

BAB V

MANAJEMEN PROYEK

5.1 Administrasi Proyek

5.1.1 Pengertian Umum

Suatu proyek pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai oleh pemilik proyek (*owner*) sehingga dibutuhkan suatu sistem untuk mengatur setiap kegiatan proyek yang disebut dengan sistem administrasi proyek. Administrasi proyek merupakan tahap pengelolaan kontrak dengan banyak pertimbangan dari kegiatan administrasi yang sangat mendukung sesuai fungsinya. Kegiatan administrasi proyek yang ada di lokasi konstruksi meliputi pada tahap perencanaan, pelaksanaan, juga sistem pembayaran. Tanpa pencatatan serta dokumentasi, suatu perencanaan menjadi berisiko tidak dapat diselesaikan tepat waktu dan koordinasi antar bidang tidak terjalin dengan baik. Dalam suatu organisasi proyek perlu adanya pembagian tugas yang jelas antara komponen-komponen yang terlibat dalam pelaksanaan proyek tersebut. Dengan adanya pembagian tugas yang baik dan jelas maka segenap komponen yang terlibat dalam proyek dapat bekerja sesuai dengan tugasnya. Sistem administrasi proyek harus ditaati oleh seluruh pelaksana pekerjaan yang terlibat di dalamnya sehingga segala pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana. Administrasi proyek diperlukan untuk memudahkan segala hal yang berkaitan dengan keberhasilan proyek yang dilaksanakan. Pelaksanaan proyek harus berpegang pada tiga kendali (*triple constrain*), yaitu sesuai spesifikasi yang ditetapkan (tepat mutu), sesuai *time schedule* (tepat waktu) dan sesuai biaya yang direncanakan (tepat biaya).

5.1.2 Pengendalian Mutu, Waktu dan Biaya

Pengendalian dalam setiap pekerjaan proyek konstruksi dilakukan untuk mengawasi setiap pekerjaan proyek agar dapat berjalan dengan baik dan sesuai rencana. Pengendalian pada proyek meliputi tiga hal yaitu pengendalian mutu, waktu dan biaya. Ketiga hal tersebut harus dikendalikan dengan baik agar tercapai target sebuah proyek.

5.1.2.1 Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu dilakukan untuk menentukan dan mengendalikan mutu yang digunakan dalam proyek pembangunan Apartemen *Westown View* agar sesuai dengan mutu perencanaan. Mutu produk pada proyek harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang telah dipersyaratkan karena mutu yang dihasilkan merupakan penjamin kualitas dan kelayakan suatu proyek agar dapat dipertanggungjawabkan jika terjadi permasalahan. Pengendalian dapat dilakukan selama pekerjaan proyek berlangsung dengan melakukan pemeriksaan terhadap material konstruksi yang digunakan pada proyek. Pengendalian mutu merupakan tugas dan tanggung jawab dari *Quality, Health, Safety and Environment* (QSHE). Pemeriksaan terhadap penggunaan material konstruksi harus dilaksanakan dengan teliti agar tidak terjadi kegagalan struktur yang tidak diinginkan. Dalam pengendalian mutu juga harus dilakukan pemeriksaan terhadap metode pelaksanaan yang dilakukan agar tidak mengurangi mutu dari material konstruksi yang digunakan.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengendalian mutu produk/hasil kegiatan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Material Konstruksi

Menggunakan peraturan yang relevan untuk dijadikan referensi yaitu: Sesuai rencana kerja dan syarat-syarat yang telah disepakati oleh konsultan manajemen konstruksi dan *owner* :

- a) Semen *Portland* (PC) yang digunakan adalah semen *portland* jenis II SII 0013-81 atau tipe I menurut ASTM, produksi Semen Gresik, Tiga Roda, Cibinong atau PC lain, selain itu juga harus memenuhi syarat-syarat yang ada pada SNI 03-2847-2002.
- b) Agregat merupakan bahan bangunan yang didapatkan dari alam, dan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam SNI 03-2847-2002. Pasir beton yang digunakan harus butir-butir yang bersih, kasar dan tajam, tidak mengandung bahan-bahan organik dan memenuhi syarat-syarat lain dalam SNI 03-2847-2002. Untuk pasir beton sama sekali tidak boleh digunakan pasir laut. Untuk pekerjaan beton dapat digunakan batu pecah dengan ukuran sesuai “*mix design*” dengan ukuran tidak lebih dari 3.0 cm dan memenuhi syarat-syarat lain dalam SNI 03-2847-2002. Air yang digunakan harus air tawar yang bersih dan tidak mengandung minyak, asam alkali, dan bahan-bahan organik atau bahan-bahan lain yang dapat menurunkan mutu pekerjaan.
- c) Mutu beton dinyatakan dalam kekuatan tekan karakteristik yang diperoleh dari pemeriksaan benda silinder Ø15x h 30 cm pada umur 28 hari sesuai dengan SNI 03- 2847-2002. Mutu beton yang dipakai adalah K-300, K-350, K-400, K-450, K-500 dan K-600

- d) Untuk baja tulangan diameter lebih besar atau sama dengan 10 mm dengan notasi D, digunakan baja ulir dengan mutu BJTD 50, tegangan leleh karakteristik 50 kg/mm². Untuk baja tulangan diameter lebih kecil atau sama dengan 10 mm dengan notasi Ø, digunakan baja polos dengan mutu BJTP 24, tegangan leleh karakteristik 24 kg/mm².
- e) Untuk balok dan kolom nilai *slump test* antara 100 - 200 mm
- f) Beton *ready mix* untuk balok dengan mutu f'c 25 MPa dibuat oleh PT. Merak Jaya Beton Surabaya.

2. Faktor Pekerja

Untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang maksimal, dibutuhkan pekerja-pekerja yang terampil dan berpengalaman dalam bidangnya, karena dalam proyek konstruksi dibutuhkan ketelitian, kecermatan dan kehati-hatian. Semua pekerjaan harus dilaksanakan oleh ahli-ahli atau tenaga yang berpengalaman. Apabila dipandang perlu, kontraktor dapat diminta untuk mendapatkan nasehat dari tenaga ahli atas beban biaya kontraktor sendiri. Kontraktor bertanggung jawab penuh atas kualitas pelaksanaan struktur. Keberadaan atau kehadiran manajemen konstruksi, konsultan perencana di lapangan tidak mengurangi tanggung jawab kontraktor.

3. Faktor Peralatan Konstruksi

Untuk mendukung proses pembangunan suatu proyek konstruksi dibutuhkan peralatan yang juga memadai untuk meningkatkan efisiensi kerja. Kontraktor harus selalu menyediakan peralatan untuk

mendukung setiap pekerjaan. Peralatan yang digunakan dalam proyek pembangunan Apartemen *Westown View* antara lain:

- a) *Concrete mixer truck*
- b) *Concrete bucket*
- c) *Tower crane*
- d) *Excavator*
- e) Perancah (*scaffolding*)
- f) *Bar bender*
- g) *Bar cutter*
- h) Kompresor udara (*air compressor*)
- i) Vibrator
- j) *Trowel*
- k) Bekisting

5.1.2.2 Pengendalian Waktu

Pengendalian waktu dapat ditinjau dari seluruh tahapan kegiatan beserta durasi yang diperlukan dalam menyelesaikannya. Dalam setiap proyek selalu dibuat rencana kerja yang sering disebut dengan *time schedule*. *Time schedule* adalah rencana kerja yang disusun dalam bentuk diagram untuk memudahkan seluruh komponen yang berada dalam proyek konstruksi untuk melihat hasil pekerjaan di lapangan. Laporan harian, laporan mingguan dan laporan bulanan dapat membantu dalam mengendalikan waktu pelaksanaan proyek dan menentukan waktu pekerjaan berikutnya akan dilaksanakan. Selain itu, pelaksana juga dapat melakukan pemeriksaan melalui kurva-S. Kurva-S merupakan sebuah grafik yang dikembangkan

berdasarkan pengamatan terhadap sejumlah proyek besar sejak awal hingga akhir proyek. Grafik kurva-S dapat memperlihatkan kemajuan proyek berdasarkan kegiatan, waktu dan bobot pekerjaan yang direpresentasikan sebagai persentase kumulatif dari seluruh kegiatan proyek. Grafik kurva-S yang bagus adalah kondisi dimana *progress* pekerjaan konstruksi mengalami kenaikan secara perlahan sehingga pekerjaan konstruksi menjadi ringan di awal penjadwalan, kemudian *progress* pekerjaan konstruksi mengalami kenaikan secara drastis atau menanjak sehingga pekerjaan konstruksi menjadi berat di tengah penjadwalan dan terakhir *progress* pekerjaan konstruksi mengalami kenaikan secara perlahan sehingga pekerjaan konstruksi menjadi ringan di akhir penjadwalan. Bentuk grafik ini perlu dibuat sebaik mungkin karena akan mempengaruhi arus keuangan proyek dan penjadwalan, kedatangan material serta hal-hal penting lainnya. Grafik kurva-S dapat memberikan informasi kemajuan proyek dengan membandingkannya dengan jadwal rencana, sehingga dapat diketahui proyek tersebut mengalami keterlambatan atau tidak. Di dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 14 Tahun 2020 tentang Standar dan Pedoman Pengadaan Jasa Konstruksi Melalui Penyedia, yaitu:

Kontrak dinyatakan kritis, apabila :

1. Dalam periode I (rencana fisik pelaksanaan 0% - 70% dari kontrak), selisih keterlambatan antara realisasi fisik pelaksanaan dengan rencana lebih besar 10%

2. Dalam periode II (rencana fisik pelaksanaan 70% - 100% dari kontrak), selisih keterlambatan antara realisasi fisik pelaksanaan dengan rencana lebih besar 5%
3. Dalam periode II (rencana fisik pelaksanaan 70% - 100% dari kontrak), selisih keterlambatan antara realisasi fisik pelaksanaan dengan rencana pelaksanaan kurang dari 5% dan akan melampaui tahun anggaran berjalan. Penanganan kontrak kritis dilakukan dengan rapat pembuktian atau SCM (*Show Cause Meeting*), dengan uraian sebagai berikut:

1. Pada saat kontrak dinyatakan kritis, Pengguna Jasa berdasarkan laporan dari Pengawas Pekerjaan memberikan peringatan secara tertulis kepada Penyedia dan selanjutnya Pengguna Jasa menyelenggarakan Rapat Pembuktian SCM (*Show Cause Meeting*) tahap I
2. Dalam SCM (*Show Cause Meeting*) Tahap I, Pengguna Jasa, Pengawas Pekerjaan dan Penyedia membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh Penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba pertama) yang dituangkan dalam Berita Acara SCM (*Show Cause Meeting*) tahap I
3. Apabila Penyedia gagal pada uji coba pertama, maka Pengguna Jasa menerbitkan Surat Peringatan Kontrak Kritis I dan harus diselenggarakan SCM (*Show Cause Meeting*) tahap II yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh Penyedia dalam waktu tertentu (uji coba kedua) yang dituangkan dalam Berita Acara SCM (*Show Cause Meeting*) tahap II

4. Apabila Penyedia gagal pada uji coba kedua, maka Pengguna Jasa menerbitkan Surat Peringatan Kontrak Kritis II dan harus diselenggarakan SCM (*Show Cause Meeting*) tahap II yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh Penyedia dalam waktu tertentu (uji coba ketiga) yang dituangkan dalam Berita Acara SCM (*Show Cause Meeting*) tahap III
5. Apabila Penyedia gagal pada uji coba ketiga, maka Pengguna Jasa menerbitkan Surat Peringatan Kontrak Kritis III dan Pengguna Jasa dapat melakukan pemutusan kontrak secara sepihak dengan mengesampingkan Pasal 1266 dan 1267 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata
6. Apabila uji coba berhasil, namun pada pelaksanaan pekerjaan selanjutnya kontrak dinyatakan kritis lagi maka berlaku ketentuan SCM (*Show Cause Meeting*) dari awal

Data perhitungan kurva-S pada pekerjaan balok podium lantai 3 disajikan dalam tabel 5.1 berikut:

Tabel 5.1 Data perhitungan kurva-S

| No | Jenis Pekerjaan | Volume | Sat | Harga satuan | Jumlah Harga | Bobot |
|--------|-----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|---------|
| 1 | Pembesian | 31,303.23 | Kg | 10,427.88 | 326,426,381.24 | 60.05% |
| 2 | Bekisting | 743.33 | m ² | 148,888.89 | 110,673,792.18 | 20.36% |
| 3 | Pengecoran | 137.68 | m ³ | 773,222.00 | 106,457,263.72 | 19.59% |
| Jumlah | | | | | 543,557,437.14 | 100.00% |

Sumber : Data pekerjaan balok podium lantai 3 pada proyek pembangunan Apartemen *Westown View*

Perhitungan kurva-S :

1. Jumlah Harga = Volume pekerjaan x harga satuan

Contoh :

$$\begin{aligned}
\text{Jumlah harga pekerjaan pembesian} &= \text{Vol. pekerjaan} \times \text{harga satuan} \\
&= 31,303.23 \times 10,427.88 \\
&= \text{Rp } 326,426,381
\end{aligned}$$

2. Jumlah = \sum Jumlah harga

$$3. \text{ Bobot biaya} = \frac{\text{Jumlah harga setiap pekerjaan}}{\text{Jumlah}}$$

Contoh :

$$\begin{aligned}
\text{Bobot biaya pekerjaan pembesian} &= \frac{\text{Jumlah harga setiap pekerjaan}}{\text{Jumlah}} \% \\
&= \frac{326,426,381}{543,557,437} \% \\
&= 60.05 \%
\end{aligned}$$

4. Perencanaan *progress* pelaksanaan tiap-tiap pekerjaan dalam persen (%) setiap periode waktu pekerjaan.

Contoh :

pada pekerjaan pembesian pada minggu ke 1-3 dilaksanakan *progress* sebesar 20% dan pada minggu ke 4-7 dilaksanakan *progress* sebesar 10%.

5. Bobot biaya pekerjaan dikalikan dengan persentase rencana *progress* untuk masing-masing pekerjaan.

Contoh :

$$\begin{aligned}
\text{Pada pekerjaan pembesian minggu ke-1} &= 60.05\% \times 20\% \\
&= 12\%
\end{aligned}$$

Grafik kurva-S Apartemen *Westown View* pada pekerjaan balok podium lantai 3 disajikan dalam gambar 5.1 berikut:

| No | Jenis Pekerjaan | Jumlah Harga (Rp) | Bobot | Minggu ke- | | | | | | | | |
|----|---------------------|-------------------|---------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| 1 | Pembesian | Rp326,426,381 | 66,05% | 12,01% | 12,01% | 12,01% | 6,01% | 6,01% | 6,01% | 6,01% | 6,01% | 6,01% |
| 2 | Bekisting | Rp110,673,792 | 20,36% | | | | 5% | | | 5% | 5% | |
| 3 | Pengacoran | Rp106,457,264 | 19,59% | | | | | 4,90% | 4,90% | 4,90% | 4,90% | 4,90% |
| | Jumlah | Rp543,557,437 | 100,00% | 12,01% | 12,01% | 12,01% | 11,10% | 15,99% | 15,99% | 15,99% | 15,99% | 4,90% |
| | Kumulatif pekerjaan | | 0 | 12,01% | 24,02% | 36,03% | 47,13% | 63,12% | 79,11% | 95,10% | 100% | |

Gambar 5.1 Grafik kurva-S pada pekerjaan balok podium lantai 3

Grafik kurva-S pada pekerjaan balok podium lantai 3 proyek pembangunan Apartemen *Westown View* diperoleh dari pengolahan data pengamatan yang dilakukan selama 2 bulan pada saat kerja praktik (KP) dan dapat menggambarkan kemajuan pekerjaan konstruksi sampai dengan 100%. Dari grafik kurva-S pada pekerjaan balok podium lantai 3 dapat disimpulkan bahwa *progress* pekerjaan konstruksi mengalami kenaikan secara perlahan sehingga pekerjaan konstruksi menjadi ringan di awal penjadwalan, kemudian *progress* pekerjaan konstruksi mengalami kenaikan secara drastis atau menanjak sehingga pekerjaan konstruksi menjadi berat di tengah penjadwalan dan terakhir *progress* pekerjaan konstruksi mengalami kenaikan secara perlahan sehingga pekerjaan konstruksi menjadi ringan di akhir penjadwalan.

5.1.2.3 Pengendalian Biaya

Setiap proyek harus memiliki Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang berupa perhitungan jumlah biaya pekerjaan dengan tujuan untuk merencanakan biaya yang efisien tanpa mengurangi mutu. Selama proyek berlangsung dapat dilakukan pengendalian biaya proyek dengan pembuatan grafik kurva-S. Pengendalian biaya merupakan tugas dari *Cost Control* yang harus mengetahui pengeluaran selama proyek berlangsung. Dalam kurva-S dapat

diketahui pengeluaran proyek selama jangka waktu yang ditentukan sehingga pengeluaran dapat dikendalikan dengan baik agar proyek tidak mengalami kerugian yang sangat besar.

Proyek pembangunan Apartemen *Westown View* menggunakan sistem kontrak *percentage contract*. Dengan sistem pembayaran oleh pihak 1 PT. PPRO selaku owner kepada pihak 2 selaku kontraktor sebagai berikut:

- (1) Pembayaran akan dilaksanakan 30 (tiga puluh) hari kalender yang diterbitkan oleh bank yang ditunjuk paling lambat 30 (tiga puluh) hari sejak berkas diterima lengkap dan benar oleh pihak pertama.
- (2) Pembayaran selanjutnya berdasarkan *progress* per 1 (satu) bulan pekerjaan di lapangan dikurangi dengan retensi 5% (lima persen) dari total nilai yang ditagihkan.
- (3) Pelunasan pembayaran *progress* 100% (seratus persen) akan dilaksanakan setelah ditandatanganinya Berita Acara Serah Terima I (BAST I) oleh kedua belah pihak.
- (4) Pembayaran retensi sebesar 5% (lima persen), akan dilaksanakan setelah ditandatanganinya Berita Acara Serah Terima II (BAST II) oleh kedua belah pihak.

5.1.3 Sistem Pelaporan

5.1.3.1 Laporan Harian (*Daily Report*)

Laporan harian adalah laporan yang dibuat oleh pelaksana lapangan yang berisi tentang uraian kegiatan yang dilakukan dalam satuan hari. Hal-hal yang harus dicantumkan dalam laporan harian proyek adalah sebagai berikut:

1. Rincian pekerjaan yang sedang dikerjakan termasuk lokasi pekerjaan beserta volume pekerjaannya.
2. Penjelasan cuaca pada hari tersebut.
3. Jumlah dan jenis alat-alat yang digunakan (alat berat, alat pendukung dan alat bantu)
4. Material konstruksi yang digunakan.
5. Dokumentasi pekerjaan yang sedang dikerjakan.
6. Tenaga kerja yang sedang bekerja pada hari tersebut.
7. Tanda tangan persetujuan dari kontraktor pelaksana dan konsultan Manajemen Konstruksi. Contoh laporan harian proyek pembangunan Apartemen *Westown View* disajikan dalam lampiran 1.

5.1.3.2 Laporan Mingguan (*Weekly Report*)

Laporan mingguan adalah laporan yang berisi tentang pelaporan *progress* atau bobot pekerjaan (realisasi pekerjaan) secara mingguan. Isi dari laporan mingguan (*Weekly Report*) adalah sebagai berikut:

1. Volume RAB dan bobot masing-masing item pekerjaan
2. Volume kumulatif *progress* yang sudah diselesaikan pada minggu sebelumnya, minggu ini dan totalnya (dalam persen)
3. Bobot dalam persen di masing-masing item pekerjaan (minggu lalu, minggu ini dan total)
4. Kendala apa saja yang dialami dalam pelaksanaan pekerjaan

Contoh laporan mingguan proyek pembangunan Apartemen *Westown View* disajikan dalam lampiran 2.

5.1.3.3 Laporan Bulanan

Laporan bulanan adalah laporan proyek yang berisi tentang pelaporan *progress* atau bobot pekerjaan (realisasi pekerjaan) secara bulanan. Jenis laporan proyek yang paling lengkap adalah laporan bulanan karena terdiri dari beberapa informasi penting yang dirangkum dalam satu buku. Isi dari laporan bulanan pada proyek adalah sebagai berikut:

1. Volume pekerjaan yang telah diselesaikan.
2. Laporan *progress* pekerjaan akhir bulan.
3. Daftar staf pekerja di proyek tersebut.
4. Daftar peralatan konstruksi dan jumlah yang digunakan.
5. Foto dokumentasi pekerjaan.
6. Kendala selama pelaksanaan pekerjaan.

Contoh laporan bulanan proyek pembangunan Apartemen *Westown View* disajikan dalam lampiran 3.

5.1.4 Rapat Evaluasi dan Monitoring

Rapat evaluasi dan monitoring proyek adalah wadah media komunikasi dan koordinasi antar anggota tim manajemen proyek yang terdiri dari pemilik proyek, konsultan manajemen konstruksi serta kontraktor atau pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan materi rapat tersebut dalam rangka penyelesaian pelaksanaan proyek. Rapat evaluasi dan monitoring yang dilaksanakan bersama tim manajemen proyek bersifat resmi/formal.

Rapat evaluasi dan monitoring biasanya dilaksanakan setiap seminggu sekali di kantor proyek yang dipimpin oleh koordinator pelaksana lapangan. Agenda rapat yang dibahas seputar rencana kerja, kesiapan sumber daya, kemajuan

pekerjaan, dan hal-hal yang berhubungan dengan kelancaran operasional pelaksanaan proyek dan juga membahas pelaksanaan koordinasi yang perlu untuk mendapatkan penyelesaian bersama.

5.2 Manajemen Proyek

5.2.1 Gambaran Umum

Manajemen proyek adalah proses merencanakan, menyusun organisasi, memimpin dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran jangka pendek yang telah ditentukan. Lebih jauh lagi manajemen proyek menggunakan pendekatan hirarki vertikal dan horisontal (Kurzner, 1982). Dengan adanya manajemen proyek diharapkan proyek dapat diselesaikan dengan jadwal, waktu dan anggaran yang telah ditetapkan melalui proses koordinasi yang baik antar pihak-pihak yang bersangkutan. Manajemen pada dasarnya meliputi suatu metode atau proses untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara sistematis dan efektif, melalui tindakan-tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien.

5.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen menurut (Widiasanti et al. 2013) yakni sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tindakan pengambilan keputusan yang mengandung data/informasi, asumsi maupun fakta kegiatan yang akan dipilih dan akan dilakukan pada masa mendatang.

Fungsi dari perencanaan adalah sebagai alat pengawas maupun pengendalian kegiatan, atau pedoman pelaksanaan kegiatan, serta sarana untuk memilih dan menetapkan kegiatan yang diperlukan. PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) membuat area ilmu manajemen bagi perencanaan, yaitu perencanaan lingkup proyek, perencanaan mutu, perencanaan waktu dan perencanaan biaya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan tindakan guna mempersatukan kumpulan kegiatan manusia, yang mempunyai pekerjaan masing-masing, saling berhubungan satu sama lain dengan tata cara tertentu.

Fungsi dari organisasi merupakan pedoman pelaksanaan fungsi, tugas serta hubungan tanggung jawab dan delegasi kewenangan terlihat jelas.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan tindakan menggerakkan orang yang tergabung dalam organisasi agar melakukan kegiatan yang telah ditetapkan didalam *planning*.

Fungsi dari pelaksanaan adalah terciptanya keseimbangan tugas, hak dan kewajiban masing-masing bagian dalam organisasi dan mendorong tercapainya efisiensi kebersamaan dalam bekerja sama untuk tujuan bersama.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan usaha yang tersistematis dari perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan

rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan penting.

Fungsi dari pengendalian adalah memperkecil kemungkinan kesalahan yang terjadi dari segi kualitas, kuantitas, biaya maupun waktu.

5.2.3 Kontrak

Berdasarkan Undang-Undang No. 18 Tahun 1999 Pasal 1 ayat (5) Kontrak kerja konstruksi adalah keseluruhan dokumen yang mengatur hubungan hukum antara pengguna jasa dan penyedia jasa dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi. Kontrak kerja konstruksi merupakan suatu perjanjian untuk membangun suatu bangunan dengan persyaratan-persyaratan tertentu, yang dibuat oleh pihak pertama sebagai pemilik bangunan, dengan pihak kedua sebagai pelaksana bangunan.

5.2.4 Jenis Kontrak

1. Kontrak berdasarkan bentuk imbalan:

- a. *Lump sum contract* adalah kontrak pengadaan barang/jasa atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu, dengan jumlah harga yang pasti dan tetap, dan semua resiko yang mungkin terjadi dalam proses penyelesaian pekerjaan sepenuhnya ditanggung oleh penyedia barang/jasa.
- b. *Fixed price unit contract* adalah harga satuan kontrak pengadaan barang/jasa atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu, berdasarkan harga satuan yang pasti dan tetap untuk setiap satuan/unsur pekerjaan dengan spesifikasi teknis tertentu, yang volume

pekerjaannya masih bersifat perkiraan sementara, sedangkan pembayarannya didasarkan pada hasil pengukuran bersama atas volume pekerjaan yang benar-benar telah dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa.

- c. Gabungan *lump sum contract* dan *fixed price unit contract* adalah kontrak yang merupakan gabungan *lump sum* dan harga satuan dalam satu pekerjaan yang diperjanjikan.
- d. *Turn key contract* adalah kontrak terima jadi pengadaan barang/jasa konstruksi atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu dengan jumlah harga pasti dan tetap sampai seluruh bangunan/konstruksi, peralatan dan jaringan utama maupun penunjangnya dapat berfungsi dengan baik sesuai dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan.
- e. *Percentage contract* adalah kontrak persentase pelaksanaan jasa konsultasi di bidang konstruksi atau pekerjaan kontraktor tertentu, dimana konsultan yang bersangkutan menerima imbalan jasa berdasarkan persentase tertentu dari nilai pekerjaan fisik konstruksi tersebut.

2. Kontrak berdasarkan jangka waktu pelaksanaan:

- a. Kontrak tahun tunggal adalah kontrak pelaksanaan pekerjaan yang mengikat dana anggaran untuk masa 1 (satu) tahun anggaran.
- b. Kontrak tahun jamak adalah kontrak pelaksanaan pekerjaan yang mengikat dana anggaran untuk masa lebih lanjut dari 1 (satu) tahun anggaran yang dilakukan atas persetujuan oleh Menteri Keuangan untuk

pengadaan yang dibiayai APBN, Gubernur untuk pengadaan yang dibiayai APBD Propinsi, Bupati/Walikota untuk pengadaan yang dibiayai APBD Kabupaten/Kota.

3. Kontrak berdasarkan jumlah pengguna barang/jasa:

- a. Kontrak pengadaan tunggal adalah kontrak antara satu unit kerja atau satu proyek dengan penyedia barang/jasa tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu.
- b. Kontrak pengadaan bersama adalah kontrak antara beberapa unit kerja atau beberapa proyek dengan penyedia barang/jasa tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dalam waktu tertentu sesuai dengan kegiatan bersama yang jelas dari masing-masing unit kerja dan pendanaan bersama yang dituangkan dalam kesepakatan bersama.

4. Kontrak berdasarkan aspek perhitungan jasa:

- a. *Cost without fee contract* merupakan kontrak konstruksi dimana penyedia jasa hanya dibayar sejumlah total biaya pekerjaan tanpa memperoleh imbalan jasa (biasanya pada pekerjaan yang bersifat sosial).
- b. *Cost plus fee contract* merupakan kontrak konstruksi dimana kontraktor diberikan insentif untuk setiap biaya pekerjaan yang telah dilakukan (persentase dari setiap biaya pekerjaan). Bentuk ini dianggap tidak adil karena berpotensi besar merugikan pemilik proyek.
- c. *Cost plus fixed fee contract* merupakan kontrak konstruksi dimana kontraktor diberikan sejumlah biaya insentif tetap meskipun biaya pekerjaan berubah.

5. Kontrak berdasarkan aspek pembayaran:

- a. *Monthly payment contract* merupakan kontrak konstruksi dimana kontraktor mendapatkan pembayaran atas pekerjaan yang telah dilakukannya setiap bulan.
- b. *Stage payment contract* merupakan kontrak konstruksi dimana kontraktor memperoleh bayaran secara bertahap sesuai dengan prestasi pekerjaan yang telah disetujui bersama.
- c. *Contractor's full prefinance contract* merupakan kontrak konstruksi dimana biaya pelaksanaan pekerjaan sepenuhnya ditanggung terlebih dahulu oleh kontraktor. Untuk itu, pemilik proyek harus menyerahkan jaminan pembayaran.

5.2.5 Kesimpulan Kontrak

Berdasarkan perjanjian kontrak pekerjaan konstruksi, maka jenis kontrak pekerjaan yang telah disepakati dalam proyek pembangunan Apartemen *Westown View* Kota Surabaya adalah jenis *Percentage Contract* yaitu konsultan yang bersangkutan menerima imbalan jasa berdasarkan persentase tertentu dari nilai pekerjaan fisik konstruksi tersebut.