

BAB II

MANAJEMEN PROYEK

2.1 Umum

Manajemen proyek merupakan pengelolaan atas semua kegiatan proyek pemakaian sumber daya, biaya, waktu dan kualitas proyek, sehingga proyek dapat terwujud secara optimal. Manajemen meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan monitoring atas elemen-elemen proyek, seperti sumber daya (bahan dan manusia), waktu, serta mutu yang dihasilkan. Dengan manajemen proyek yang baik, akan diperoleh efisiensi yang besar, baik efisiensi waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, sebelum manajemen proyek disusun, perlu dipelajari berbagai aspek yang ada hubungannya dengan proyek tersebut.

Penyelenggaraan suatu proyek pembangunan dimulai dari proses perancangan, perencanaan, pelaksanaan pembangunan fisik, sampai pemanfaatan serta pemeliharannya, merupakan suatu proses atau tahapan yang harus dilaksanakan sistematis dan berkesinambungan. Dalam proses ini bermacam-macam unsur pendukung saling berkaitan satu sama lain, dimana setiap unsur tidak dapat berdiri dan berjalan sendiri dalam melaksanakan tugasnya. Setiap unsur juga mempunyai tanggung jawab dan tugas masing-masing. Maka untuk mengatur semua unsur diterapkan sistem manajemen yang menjadi alat bantu untuk menjamin pelaksanaan proyek agar dapat berhasil.

Manajemen proyek yang baik akan menentukan suatu sistem kerja baik diantara pengelola proyek, sehingga setiap unsur akan bekerja sesuai dengan porsi dan tanggung jawabnya masing-masing.

2.2 Organisasi Proyek

2.2.1 Unsur Pelaksanaan Proyek

Unsur-unsur proyek memegang peranan penting dalam organisasi proyek sehingga harus dapat bekerja dan menjalankan tugasnya sebagai suatu tim. Setiap orang harus mendapatkan tugas yang jelas dan harus saling bekerja sama sehingga dapat memastikan seefektif mungkin.

Pada proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura ini ada tiga unsur pelaksanaan proyek yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri. Ketiga unsur pelaksana proyek tersebut adalah:

1. Pemilik proyek
2. Konsultan pengawas proyek
3. Kontraktor pelaksana proyek

1. Pemilik Proyek

Secara umum pemilik proyek adalah badan hukum atau perseorangan yang mempunyai proyek, kemudian memberi pekerjaan kepada kontraktor dan konsultan serta membayar biaya untuk pelaksanaan proyek.

Proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura (BP-02A) merupakan salah satu pekerjaan proyek peningkatan jalan dan penggantian jembatan yang dalam

hal ini dipercayakan kepada Departemen Pemukiman dan Pengembangan Wilayah Proyek Peningkatan Jalan dan Penggantian Jembatan Propinsi Jawa Tengah.

Mengenai tugas dan tanggung jawab serta wewenang pemilik proyek adalah sebagai berikut;

- a. Mengesahkan dokumen proyek
- b. Mengesahkan dan menolak perubahan pekerjaan jika diperlukan
Mengesahkan perubahan non teknis, misal : perpanjangan waktu pelaksanaan hasil pekerjaan
- c. Mengeluarkan instruksi kepada kontraktor, termasuk persyaratan resmi dan administrasi yang diperlukan
- d. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan
- e. Bertanggung jawab terhadap pembiayaan pelaksanaan proyek

2. Konsultan pengawas proyek

Konsultan pengawas proyek adalah pejabat, orang tua perusahaan yang diangkat oleh pemilik proyek untuk melaksanakan pengawasan, pengontrolan dan pengarahan sehari-hari atas jalannya pelaksanaan pekerjaan agar sesuai dengan ketentuan perjanjian kerja sama, serta mempunyai wewenang untuk mengambil tindakan yang dianggap perlu dan memutuskan pemecahan persoalan yang timbul di lapangan, termasuk penafsiran isi dokumen perjanjian kerja sama dengan persetujuan pemimpin proyek.

Proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura ini sebagai konsultan pengawas dan perencanaan utama adalah PCI dan bekerjasama dengan PT.

CIPTA STRADA dan PT. WAHANA REKA TEKINDO. Adapun tugas dan wewenangnya sebagai berikut:

- a. Merencanakan konstruksi sesuai dengan yang diinginkan pihak pemilik proyek
- a. Mempersiapkan spesifikasi dan gambar terencana
- b. Memberi penjelasan terhadap hasil perencanaan jika ada keraguan dalam dokumen kontrak
- c. Meninjau secara berkala kemajuan proyek
- d. Mempertimbangkan setiap usulan dari proyek
- e. Mengawasi pelaksanaan proyek
- f. Menolak hasil pekerjaan kontraktor jika tidak sesuai dengan dokumen kontrak
- g. Mengawasi pengujian-pengujian laboratorium selama pelaksanaan proyek

3. Kontraktor pelaksana proyek

Kontraktor pelaksana adalah seseorang atau badan hukum yang telah mengadakan kontrak dengan pemilik proyek atau yang diberi kuasa untuk melaksanakan pembangunan proyek di bawah persyaratan-persyaratan dan harga kontrak yang telah disepakati.

Kontraktor harus benar-benar menguasai akan pelaksanaan yang ditangani agar tidak mengakibatkan kerugian dari segi biaya dan waktu bagi kontraktor maupun pemilik proyek. Dalam melaksanakan pekerjaan, kontraktor harus mendapatkan persetujuan dari konsultan pengawas setiap kali akan melaksanakan

macam pekerjaan dan semua pekerjaan harus sesuai dengan spesifikasi teknis yang telah ditentukan oleh konsultan perencana.

Pada proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura ini sebagai kontraktor pelaksana proyek adalah PT. SUMBER MITRA JAYA bekerja sama dengan PT. YALA PERSADA ANGKASA Jo.

Tugas dan wewenang kontraktor pelaksana adalah:

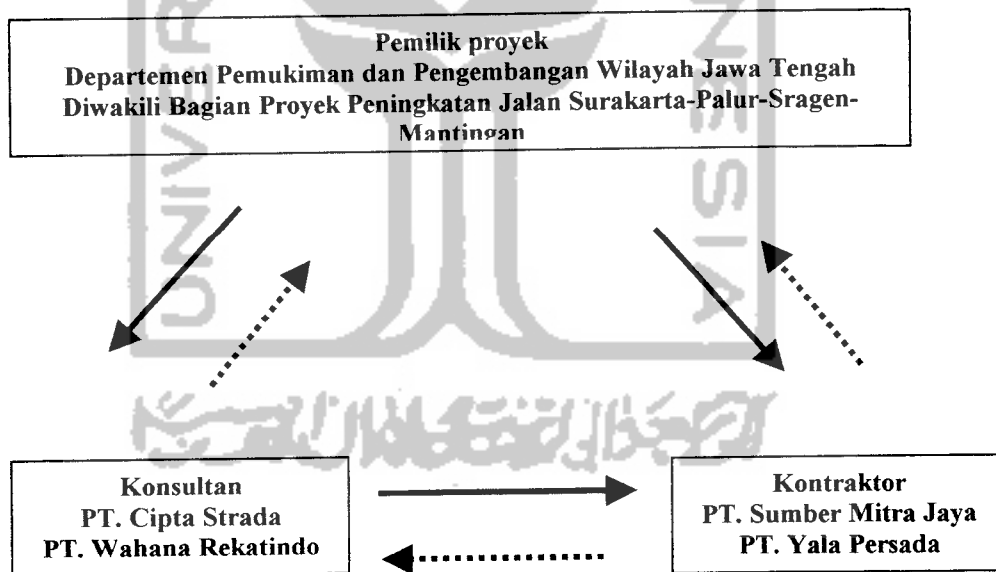
- a. Melaksanakan pekerjaan atas tindakan dan kelakuan semua pekerjaan
- b. Bertanggung jawab atas tindakan dan kelakuan semua pekerjaan
- c. Bertanggung jawab terhadap logistik, waktu pelaksanaan dan kualitas pekerjaan
- d. Menetapkan tenaga ahli dalam pelaksanaan pekerjaan
- e. Sebelum melaksanakan pekerjaan, jika perlu kontraktor menyerahkan gambar detail, cara dan syarat-syarat pekerjaan.

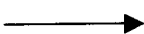
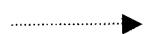
2.2.2 Hubungan kerja antar unsur pelaksana

Keberhasilan pembangunan suatu proyek sangat tergantung pada penerapan prinsip-prinsip organisasi pada proyek yang bersangkutan agar penerapan prinsip-prinsip organisasi dapat berhasil, maka perlu adanya pembatasan atau pemisahan yang jelas antara tugas, wewenang, kewajiban serta tanggung jawab dari tiap-tiap unsur yang terlibat dalam pembangunan dan pelaksanaan proyek. Selain itu adanya struktur organisasi yang sangat menentukan terlaksananya semua kegiatan dalam proyek secara tertib dan lancar.

Hal-hal yang dapat menunjang pelaksanaannya fungsi organisasi yaitu adanya saling pengertian dan kerjasama antara semua pihak, adanya peraturan pelaksanaan yang terkendali sehingga dana yang tersedia dapat dimanfaatkan secara tepat dan prosedur pelaksanaan diterapkan sebagaimana mestinya sehingga sasaran hasil pekerjaan fisik dapat berhasil.

Organisasi proyek sebagai perangkat, menyajikan stratifikasi berupa pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang menjadikan sesuatu menjadi saling terkait satu sama lainnya dalam upaya menciptakan kerjasama secara menyeluruh. Hubungan tata kerja dalam proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Keterangan :  : Garis perintah
 : Garis konsultasi

Gambar 2.1 : Bagan hubungan kerja antar unsur pelaksana proyek

Adapun pola dasar hubungan antara beberapa unsur dalam suatu proyek adalah sebagai berikut:

1. Pemilik proyek dengan konsultan

- a) Diikat dalam suatu ikatan kerja
- b) Konsultan memberikan jasa pengawasan akan pekerjaan yang sedang berlangsung pada pemilik proyek melalui pimpinan proyek yang bersangkutan
- c) Pemilik proyek menyerahkan pengawasan proyek kepada konsultan serta mengadakan pengawasan berkala proyek kepada konsultan yang dilakukan oleh pimpinan bagian proyek
- d) Keduanya sebagai direksi pekerjaan

2. Pemilik proyek dengan kontraktor pelaksana

- a) Adanya suatu kontrak kerja
- b) Kontraktor menyerahkan hasil kerjanya kepada pemilik proyek melalui pimpinan proyek
- c) Pemilik proyek memberi biaya pelaksanaan pekerjaan kepada pihak kontraktor serta mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan proyek oleh pimpinan bagian proyek

3. Konsultan dengan kontraktor pelaksana

- a) Konsultan pengawas membantu pemimpin bagian proyek peningkatan jalan dalam melakukan pengawasan terhadap kontraktor pelaksana dalam hal :

1. Pelaksanaan pekerjaan harus sesuai dengan spesifikasi umum

2. Pengawasan pengendalian mutu bahan
 3. Pengawasan pembanguann proyek di lapangan
- b) Ikatan kerja yang ada hanya dalam peraturan pelaksanaan kerja
- c) Kontraktor kepada konsultan berupa realisasi pelaksanaan kerja di lapangan

2.3 Perjanjian Kerja

2.3.1 Proses Pelelangan

1. Umum

Pengertian pelelangan (*tender, tendering*) dalam hubungan dengan pelaksanaan pekerjaan bangunan adalah usaha untuk memperoleh harga bangunan yang bersaing (*competition*), yaitu suatu harga yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan persyaratan (*spesification*) dari bangunan tersebut.

Dalam proses/pelaksanaan pelelangan ini akan melibatkan dua pihak, yaitu pihak pertama adalah pemberi tugas (pihak yang melelangkan) dan pihak kedua adalah kontraktor bangunan sebagai pihak yang mengikuti proses pelaksanaan pelelangan.

Suatu pelelangan dapat terjadi apabila ada penawaran-penawaran yang diajukan. Pengajuan penawaran didasarkan atas ketentuan-ketentuan ataupun persyaratan yang telah ditetapkan dari bangunan yang akan dilelangkan. Syarat tersebut antara lain: Rencana kerja dan syarat-syarat (RKS), gambar-gambar bangunan lengkap dengan perhitungan konstruksinya dan persyaratan-persyaratan

lain yang diperlukan. Kepada setiap peserta pelelangan harus diperlukan persyaratan-persyaratan dan ketentuan-ketentuan yang sama. Dengan bahan-bahan perlengkapan ini pihak penawar/kontraktor dapat membuat perhitungan/kalkulasi biaya untuk pengambilan keputusan hasil pelelangan didasarkan atas:

- a. Kelengkapan hasil penawaran sesuai dengan rencana kerja sementara (RKS) telah sampai dan disetujui
- b. Harga penawaran yang relatif rendah, namun bisa dipertanggungjawabkan
- c. Kepercayaan pemilik proyek kepada pelaksana proyek

2. Macam-macam pelelangan

Macam-macam pelelangan menurut Kepres No. 18 tahun 2000 adalah sebagai berikut:

a. Pelelangan Umum

Yaitu pelelangan yang dilaksanakan secara terbuka dengan pengumuman secara luas melalui media massa atau papan pengumuman resmi untuk umum sehingga masyarakat luas dan dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya.

b. Pelelangan Terbatas

Yaitu pelelangan yang dilaksanakan diantara calon kontraktor sekurang-kurangnya ada tiga kontraktor yang tercatat dalam daftar rekaman mampu (DRM) sesuai dengan ruang lingkup atau klasifikasi kemampuan.

Pada proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura (Paket BP – 02A) pelelangan dilaksanakan secara pelelangan terbatas dan ada bantuan dari luar negeri (JBIC No. 1P-466).

2.3.2 Dokumen Kontrak

Sistem kontrak yang dilakukan oleh pemilik proyek kepada kontraktor banyak ragamnya. Sistem yang banyak dipakai adalah:

1. Kontrak *lumpsum*

Sistem kontrak dimana pembayaran dilakukan sesuai dengan kesepakatan awal pada awal penandatanganan kontrak

2. Kontrak *unit price*

Sistem kontrak berdasarkan harga satuan unit pekerjaan, pembayaran didasarkan pada volume pekerjaan yang telah diselesaikan dan memenuhi syarat.

3. Kontrak *cost plus fee*

Sistem kontrak dengan memperhitungkan biaya keseluruhan yang dikeluarkan oleh kontraktor ditambah besarnya keuntungan yang sudah disetujui bersama antara kontraktor dengan pemilik proyek.

Pada proyek peningkatan jalan Klaten-Kartasura sistem kontrak yang dipakai sistem kontrak unit price, dimana pemberi tugas akan membayar sejumlah uang atas setiap satuan unit pekerjaan yang sudah terselesaikan, jadi sistem ini pembayarannya dilakukan bersangsur-angsur berdasarkan kemajuan

fisik pekerjaan yang dalam bulan tersebut yang tercantum dalam sertifikat bulan (*monthly certificate*).

Pada sistem ini pemborong terlebih dahulu dapat mengajukan permohonan uang muka maksimum sebesar 20% dari harga total borongan pekerjaan yang selanjutnya pembayaran dapat dilakukan berangsur berdasar kemajuan fisik pekerjaan yang diatur dalam beberapa termin.

2.3.3 Rencana kerja dan syarat

Dalam penyusunan rencana kerja didasarkan pada bahan-bahan atau data-data yang telah dikumpulkan. Pelaksanaan penyusunan rencana kerja meliputi daftar bagian-bagian pekerjaan.

Daftar ini berisi semua bagian pekerjaan pokok yang ada dari pembangunan yang akan dilaksanakan, termasuk di dalamnya perincian.

Jenis-jenis pekerjaan dari masing-masing pekerjaan

1. Urutan pekerjaan

Di dalam membuat urutan pekerjaan didasarkan pada bagian-bagian pekerjaan yang dapat dilaksanakan secara bersama-sama.

2. Waktu Pelaksanaan Pekerjaan

Waktu pelaksanaan pekerjaan yaitu jangka waktu pelaksanaan dari seluruh pekerjaan yang dihitung dari permulaan pekerjaan sampai dengan pekerjaan selesai.

Langkah awal dalam melaksanakan suatu pekerjaan proyek adalah membuat rencana kerja yang akan dilaksanakan. Rencana kerja tersebut berguna

sebagai penentu urutan kerja dan waktu penyelesaian pekerjaan. Untuk membuat rencana kerja diperlukan dasar-dasar sebagai berikut:

- a. Gambar konstruksi
- b. Rencana kerja dan syarat-syarat pelaksanaan pekerjaan
- c. Jenis-jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan
- d. Volume setiap pekerjaan
5. Waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan

