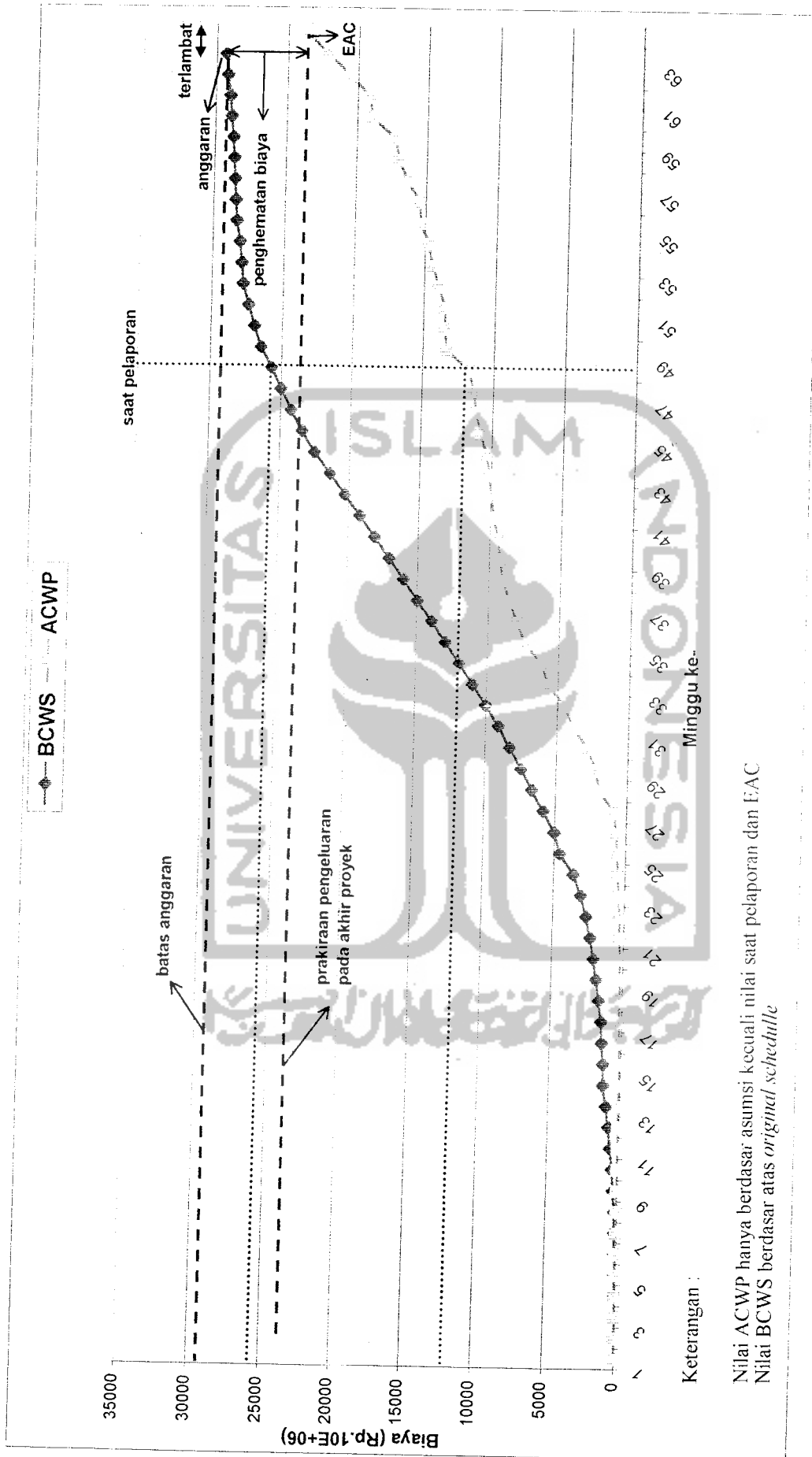
Indek kinerja jadwal (SPI) = 0.9984

Sesuai ketentuan konsep Nilai Hasil bahwa indeks kinerja biaya (CPI) = 1.2454 > 1 , hal ini dapat dikatakan bahwa proyek tersebut biaya pengeluarannya lebih kecil dari anggaran yang telah direncanakan (untung), sedangkan untuk indeks kinerja jadwal (SPI) = 0.9984 < 1 , dapat dikatakan bahwa proyek mengalami keterlambatan dari jadwal pelaksanaan proyek. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diartikan bahwa pada pelaporan pertama, proyek mengalami keterlambatan dari segi waktu dan keuntungan dari segi biaya.

3. Proyeksi biaya dan jadwal akhir proyek

Dari indikator varian dan indek kinerja, ternyata proyek Janti Fly Over mengalami keuntungan sebesar Rp 5.782.173.716,39 dari perkiraan total biaya hingga akhir proyek (EAC) = Rp 23.558.660.534,39 dan mengalami keterlambatan penyelesaian proyek 1 hari dengan perkiraan penyelesaian proyek (EAS) = 435 hari.





Gambar 6.1 Prakiraan Biaya Dan Jadwal Pada Akhir Proyek Saat Pelaporan I

6.2.2 Pelaporan kedua

1. Ditinjau dari nilai varian terpadu didapat :

Varian biaya (CV) = +Rp4.006.632.896,7

Varian jadwal (SV) = - Rp218.324.149,14

Sesuai ketentuan yang ada bahwa nilai varian yang bernilai "positif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih kecil dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian lebih cepat dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu. Varian yang bernilai "negatif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih besar dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu.

Dari hasil hitungan dapat diartikan bahwa :

Varian biaya (CV) → pengeluaran biaya proyek lebih kecil dari anggaran

Varian jadwal (SC) → waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal

Varian biaya mengalami penyimpangan sebesar 13.86% ($[+Rp4.006.632.896,7 / Rp 29.340.834.450] \times 100\%$) > 10%, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang tinggi.

Varian jadwal mengalami penyimpangan sebesar -0.74% ($[- Rp218.324.149,14 / Rp 29.340.834.450] \times 100\%$) < 10%, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang kecil

2. Ditinjau dari indeks kinerja didapat :

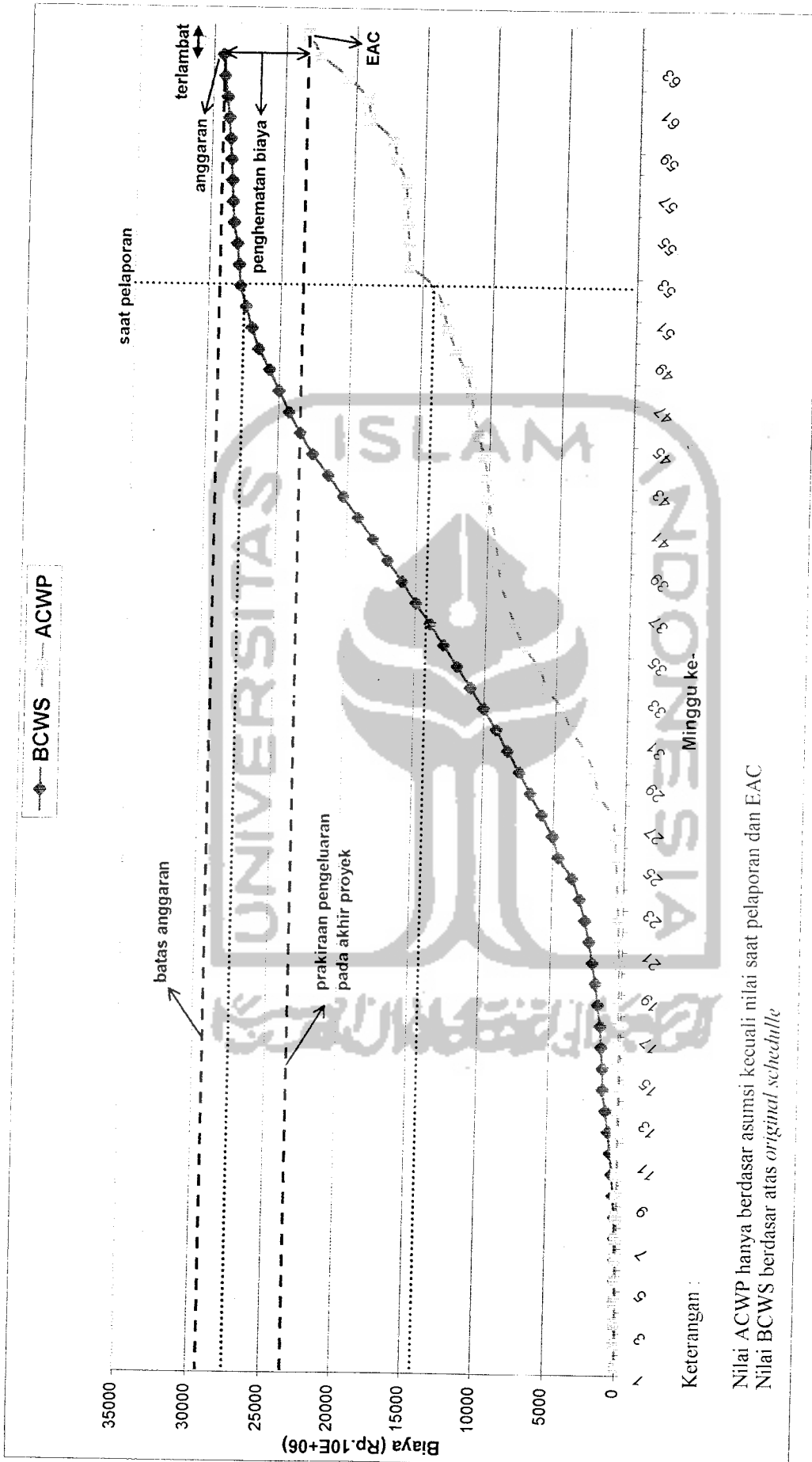
Indek kinerja biaya (CPI) = 1.2250

Indek kinerja jadwal (SPI) = 0.9892

Sesuai ketentuan konsep Nilai Hasil bahwa indek kinerja biaya (CPI) = 1.2250 > 1, hal ini dapat dikatakan bahwa proyek tersebut biaya pengeluarannya lebih kecil dari anggaran yang telah direncanakan (untung), sedangkan untuk indeks kinerja jadwal (SPI) = 0.9892 < 1, dapat dikatakan bahwa proyek mengalami keterlambatan dari jadwal pelaksanaan proyek. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diartikan bahwa pada pelaporan pertama, proyek mengalami keterlambatan dari segi waktu dan keuntungan dari segi biaya.

3. Proyeksi biaya dan jadwal akhir proyek

Dari indikator varian dan indek kinerja, ternyata proyek Janti Fly Over mengalami keuntungan sebesar Rp 5.961.756.693,69 dari perkiraan total biaya hingga akhir proyek (EAC) = Rp 23.379.077.757,31 dan mengalami keterlambatan penyelesaian proyek 1 hari dengan perkiraan penyelesaian proyek (EAS) = 435 hari.



Keterangan :
 Nilai ACWP hanya berdasar asumsi kecuai nilai saat pelaporan dan EAC
 Nilai BCWS berdasar atas *original schedule*

Gambar 6.2 Prkiraan Biaya Dan Jadwal Pada Akhir Proyeck Saat Pelaporan 2

6.2.3 Pelaporan ketiga

1. Ditinjau dari nilai varian terpadu didapat :

Varian biaya (CV) = +Rp4.707.812.661,32

Varian jadwal (SV) = - Rp2.322.767.159,23

Sesuai ketentuan yang ada bahwa nilai varian yang bernilai "positif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih kecil dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian lebih cepat dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu. Varian yang bernilai "negatif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih besar dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu.

Dari hasil hitungan dapat diartikan bahwa :

Varian biaya (CV) → pengeluaran biaya proyek lebih kecil dari anggaran

Varian jadwal (SC) → waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal

Varian biaya mengalami penyimpangan sebesar 16.05% ($[+Rp4.707.812.661,32 / Rp 29.340.834.450] \times 100\%$) > 10%, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang tinggi.

Varian jadwal mengalami penyimpangan sebesar -7.92% ($[- Rp2.322.767.159,23 / Rp 29.340.834.450] \times 100\%$) < 10%, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang kecil

2. Ditinjau dari indek kinerja didapat :

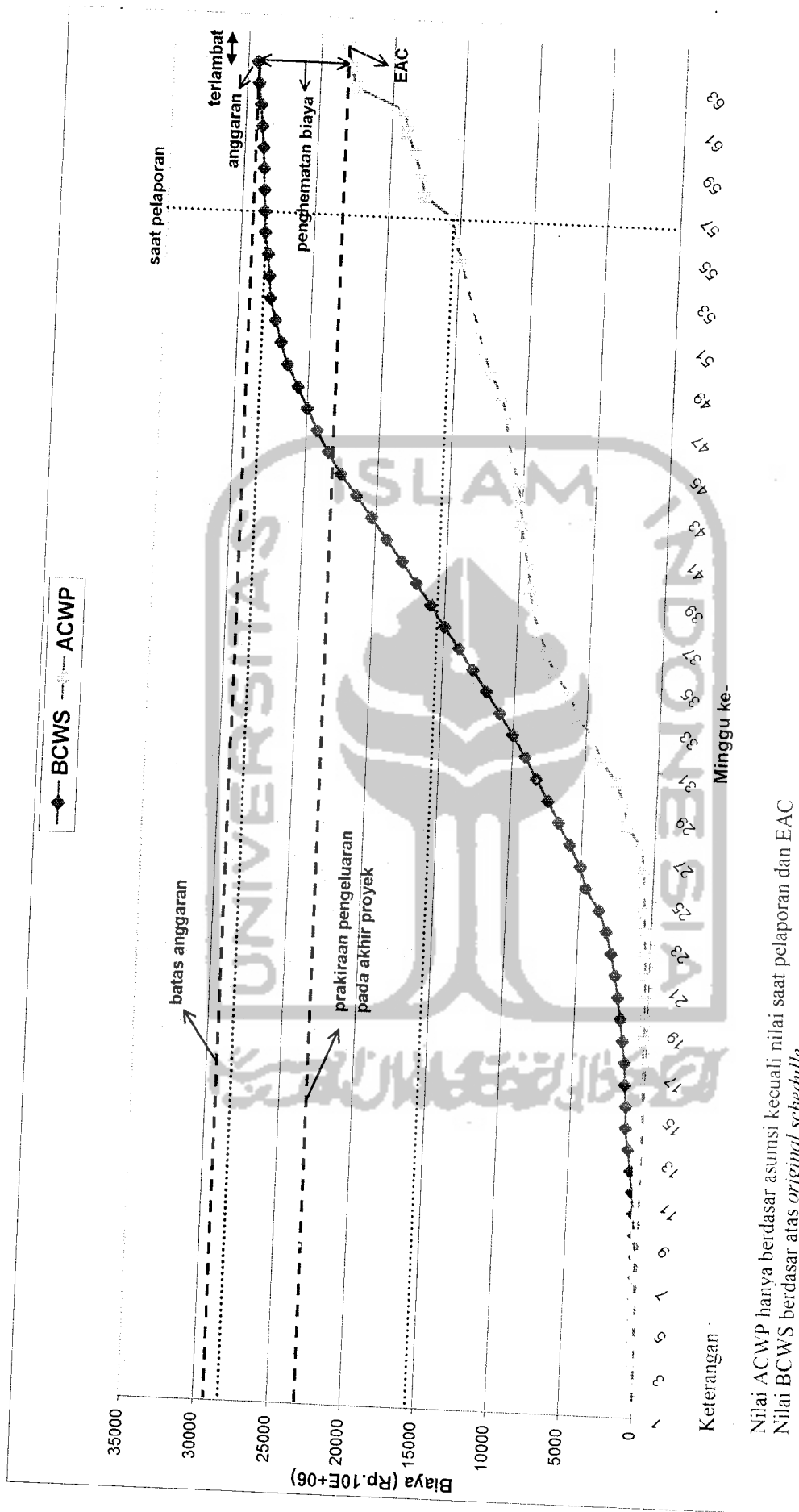
Indek kinerja biaya (CPI) = 1.2678

Indek kinerja jadwal (SPI) = 0.9056

Sesuai ketentuan konsep Nilai Hasil bahwa indek kinerja biaya (CPI) = 1.2678 > 1, hal ini dapat dikatakan bahwa proyek tersebut biaya pengeluarannya lebih kecil dari anggaran yang telah direncanakan (untung), sedangkan untuk indeks kinerja jadwal (SPI) = 0.9056 < 1, dapat dikatakan bahwa proyek mengalami keterlambatan dari jadwal pelaksanaan proyek. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diartikan bahwa pada pelaporan pertama, proyek mengalami keterlambatan dari segi waktu dan keuntungan dari segi biaya.

3. Proyeksi biaya dan jadwal akhir proyek

Dari indikator varian dan indek kinerja, ternyata proyek Janti Fly Over mengalami keuntungan sebesar Rp 6.198.123.757,68 dari perkiraan total biaya hingga akhir proyek (EAC) = Rp 23.142.710.692,32 dan mengalami keterlambatan penyelesaian proyek 5 hari dengan perkiraan penyelesaian proyek (EAS) = 439 hari.



Gambar 6.3 Praktiraan Biaya Dan Jadwal Pada Akhir Proyek Saat Pelaporan 3

6.2.4 Pelaporan keempat

1. Ditinjau dari nilai varian terpadu didapat :

Varian biaya (CV) = +Rp6.059.281.960

Varian jadwal (SV) = - Rp2.592.849.540,35

Sesuai ketentuan yang ada bahwa nilai varian yang bernilai "positif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih kecil dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian lebih cepat dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu. Varian yang bernilai "negatif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih besar dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu.

Dari hasil hitungan dapat diartikan bahwa :

Varian biaya (CV) → pengeluaran biaya proyek lebih kecil dari anggaran

Varian jadwal (SC) → waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal

Varian biaya mengalami penyimpangan sebesar 20.65% ($[+Rp\ 6.059.281.960 / Rp\ 29.340.834.450] \times 100\%) > 10\%$, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang tinggi.

Varian jadwal mengalami penyimpangan sebesar - 8.84% ($[- Rp\ 2.592.849.540,35 / Rp\ 29.340.834.450] \times 100\%) < 10\%$, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang kecil

2. Ditinjau dari indeks kinerja didapat :

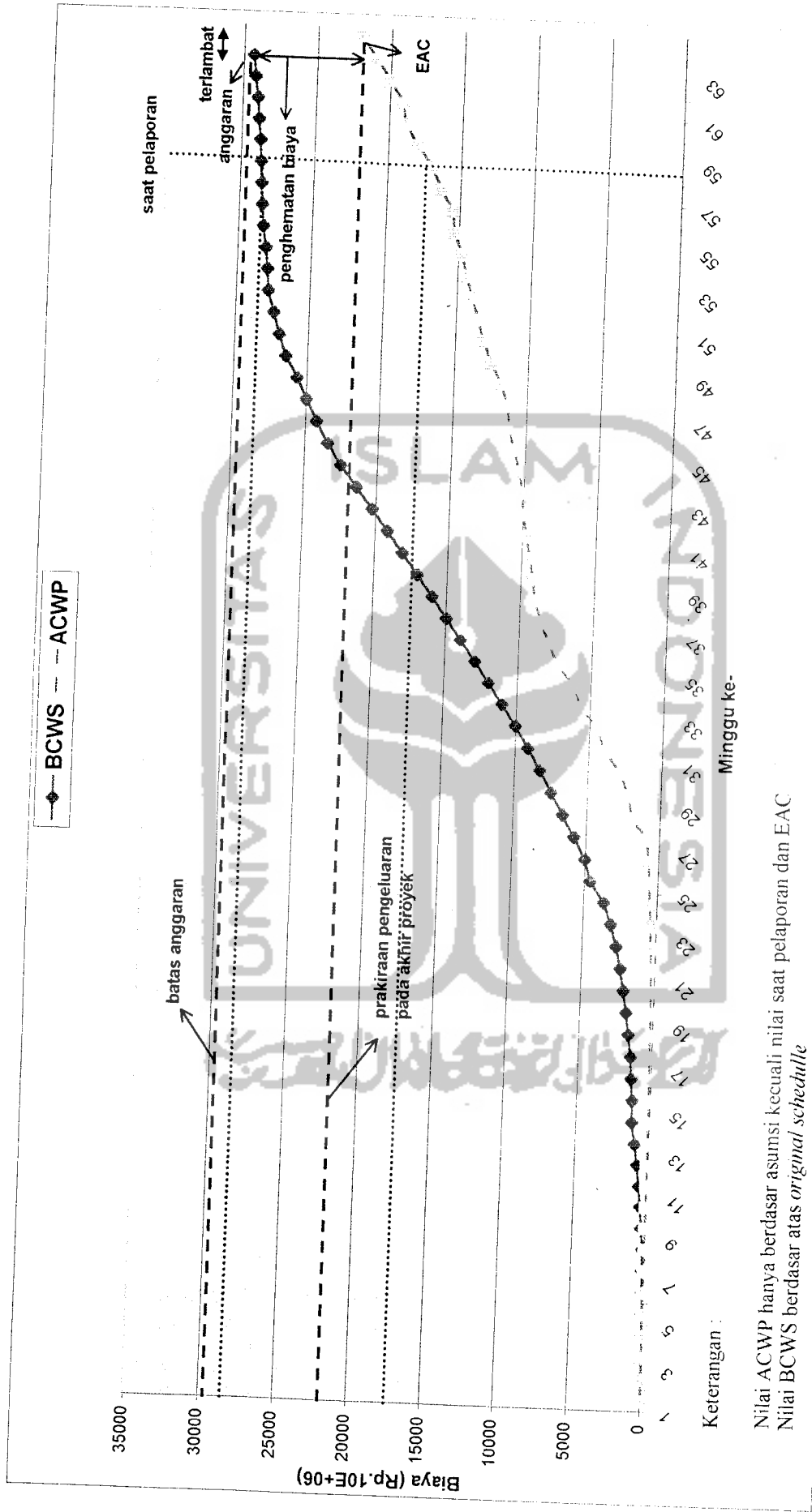
Indek kinerja biaya (CPI) = 1.3356

Indek kinerja jadwal (SPI) = 0.9029

Sesuai ketentuan konsep Nilai Hasil bahwa indek kinerja biaya (CPI) = 1.3356 > 1, hal ini dapat dikatakan bahwa proyek tersebut biaya pengeluarannya lebih kecil dari anggaran yang telah direncanakan (untung), sedangkan untuk indeks kinerja jadwal (SPI) = 0.9029 < 1, dapat dikatakan bahwa proyek mengalami keterlambatan dari jadwal pelaksanaan proyek. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diartikan bahwa pada pelaporan pertama, proyek mengalami keterlambatan dari segi waktu dan keuntungan dari segi biaya.

3. Proyeksi biaya dan jadwal akhir proyek

Dari indikator varian dan indek kinerja, ternyata proyek Janti Fly Over mengalami keuntungan sebesar Rp 7.372.518.263,81 dari perkiraan total biaya hingga akhir proyek (EAC) = Rp 21.968.316.186,19 dan mengalami keterlambatan penyelesaian proyek 3 hari dengan perkiraan penyelesaian proyek (EAS) = 437 hari.



Gambar 6.4 Praktiraan Biaya Dan Jadwal Pada Akhir Proyek Saat Pelaporan 4

6.2.5 Pelaporan kelima

1. Ditinjau dari nilai varian terpadu didapat :

Varian biaya (CV) = +Rp6.995.081.281,76

Varian jadwal (SV) = - Rp1.011.642.631

Sesuai ketentuan yang ada bahwa nilai varian yang bernilai "positif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih kecil dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian lebih cepat dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu. Varian yang bernilai "negatif" berarti pengeluaran biaya pelaksanaan proyek lebih besar dari anggaran bila ditinjau dari segi biaya dan waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal bila ditinjau dari segi waktu.

Dari hasil hitungan dapat diartikan bahwa :

Varian biaya (CV) → pengeluaran biaya proyek lebih kecil dari anggaran

Varian jadwal (SC) → waktu penyelesaian mengalami keterlambatan dari jadwal

Varian biaya mengalami penyimpangan sebesar 23.84% ($[+Rp\ 6.995.081.281,76 / Rp\ 29.340.834.450] \times 100\%$) > 10%, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang tinggi.

Varian jadwal mengalami penyimpangan sebesar -3.45% ($[- Rp\ 1.011.642.631 / Rp\ 29.340.834.450] \times 100\%$) < 10%, berarti dapat dikategorikan penyimpangan yang kecil

2. Ditinjau dari indeks kinerja didapat :

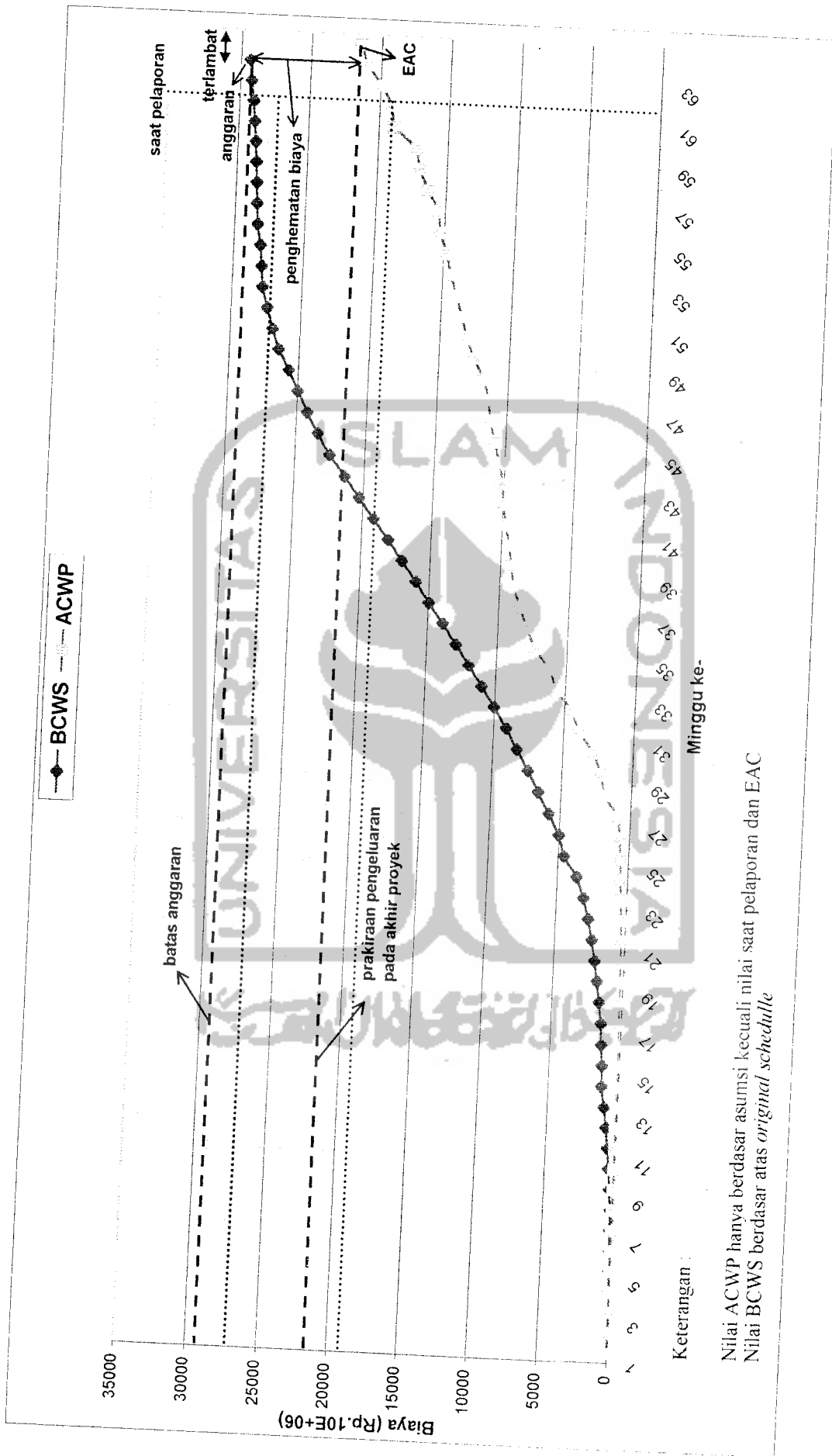
Indek kinerja biaya (CPI) = 1.2250

Indek kinerja jadwal (SPI) = 0.9892

Sesuai ketentuan konsep Nilai Hasil bahwa indek kinerja biaya (CPI) = 1.2250 > 1, hal ini dapat dikatakan bahwa proyek tersebut biaya pengeluarannya lebih kecil dari anggaran yang telah direncanakan (untung), sedangkan untuk indeks kinerja jadwal (SPI) = 0.9892 < 1, dapat dikatakan bahwa proyek mengalami keterlambatan dari jadwal pelaksanaan proyek. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diartikan bahwa pada pelaporan pertama, proyek mengalami keterlambatan dari segi waktu dan keuntungan dari segi biaya.

3. Proyeksi biaya dan jadwal akhir proyek

Dari indikator varian dan indek kinerja, ternyata proyek Janti Fly Over mengalami keuntungan sebesar Rp 5.961.756.693,69 dari perkiraan total biaya hingga akhir proyek (EAC) = Rp 23.379.077.757,31 dan mengalami keterlambatan penyelesaian proyek 1 hari dengan perkiraan penyelesaian proyek (EAS) = 435 hari.



Gambar 6.5 Prakiraan Biaya Dan Jadwal Pada Akhir Proyek Saat Pelaporan 5

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja penyelenggaraan proyek tidak berjalan dengan semestinya. Pada saat pelaporan pertama hingga pelaporan kelima, terjadi keterlambatan pelaksanaan proyek dan pengeluaran lebih rendah dari anggaran, hal ini diakibatkan oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kurangnya koordinasi antara pelaksana lapangan dengan pengawas, sehingga mengakibatkan penundaan dalam pengambilan keputusan
2. Perubahan desain yang terjadi, yaitu perubahan jenis pondasi pada pilar, sehingga mengakibatkan penundaan pelaksanaan pekerjaan
3. Kerusakan peralatan yang kerap terjadi yang mengakibatkan keterlambatan pada pekerjaan yang lainnya
4. Kemacetan lalu lintas yang terjadi pada saat pelaksanaan menunjukkan peningkatan yang tinggi, sehingga mengakibatkan proses pekerjaan yang dilaksanakan mengalami gangguan

(Sumber : laporan PK, Sony 2001 dan PT. Adhi Karya)

Dengan adanya keterlambatan pelaksanaan pekerjaan, maka PT. Adhi Karya selaku kontraktor mengadakan revisi *master schedule (Reschedulling)*. Hal ini dimaksudkan untuk memperbaiki rencana kerja yang lama sehingga dapat mengejar keterlambatan yang terdahulu, sehingga nantinya diharapkan proyek tersebut dapat terlaksana lebih cepat atau sama dengan jadwal. Reschedulling dilakukan pada bulan agustus 2001 (CCO 2) dan bulan Oktober 2001 (CCO 3), hal ini dilakukan sebagai tindakan untuk memperkecil terjadinya penyimpangan pada waktu selanjutnya, sehingga nantinya proyek dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.