

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peluang pasar yang besar dan prospek keuntungan yang menarik di sektor pembangunan tempat tinggal, baik vertikal (apartemen) maupun horisontal (perumahan) mendorong banyak pelaku bisnis tertarik untuk berinvestasi di sektor ini (Priyanto & Yulianto, 2022). Peningkatan pembangunan pada sektor properti di Indonesia terutama bangunan hunian hampir terjadi secara merata di semua wilayah Indonesia khususnya di Jakarta. Kondisi ini dikarenakan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal dan tempat untuk membangun usaha namun ketersediaan lahan di ibu kota yang terbatas sehingga pembangunan bangunan vertikal ataupun apartemen menjadi solusinya.

Hal ini terlihat dari penjualan apartemen di Jakarta yang mencapai 95.7% pada kuartal I tahun 2021 atau meningkat 0.4% jika dibandingkan dengan periode sebelumnya dan didominasi oleh segmen menengah atas sebesar 41.3% (Patriella, 2021). Pada tahun 2022, Bank Indonesia (BI) melakukan survei terhadap harga properti residensial dimana ditemukan bahwa pertumbuhannya di pasar primer positif. Hal ini dapat dilihat dari tumbuhnya Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) pada kuartal empat tahun 2021 sebesar 1.47% secara tahunan. Terlebih jika dibandingkan dengan IHPR kuartal tiga tahun 2021 sebesar 1.41% dan dengan IHPR kuartal empat tahun 2020 sebesar 1.43% kuartal. Pertumbuhan ini berasal dari meningkatnya harga penjualan pada tipe besar sebesar 0.93%, tipe menengah sebesar 1.48%, dan tipe kecil yang tumbuh dengan relatif stabil sebesar 1.99%. Hal

ini memberikan gairah tersendiri kepada para pengembang properti untuk melakukan pembangunan secara besar (Bank Indonesia, 2022).

Apartemen yang ditawarkan oleh pihak pengembang biasanya disesuaikan dengan banyak hal, diantaranya survey terhadap tingkat ekonomi baik secara makro maupun mikro, usia produktif masyarakat yang biasanya lebih menyukai tinggal di apartemen dibanding dengan perumahan, gaya hidup masyarakat kota hingga banyaknya fasilitas tersedia yang mendukung untuk aktivitas penghuni. Semakin tinggi fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan maka semakin tinggi pula harga properti yang diberikan oleh pihak pengembang dan penjual.

Jakarta sebagai ibu kota dan pusat ekonomi dari segala kegiatan di Indonesia, dijadikan sebuah peluang besar bagi para pengembang untuk menyediakan apartemen khusus untuk kalangan ekonomi menengah keatas. Selain didirikan didaerah kota yang berdekatan dengan perkantoran, dekat dengan fasilitas transportasi umum, fasilitas kesehatan, olah raga dan mall besar, juga disediakan fasilitas ruangan yang berisikan dengan yang lebih luas lengkap dengan perlengkapan interior dengan kualitas terbaik.

The Residence XYZ Jakarta merupakan apartemen yang termasuk dalam kategori kelas atas yang berada di tengah kota Jakarta yang menyuguhkan kemewahan baik secara desain ataupun pada produk-produk yang disediakan untuk pembelinya. Dengan memposisikan dirinya sebagai apartemen mewah maka mutlak fasilitas yang diberikan pada 165 unit apartemennya harus mampu menguatkan kemewahan tersebut. Salah satu langkah yang ditempuh untuk menguatkannya adalah dengan mendatangkan produk dari Italia pada *wardrobe*,

dry kitchen dan *island table* serta *wet kitchen*, hal ini menjadikan apartemen tersebut sebagai satu-satunya apartemen di Jakarta yang memiliki *built-in cabinet* impor.

Dimulai dari perletakan batu pertama pada tahun 2017, *The Residence XYZ* Jakarta ini mengalami beberapa kendala yang menyebabkan keterlambatan proyek, salah satu dan yang merupakan kendala terbesarnya adalah *World Health Organization* (WHO) secara resmi pada tanggal 11 Maret 2020 mengumumkan bahwa *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) sebagai pandemi global. Pandemi global ini berdampak luas terhadap krisis kesehatan maupun ekonomi dunia termasuk Indonesia. Walaupun hal ini tidak mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap unit apartemen namun berimbas terhadap terjadinya *lockdown* dibanyak negara serta adanya pembatasan kegiatan masyarakat di Indonesia seperti tutupnya perkantoran dan masyarakat diwajibkan untuk bekerja dan berkegiatan didalam rumah sehingga menyebabkan terjadinya perubahan sistem kerja termasuk pada pekerjaan pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* pada *The Residence XYZ* Jakarta.

Riset (Rossela & Mahfuz, 2021) membuktikan wabah Covid-19 ini memberikan peranan dalam menghambat proses pelaksanaan pekerjaan pengadaan pada proyek peningkatan Jalan Simpang Marina Base Camp di Kota Batam, dimana sebesar 50.16% keterlambatan disebabkan oleh adanya kesulitan dalam hal pengadaan bahan baku, hal lain penyebabnya adalah pembatasan pekerjaan, faktor cuaca, hingga pemberhentian proses pengadaan barang dan jasa berdasarkan surat edaran pemerintah. Hal-hal tersebut terjadi dikarenakan oleh dampak dan pengaruh dari pandemi Covid-19 (Dartok, 2021).

The Residence XYZ Jakarta yang menggunakan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* impor dari Italia, tentunya terkena dampak dari pandemi tersebut. Banyak terjadi perubahan perencanaan pengadaan yang tidak sesuai dengan jadwal pemesanan dan pembelian diawal yang telah disepakati yang disebabkan oleh ketidakpastian dalam banyak hal seperti jadwal pengiriman dan penerimaan barang oleh importir maupun pembeli (kontraktor). Salah satu contohnya adalah proses pengiriman barang yang semula direncanakan tepat waktu menjadi terlambat karena adanya perubahan prosedur dan jadwal pengiriman dikarenakan negara Italia dikenakan status *lockdown*. Selain itu, perusahaan penyuplai barang juga mengalami krisis internal sehingga berakibat langsung terhadap pemenuhan kuota barang yang dipesan tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Kendala lain yang dihadapi adalah kemampuan eksportir dalam memenuhi kuantitas, spesifikasi dan juga kualitas yang ditentukan, budaya, dan bahkan hari libur di negara eksportir yang tidak sesuai dengan pemenuhan jadwal pengadaan. Pengiriman yang seharusnya dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan berubah menjadi pengiriman secara besar-besaran dalam kurun waktu tertentu yang menyebabkan timbulnya pemasalahan ketika akan dilakukan pemasangan seperti keterbatasan lahan penyimpanan sementara dan *sortir* di lokasi kerja, keterbatasan akses transportasi vertikal menyulitkan distribusi produk tepat waktu ke lokasi pemasangan. Hal ini berpengaruh pula terhadap perencanaan dan pengalokasian tenaga kerja pemasangan, dimana banyak terjadi penumpukan pekerja pada waktu tertentu dan kurangnya lahan kerja di waktu lainnya.

Perbedaan sistem dan teknologi produk dari Italia dibandingkan dengan produk local menyebabkan kendala akibat keterampilan dan alat kerja yang tidak

sesuai dengan sistem yang biasa dilakukan untuk produk lokal, hingga sulitnya komunikasi dan kordinasi akibat bahasa dan perbedaan waktu, serta waktu yang dibutuhkan ketika terjadi kekurangan ataupun cacat yang membutuhkan penyempurnaan pada suatu bagian tertentu.

Hal tersebut diatas sangat berdampak buruk bagi pekerjaan pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* pada *The Residence XYZ* Jakarta. Rencana kerja awal yang telah dibuat sedemikian efektif dan efisien terganggu, secara umum berdampak pada penggunaan tenaga kerja serta fasilitas pemasangan yang menggunakan vendor/sewa. Terjadinya perubahan dan ketidaksesuaian antara rencana awal dengan situasi saat ini secara langsung berdampak pada penambahan biaya diluar ekspektasi seperti penambahan jam kerja tenaga kerja harian, penambahan waktu sewa penyimpanan material, penambahan biaya transportasi dan bongkar muat hingga penambahan biaya untuk perubahan kontrak kerja. Tentunya penambahan biaya tersebut menjadikan bengkaknya biaya pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* sehingga akan timbul kerugian yang harus diantisipasi secara tepat dan tepat oleh kontraktor.

Pembengkakan biaya adalah salah satu masalah kritis yang dihadapi dalam industri konstruksi. Sebuah proyek disebut sukses hanya jika diselesaikan sesuai dengan biaya yang dianggarkan. Studi (Dlamini, M. & Cumberlege, R., 2021) mengungkapkan bahwa keberhasilan dan kegagalan setiap proyek tergantung pada banyak faktor. Kompetensi utama untuk mencegah pembengkakan biaya adalah pengendalian keuangan, perencanaan, dan pengendalian, penerapan teknik anggaran proyek, pengelolaan arus kas dan implementasi strategis. Kompetensi utama untuk kelebihan waktu adalah perencanaan dan penjadwalan, manajemen

waktu, penerapan metode konstruksi, pengambilan keputusan dan manajemen risiko.

Beberapa riset terdahulu menunjukkan bahwa penyimpangan terhadap waktu penyelesaian pekerjaan akan berdampak pada penyimpangan anggaran biaya proyek. (Hartanto, Priana, & Masril, 2022) pada proyek pengadaan barang dan jasa untuk pekerjaan irigasi di Kota Padang Panjang, melakukan analisis dan riset terhadap biaya *overhead* dimana ditemukan bahwa terjadi peningkatan terhadap nilai total anggaran proyek di kisaran hingga 12%. Hasil studi (Haslinda A.N., et al., 2018) mengungkapkan bahwa penyebab dominan terjadinya *cost overrun* salah satunya adalah perencanaan biaya material yang buruk, kuantitas lepas landas yang tidak akurat dan biaya bahan meningkat akibat inflasi.

Proses pelaksanaan suatu pengadaan barang dan pemasangan meliputi beragam aktifitas yang antara aktifitas satu dengan aktifitas lainnya saling berkaitan dimana jika keterlambatan terjadi pada suatu aktifitas maka akan berdampak pula pada aktifitas lain dan berujung pada keterlambatan proyek pengadaan barang dan jasa yang akan menimbulkan berbagai macam kerugian seperti misalnya terjadinya perselisihan antara pemberi tugas dengan penerima tugas hingga menurunnya kredibilitas penerima tugas / kontraktor hingga terjadinya pembengkakan biaya jika tidak segera diantisipasi melalui analisis permasalahan yang mendalam. (Alifen, 1999). Antisipasi yang mendalam sebagai langkah antisipasi harus dilakukan karena pada kenyataannya hal ini kerap kali terjadi ketika pelaksanaan kontrak perjanjian dilakukan. Kerugian yang diakibatkan oleh keterlambatan tersebut akan dialami oleh semua pihak baik pemberi tugas ataupun penerima tugas itu sendiri.

Dalam penelitian (Sudarsana I.K., Nadiasa M., & Mudita P.K., 2016) dibuktikan bahwa dalam hal waktu tunggu pengadaan bahan baku ataupun material proyek konstruksi berdasarkan percent of variance faktor dominan yang paling berpengaruh terhadap keterlambatan tersebut dibentuk oleh enam variabel, mulai dari proses produksi, hubungan kerja antara kontraktor dan pemasok, minimnya stok bahan baku, ketersediaannya transportasi angkut, akses jalan menuju lokasi pekerjaan hingga kondisi medan yang ekstrim.

Baik penyedia jasa ataupun pengguna jasa masing-masing bisa menyebabkan terjadinya keterlambatan proyek, dimana jika suatu keterlambatan yang terjadi diakibatkan oleh penyedia jasa, maka biasanya akan dikenakan denda kepada penyedia jasa, begitu juga sebaliknya dimana jika keterlambatan tersebut berasal dari pengguna jasa, maka ada kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pengguna jasa untuk melakukan pembayaran terhadap kerugian yang dialami oleh penyedia jasa. Jumlah kerugian yang ditanggung tersebut biasanya ditetapkan dalam perjanjian atau kontrak dengan berdasar kepada peraturan yang berlaku.

Tidak sedikit penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab keterlambatan proyek. Kendala-kendala dan permasalahan-permasalahan yang sering timbul dalam aktifitas pengadaan barang dan pemasangan secara umum dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Ketidaksesuaian antara barang dan jasa yang diperjanjikan dengan kebutuhan pemberi tugas baik secara jenis barang dan jasa, kuantitas, hingga kualitasnya.

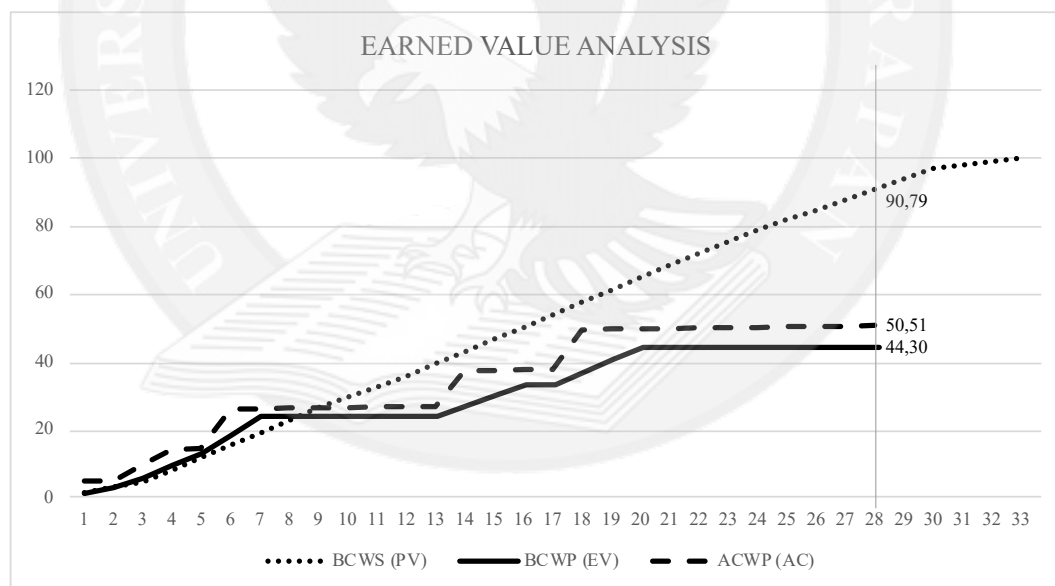
- 2) Ketidaksesuaian dalam hal spesifikasi teknis yang sudah disepakati bersama sebagaimana perjanjian sebelumnya.
- 3) Ketidaksesuaian jumlah atau volume barang dan jasa sebagaimana yang sudah disepakati dalam perjanjian sebelumnya.
- 4) Ketidaksesuaian antara volume (kuantitas) barang dan jasa yang telah diselesaikan oleh penyedia barang dengan jumlah yang seharusnya sesuai perjanjian/kontrak.
- 5) Adanya ketidakwajaran harga barang dan jasa yang disepakati.
- 6) Penyedia barang atau jasa tidak mampu memenuhi pekerjaan dalam waktu yang telah ditentukan dalam perjanjian (Nurhajanti & Sholihin, 2013).

Untuk melakukan tindakan pencegahan ataupun tindakan perbaikan, maka diperlukan pengawasan adanya indikasi terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan biaya ataupun waktu dari rencana agar dapat terdeteksi sesegera mungkin dan faktor yang dominan menjadi penyebab keterlambatan proyek harus dapat terdeteksi agar dapat dimitigasi dan segera dilakukan tindakan perbaikan (*corrective actions*).

Dalam suatu proyek pengadaan barang dan pemasangan, komponen yang paling mempengaruhi keberlangsungannya adalah faktor biaya dimana secara umum biaya tersebut melingkupi biaya bahan baku, tenaga kerja, dan peralatan kerja. Sehingga guna menjaga kelancaran pelaksanaan suatu proyek, diperlukan pengendalian biaya terhadap seluruh pengeluaran agar bisa sesuai dengan nilai yang telah dianggarkan di awal proyek.

Penelitian ini berfokus pada kendala-kendala yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan

kitchen cabinet proyek *The Residence XYZ* Jakarta dengan waktu pelaksanaan yang telah disepakati, yaitu selama 33 minggu. Namun dalam pelaksanaannya di lapangan, kontraktor pelaksana pengadaan dan pemasangan tidak mampu memenuhi dan menyelesaikan pengadaan barang dan jasa tersebut sesuai dengan target dan jadwal rencana. Penelitian ini dipicu oleh ketika ditemukannya penyimpangan dalam hal pemenuhan jadwal awal yaitu pada minggu ke-28 ditemukan adanya penyimpangan pencapaian sebesar 44.30% dari pencapaian yang seharusnya diperoleh sebesar 90.79% (gambar 1.1). Dimana setelah dilakukan analisa dengan menggunakan metode *Earned Value Analysis* (EVA) didapatkan bahwa *Cost Performance Index* (CPI) pada proyek ini adalah sebesar 0,88 yang artinya jika nilai $CPI < 1$ maka proyek ini mengalami *cost overrun*. Dengan estimasi pembengkakan *Estimate At Completion* (EAC) sebesar 14,17% dari anggaran awal.



Gambar 1. 1 Grafik Earned Value Analysis
(Sumber : Laporan proyek)

Fokus ini dipilih dengan pertimbangan banyaknya permasalahan yang harus dihadapi, seperti umumnya barang impor yang harus menghadapi proses

pengecekan kelengkapan dokumen, kapasitas produksi, hingga perencanaan produksi/pemesanan dan pemasangan di lapangan. Akibat dari permasalahan tersebut, timbul pembengkakan biaya yang diantaranya dikarenakan waktu pengerjaan yang tidak efisien dalam pelaksanaannya sehingga untuk meminimalisasi masalah tersebut diperlukan analisa terhadap sistem manajemen ataupun metode pelaksanaan yang dilakukan oleh kontraktor pelaksana.

Dilatarbelakangi sejumlah fenomena tersebut, penelitian ini dianggap penting untuk dilakukan guna mengevaluasi proses produksi, pengiriman, dan pemasangan serta melakukan identifikasi dan analisa faktor dominan penyebab keterlambatan proyek pengadaan dan pemasangan produk impor berupa *wardrobe* dan *kitchen cabinet* *The Residence at XYZ* Jakarta agar tidak terulang kembali di masa mendatang.

Dalam hal rekomendasi penelitian, peneliti melibatkan pakar yang merupakan tenaga ahli di bidangnya dan sesuai dengan penelitian ini melalui metode *Nominal Group Technique* (NGT), agar mendapatkan hasil rekomendasi penelitian yang objektif dan tepat guna. Metode ini mengedepankan teknik brainstorming dalam kelompok-kelompok kecil dimana pada akhir metode ini disepakati oleh seluruh partisipan rekomendasi terbaik untuk mengatasi dan menghindari terjadinya kembali permasalahan yang sama di kemudian hari melalui teknik pemungutan suara ataupun kesepakatan bersama.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dari penjelasan latar belakang permasalahan tersebut, terlihat ada beberapa faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek seperti

misalnya terjadi kendala-kendala pada tahap produksi, kurangnya tenaga kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, keterbatasannya keuangan penyedia barang dan jasa, keterlambatan pembayaran yang dilakukan oleh pemberi tugas, kendala pada permasalahan bahan bantu, peralatan kerja, terjadinya perbedaan budaya dan hari libur nasional antara negara lokasi pekerjaan terhadap lokasi negara produksi dan lain sebagainya, sehingga penting untuk dilakukan penelitian guna mendapatkan faktor-faktor dominan penyebab keterlambatan. Dari penjelasan tersebut maka dirumuskanlah permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap keterlambatan proyek pengadaan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* di *The Residence XYZ* Jakarta?
- 2) Faktor-faktor apa yang menjadi penyebab utama dan memiliki pengaruh terbesar terhadap keterlambatan proyek pengadaan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* di *The Residence XYZ* Jakarta menurut persepsi kontraktor?

1.3 Batasan Masalah Penelitian

Agar penelitian ini mendapatkan hasil yang terarah maka dilakukan pembatasan permasalahan sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini difokuskan dan ditekankan hanya pada pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* di *The Residence XYZ* Jakarta.
- 2) Penelitian dilakukan ketika ditemukan penyimpangan yaitu pada minggu ke-28 pelaksanaan pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* di *The Residence XYZ* Jakarta.
- 3) Penelitian diambil dari sudut pandang kontraktor mulai dari tahap penerimaan barang hingga pelaksanaan pekerjaan.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk :

- 1) Mengetahui pengaruh faktor *Excusable Non-Compensable Delays*, faktor *Excusable Compensable Delays*, dan faktor *Non-Excusable Delays* terhadap pembengkakan biaya pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet The Residence XYZ Jakarta*.
- 2) Mengetahui faktor-faktor apa saja yang memiliki pengaruh besar pada keterlambatan proyek pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet The Residence XYZ Jakarta* terhadap pembengkakan biaya.

1.5 Manfaat Penelitian

- 1) Bagi peneliti dan pemangku kepentingan lain, dapat meningkatkan dan mengembangkan metode dan sistem kerja serta pengelolaan agar dapat melakukan pencegahan dan pengendalian permasalahan yang sama.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan metode atau hasil yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya khususnya dalam kespesifikan obyek penelitian yaitu pengadaan dan pemasangan *wardrobe* dan *kitchen cabinet* terhadap keterlambatan dan pembengkakan biaya.
- 3) Memberikan rekomendasi kepada perusahaan dalam melakukan evaluasi terhadap pengadaan dan pemasangan yang sedang dilaksanakan dan menemukan solusi serta tindakan perbaikan atas permasalahan yang menjadi kendala dalam pelaksanaannya.

1.6 Objek Penelitian

- 1) Lokasi pekerjaan : *The Residence at XYZ, Jakarta*
- 2) Lingkup pekerjaan : Pengadaan dan pemasangan
wardrobe dan kitchen cabinet
- 3) Durasi pekerjaan : 33 Minggu
- 4) Jumlah : 165 unit apartemen
- 5) Asal produksi : Italia

