

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA
PENINGKATAN JALAN SUKASARI-BOJONGKUNCI
KECAMATAN PAMEUNGPEUK DALAM UPAYA
MENGEVALUASI FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB
KETIDAKSESUAIAN RENCANA DAN REALISASI
PROYEK UNTUK MENGOPTIMALKAN *PROFIT*
(Studi Kasus pada PT Java Adi Cipta)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Selvira Puteri
2014130197**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
No.1789/SK/BAN-PT/Akred/SVII/2018)
BANDUNG
2018**

**OPERATIONAL REVIEW ON THE IMPROVEMENT OF
“JALAN SUKASARI-BOJONGKUNCI KECAMATAN
PAMEUNGPEUK” TO EVALUATE THE FACTORS
CAUSING DISCREPANCY BETWEEN THE PLAN AND
THE REALIZATION PROJECT TO OPTIMIZE PROFIT
(Study Case at PT Java Adi Cipta)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part the requirements of
a Bachelor's Degree in Economics

**By
Selvira Puteri
2014130197**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
ACCOUNTING DEPARTMENT
(Accredited based on the Decree of BAN-PT
No.1789/SK/BAN-PT/Akred/SVII/2018)
BANDUNG
2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA
PENINGKATAN JALAN SUKASARI-BOJONGKUNCI
KECAMATAN PAMEUNGPEUK DALAM UPAYA
MENGEVALUASI FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB
KETIDAKSESUAIAN RENCANA DAN REALISASI
PROYEK UNTUK MENGOPTIMALKAN *PROFIT*
(Studi Kasus pada PT Java Adi Cipta)**

Oleh:
Selvira Puteri
2014130197

Bandung, Juli 2018
Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan dibawah ini,

Nama : Selvira Puteri
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 27 September 1996
NPM : 2014130197
Program Studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA PENINGKATAN JALAN
SUKASARI-BOJONGKUNCI KECAMATAN PAMEUNGPEUK
DALAM UPAYA MENGEVALUASI FAKTOR-FAKTOR
PENYEBAB KETIDAKSESUAIAN RENCANA DAN REALISASI
PROYEK UNTUK MENGOPTIMALKAN *PROFIT*
(Studi Kasus pada PT Java Adi Cipta)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Prof. Dr. Hamfri
Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya tulis orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran tanpa paksaan oleh pihak manapun.

Pasal 25 ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Juli 2018
Pembuat pernyataan : Selvira Puteri



(Selvira Puteri)

ABSTRAK

Pada perusahaan yang bergerak di industri jasa konstruksi, hambatan dalam melaksanakan sebuah proyek disebut dengan *triple constraint* yang tercakup didalamnya biaya, waktu, dan mutu. *Triple constraint* disebabkan oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Pengendalian yang kurang efektif terhadap *triple constraint* pada pelaksanaan proyek dapat menghambat tercapainya tujuan-tujuan fungsional proyek. Akibatnya, seringkali ditemukan ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi proyek sehingga menyebabkan *profit* yang diharapkan menjadi tidak optimal. Oleh sebab itu, dibutuhkan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi proyek terutama. Dalam upaya mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi proyek agar efektif dan efisien, perusahaan dapat melakukan pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas dan kegiatan operasi perusahaan, termasuk kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut telah dilakukan secara efektif dan efisien. Hasil dari pemeriksaan operasional yaitu berupa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam melakukan perbaikan postif terhadap kegiatan operasi perusahaan. Pada penelitian ini, terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi yang disebabkan oleh varian biaya dan varian waktu pelaksanaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study* yaitu metode dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data yang diperoleh berdasarkan fakta di perusahaan agar mendapatkan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti. Objek penelitian ini adalah peningkatkan Jalan Sukasari-Bojongkunci pada perusahaan PT Java Adi Cipta yang bergerak dalam industri jasa konstruksi. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan sumber data primer, yaitu hasil wawancara dan sumber data sekunder, yaitu dokumentasi perusahaan. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah untuk menghasilkan kesimpulan.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti menemukan beberapa kelemahan yaitu produktivitas yang kurang efektif, wewenang yang tidak diberikan kepada personel di lapangan, sosialisasi yang kurang efektif, kurang memahami kebijakan-kebijakan kontrak, dan perusahaan tidak mempunyai kebijakan yang tegas terhadap pungutan liar oleh preman setempat. Kelemahan-kelemahan yang ada menyebabkan pencapaian *profit* menjadi tidak optimal, yaitu terjadi kenaikan biaya pada realisasi proyek sebesar Rp162,813,535.00, kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan proyek, pengeluaran biaya yang tidak seharusnya kepada preman setempat, pengawasan yang menjadi kurang efektif, produktivitas proyek yang menurun. Rekomendasi yang diberikan peneliti adalah melakukan *scheduling* dengan baik, kebijakan yang tegas dalam proses rekrutmen pekerja, mengendalikan pungutan liar yang dilakukan oleh preman setempat, melakukan rapat bulanan rutin dengan tim pelaksana, mematuhi kebijakan-kebijakan kontrak dan dipahami oleh tim pelaksana yang berkaitan dengan teknis di lapangan, pelaksana teknis mempunyai kewenangan untuk membuat keputusan di lapangan, serta melakukan pengawasan yang efektif terhadap pelaksana teknis di lapangan.

Kata kunci : Pemeriksaan operasional, faktor-faktor ketidaksesuaian rencana dan realisasi proyek, efektif dan efisien.

ABSTRACT

Companies in the construction services industry have the barriers to carrying out a project, they are called triple constraints which include cost, time, and quality. Triple Constraint is caused by limited resources. Ineffective control of triple constraints on project implementation may inhibit the achievement of the functional objectives of the project. As a result, there is often a discrepancy between the plan and the realization of the project resulting in the expected profit being not optimal. Therefore, an evaluation of the factors that may cause a discrepancy between the plan and the realization is required. In an effort to evaluate the factors causing discrepancy between the plan and project realization to be effective and efficient, the company can conduct operational review.

An operational review is a process of analyzing the activities and operations of an organization, including policies that have been determined by management to identification whether the operations have been carried out effectively and efficiently. The result of the operational review is a recommendation that can be taken into consideration for the management in conducting a positive correction to the company's operations. In this study, there is a discrepancy between the plan and the realization caused by the variant of the cost and the variant of the implementation project.

The method used in this research is descriptive study which is by collecting, analyzing, and interpreting data obtained by facts in company to get clear picture about object studied. The object of this research is the improvement of Jalan Sukasari-Bojongkunci whose implemented by PT Java Adi Cipta company. In doing research, researcher use primary data source, that is a result of interview and secondary data source, that is company documentation. The data that has been collected and processed to produce a conclusion.

Based on the results of the operational review, the researcher finds some weaknesses that are less productive productivity, the authority that is not given to the field personnel, the ineffective socialization, less understanding of contract policies, and the company does not have firm policy against illegal levies by local thugs. The weaknesses that lead to the achievement of profit did not optimal, that is the increase in the cost of project realization amounting to Rp162,813,535.00, the mistakes in project implementation, the supervision becomes less effective, and decreased project productivity. The recommendations given by the researcher are conducting a well of project scheduling, strict policy in the process of recruitment of workers, controlling illegal levies committed by local thugs, regular monthly conduct with the team, abiding by contract policies and understood by the technical team in the field , technical supervision have the authority to make decisions in the field, and to carry out effective oversight of technical executors in the field.

Keywords: Operational review, factors causing discrepancy between plan and realization project, effective and efficient.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci Kecamatan Pameungpeuk dalam Upaya Mengevaluasi Faktor-Faktor Penyebab Ketidaksesuaian Rencana dan Realisasi Proyek untuk Mengoptimalkan *Profit* (studi kasus PT Java Adi Cipta)” dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti memberikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini, diantaranya:

1. Kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan baik secara materiil maupun non-materiil, doa, serta kasih sayang yang tidak pernah putus. Ade Fikri dan Vania yang selalu menghibur peneliti ketika sedang jenuh dan memberi semangat sehingga proses pengerjaan skripsi menjadi tidak terasa berat.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak.,M.M. selaku dosen pembimbing dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, dukungan, dan nasihat yang sangat bermanfaat dalam proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM.,Ak. dan Sylvia Fettry E.M.,SE.,SH.,M.Si.,Ak. selaku dosen penguji.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Ibu Paulina Permatasari, SE.,M.Ak.,CMA. selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan arahan dan nasihat yang sangat bermanfaat selama peneliti menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan.

6. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNPAR Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di UNPAR.
7. Direktur Utama dan *Project Manager* PT Java Adi Cipta yang telah memberikan waktu dan informasi kepada peneliti sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat berjalan lancar.
8. Kepada Agung Rahardian yang telah memberikan semangat tak terkira, memberikan bantuan, dan nasihat-nasihat yang sangat berarti bagi peneliti.
9. Teman-teman angkatan 2014: Terutama Nadya sebagai teman seperjuanganku yang tidak lelah membantu dan menemani pergidaman temannya. Kepada Anggi, Gisca, Meti, Prilly, Trizki, Francisca, Annisa, Agnes Pehulisa, Vera, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu yang telah memberi banyak kenangan, dukungan, dan nasihat selama masa studi dan penyusunan skripsi ini.
10. Teman-teman dekat semasa SMA Gina, Mila, Fanie, Ines, Yoli, Irva, Zahra, Kika yang telah menghibur dan setia untuk mendengarkan cerita-cerita peneliti. Teman-teman dekat semasa SMP Erviana, Zahra, dan Widya yang telah setia memberikan nasihat dan dukungan kepada peneliti.
11. Teman-teman dari Freelens Creative Studio dan Javo, Ihsan, Farhan, Argi, Faris, Agung, Vian, Galih, Kiki, Novi yang selalu menghibur dan memberi begitu banyak pengalaman berharga.
12. Teman-teman bimbingan skripsi: Nadya, Naomi, Monica Aprilia, Hana, Metta, Trianne, dan lainnya yang sama-sama berjuang dan saling menyemangati selama proses penyusunan skripsi.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu, peneliti bersedia untuk menerima saran dan kritik sebagai masukan untuk penulisan skripsi ini. Akhir kata, peneliti memohon maaf apabila ada kesalahan yang kurang berkenan bagi pembaca dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang membutuhkan.

Bandung, Juli 2018

Selvira Puteri

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah Penelitian	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pemeriksaan	8
2.1.1 Pengertian Pemeriksaan	8
2.1.2 Jenis-jenis Pemeriksaan.....	9
2.2 Pemeriksaan Operasional	10
2.2.1 Pengertian Pemeriksaan Operasional	10
2.2.2 Tujuan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.3 Manfaat Pemeriksaan Operasional	13
2.2.4 Efektivitas dan Efisiensi	13
2.2.5 Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional	14
2.3 Pengendalian Internal	20

2.3.1	Pengertian Pengendalian Internal.....	20
2.3.2	Fungsi Pengendalian Internal.....	20
2.3.3	Tujuan Pengendalian Internal.....	21
2.3.4	Komponen Pengendalian Internal.....	22
2.4	Proyek.....	23
2.4.1	Pengertian Proyek.....	24
2.4.2	Sasaran dan Tiga Kendala Proyek.....	24
2.4.3	Manajemen Proyek.....	25
2.5	Proyek Konstruksi.....	27
2.5.1	Definisi Proyek Konstruksi.....	27
2.5.2	Tujuan Fungsional Proyek Konstruksi.....	28
2.5.3	Jenis-jenis Proyek Konstruksi.....	29
2.5.4	Pengendalian Proyek Konstruksi.....	29
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....		33
3.1	Metode Penelitian.....	33
3.1.1	Sumber Data Penelitian.....	33
3.1.2	Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.1.3	Teknik Pengolahan Data.....	36
3.1.4	Kerangka Penelitian.....	38
3.2	Objek Penelitian.....	41
3.2.1	Sejarah Singkat PT Java Adi Cipta.....	41
3.2.2	Visi dan Misi PT Java Adi Cipta.....	41
3.2.3	Struktur Perusahaan PT Java Adi Cipta.....	43
3.2.4	Deskripsi Pekerjaan.....	44
3.2.5	Karakteristik Pekerjaan.....	47
3.3	Proses Pelaksanaan Jasa.....	48

3.3.1	Proses Penerimaan Pekerjaan.....	48
3.3.2	Prosedur Perencanaan Pekerjaan.....	50
3.3.3	Prosedur Pelaksanaan Pekerjaan	52
3.3.4	Prosedur Penyerahan Pekerjaan	53
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		54
4.1	Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>)	54
4.2	Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>).....	61
4.3	Tahap Kerja Lapangan (<i>Field Work Phase</i>).....	63
4.3.1	Melakukan Wawancara dengan Direktur Utama dan <i>Project Manager</i> untuk Mengetahui Faktor-faktor Ketidaksesuaian Rencana dengan Realisasi Pelaksanaan...63	
4.3.2	Melakukan Wawancara dengan Pejabat Pembuat Komitmen Dinas PUPR Sebagai Pihak Direksi Pekerjaan untuk Mengetahui Penilaian Kinerja PT Java Adi Cipta sebagai Penyedia Jasa dalam Pelaksanaan Proyek.....	70
4.3.3	Menganalisis Prosedur dan Kebijakan Terkait Pelaksanaan Proyek Peningkatan Jalan Sukasari- Bojongkunci.....	73
4.3.4	Menganalisis Hasil Metode <i>Earned Value</i> pada Proyek Peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci.....	78
4.3.5	Melakukan Analisis Faktor-faktor yang Menjadi Penyebab Perbedaan Rencana dengan Realisasi Pelaksanaan Proyek	95
4.4	<i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi).....	98
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN		108
5.1	Kesimpulan	108

5.2 Saran.....110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi	26
Gambar 3. 1 Kerangka Pemikiran	40
Gambar 3. 2 Struktur Organisasi PT Java Adi Cipta	43

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Ringkasan Rencana Biaya (Internal) PT Java Adi Cipta pada Proyek Peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci.....	57
Tabel 4.2	Ringkasan Rekapitulasi Biaya Aktual (Internal) PT Java Adi Cipta pada Proyek Peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci	57
Tabel 4.3	Deviasi Presentase (%) Bobot Pelaksanaan antara Rencana dengan Realisasi Proyek	58
Tabel 4.4	<i>Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS)</i>	79
Tabel 4.5	<i>Budgeted Cost of Work Performed (BCWP)</i>	80
Tabel 4.6	<i>Actual Cost of Work Performed (ACWP)</i>	81
Tabel 4.7	Hasil Perhitungan Metode <i>Earned Value</i>	83

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara dengan Direktur Utama PT Java Adi Cipta (Bapak Dimas Hendrianto)
- Lampiran 2 Hasil Wawancara dengan Project Manager PT Java Adi Cipta (Bapak Agus Atmadi)
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Pejabat Pelaksana Teknis Dinas PUPR Kabupaten Bandung (Bapak Cecep Mulyana)
- Lampiran 4 Dokumen Daftar Kuantitas dan Harga PT Java Adi Cipta
- Lampiran 5 Contoh Dokumen *Checklist Pekerjaan*
- Lampiran 6 Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan (Kurva S)
- Lampiran 7 Surat Perjanjian
- Lampiran 8 Berita Acara Hasil Pemeriksaan Lapangan
- Lampiran 9 Surat Penunjukan Penyedia Barang dan Jasa (SPPBJ)
- Lampiran 10 Berita Acara Pembayaran
- Lampiran 11 Surat Penyerahan Lapangan (SPL)
- Lampiran 12 Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK)
- Lampiran 13 Permohonan Pelaksanaan Rekayasa Lapangan (FE)
- Lampiran 14 Surat Usulan Perubahan Pekerjaan (Addendum Kontrak)
- Lampiran 15 Berita Acara Serah Terima Pekerjaan
- Lampiran 16 Buku Harian Standar
- Lampiran 17 Surat Penawaran Pekerjaan
- Lampiran 18 Jaminan Pelaksanaan
- Lampiran 19 Izin Usaha Jasa Konstruksi
- Lampiran 20 Izin Pelaksanaan Pekerjaan (Request)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan pesatnya pembangunan dan perbaikan infrastruktur di Indonesia pada masa pemerintahan saat ini menyebabkan kebutuhan jasa konstruksi mengalami peningkatan. Jasa konstruksi merupakan suatu layanan dalam membangun sarana dan prasarana. Beberapa sarana dan prasarana yang menjadi fokus pembangunan dan perbaikan pada sektor infrastruktur adalah jalan raya, jalan tol, jembatan, bendungan, dan moda transportasi massal baru (misalnya, pembangunan *Mass Rapid Transit* (MRT)). Meningkatnya pembangunan infrastruktur dapat memberikan dampak positif terhadap daya saing perekonomian. Hal ini menjadi pertimbangan pemerintah untuk menjadikan pembangunan dan perbaikan pada sektor infrastruktur menjadi salah satu fokus utama, mengingat keadaan infrastruktur di Indonesia yang masih terbilang belum merata.

Di tengah gencarnya pembangunan dan perbaikan infrastruktur, industri jasa konstruksi berperan penting dalam mewujudkan pemerataan infrastruktur. Salah satu perusahaan yang bergerak pada industri konstruksi adalah PT Java Adi Cipta. PT Java Adi Cipta merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang usaha bangunan gedung dan bangunan sipil terutama dalam menyediakan jasa pelaksanaan konstruksi jalan raya. Seringkali, proyek yang didapatkan oleh PT Java Adi Cipta merupakan proyek yang berhasil dimenangkan melalui proses lelang elektronik atau *e-tendering* yang diadakan oleh pemerintah Kabupaten Bandung atas pengadaan barang dan jasa. Setelah beberapa kali memenangkan proyek yang berasal dari proses LPSE (Layanan Pengadaan Secara Elektronik) Kabupaten Bandung, PT Java Adi Cipta selalu menjaga kualitas layanan yang ia berikan. Hal ini dapat ditinjau melalui pengalaman, rekam jejak, reputasi perusahaan, keahlian dan kemampuan tim pelaksana yang menyebabkan PT Java

Adi Cipta tidak pernah masuk dalam daftar hitam selama mengikuti *e-tendering* pada LPSE Kabupaten Bandung.

Dalam menjaga kualitas layanan, PT Java Adi Cipta selalu memerhatikan proses penerimaan, perencanaan, pelaksanaan, serta penyerahan pekerjaan proyek. Pada proses pelaksanaan proyek, perusahaan dihadapkan pada kendala-kendala yang dapat memengaruhi keberlangsungan pelaksanaan proyek. Dari beberapa proyek yang telah dilaksanakan perusahaan merasa terjadi pengeluaran biaya yang tidak semestinya sehingga menyebabkan *profit* menjadi tidak optimal. Salah satu proyek yang mendapat perhatian untuk dilakukan pemeriksaan lebih lanjut adalah proyek peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci.

Proyek peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci dilaksanakan dengan waktu pengerjaan 140 hari. Pada dokumen penawaran, waktu yang ditargetkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut adalah 120 hari. Waktu penyelesaian pekerjaan tidak dikategorikan terlambat karena masih berada pada waktu yang disyaratkan dalam surat perjanjian, yaitu 150 hari. Namun, biaya yang seharusnya tidak terjadi tetap harus dibayarkan oleh perusahaan. Biaya tersebut akan memengaruhi terhadap *profit* yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Di dalam rencana pelaksanaan proyek peningkatan Jalan Sukasari-Bojongkunci, perusahaan menjadwalkan mobilisasi dan menyiapkan badan jalan pada awal pelaksanaan proyek. Namun kenyataannya, pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan beberapa minggu setelah dikeluarkannya Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK). Hal ini tentu membuat jadwal pelaksanaan menjadi tidak sesuai dengan rencana yang telah disusun. Akibat tertundanya kegiatan awal pelaksanaan, waktu pengerjaan yang seharusnya 120 hari menjadi 140 hari.

PT Java Adi Cipta sebelumnya tidak pernah melakukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas operasinya. Sehingga sampai saat ini beberapa kendala yang dihadapi saat melaksanakan proyek selalu berulang pada pengerjaan proyek selanjutnya. Pemeriksaan operasional dibutuhkan dalam mengevaluasi faktor-faktor ketidaksesuaian rencana dan realisasi proyek. Apabila perusahaan melakukan pemeriksaan operasional diharapkan dapat mengetahui

penyebab dan dampak dari faktor-faktor tersebut untuk dilakukan tindakan perbaikan pada pelaksanaan proyek selanjutnya. Selain itu, diharapkan penggunaan sumber daya saat pelaksanaan proyek dapat lebih efektif dan efisien. Hal-hal ini merupakan upaya dalam mencapai *profit* yang optimal.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Kesesuaian antara rencana dan realisasi proyek menandakan keberhasilan proses pelaksanaan konstruksi. Keberhasilan ini dapat memperlancar jalannya operasi perusahaan, terutama terhindar dari adanya risiko *cost overrun* karena penggunaan sumber daya yang berlebihan dan tidak tercapainya target *profit*. Berdasarkan latar belakang penelitian dan pentingnya kesesuaian antara rencana dan realisasi proyek, identifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah yang menjadi penyebab ketidaksesuaian rencana dengan realisasi pada pelaksanaan jasa konstruksi pada PT Java Adi Cipta?
2. Apakah dampak yang ditimbulkan akibat ketidaksesuaian rencana dengan realisasi pada pelaksanaan jasa konstruksi pada PT Java Adi Cipta?
3. Apakah manfaat pemeriksaan operasional terhadap pelaksanaan jasa konstruksi pada PT Java Adi Cipta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut tujuan dilakukannya penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas:

1. Mengetahui penyebab ketidaksesuaian rencana dengan realisasi pada pelaksanaan jasa konstruksi pada PT Java Adi Cipta.
2. Mengetahui dampak yang ditimbulkan akibat ketidaksesuaian rencana dengan realisasi pada pelaksanaan jasa konstruksi pada PT Java Adi Cipta.
3. Mengetahui manfaat pemeriksaan operasional terhadap pelaksanaan jasa konstruksi pada PT Java Adi Cipta.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi serta saran untuk dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mencari alternatif perbaikan korektif yang tepat dikemudian hari dalam upaya meminimalkan ketidaksesuaian antara rencana dengan realisasi proyek atas pelaksanaan jasa konstruksi.

2. Bagi pembaca

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi informasi dan menambah wawasan pembaca mengenai faktor-faktor apa saja yang mungkin terjadi pada saat pelaksanaan proyek sehingga tidak sesuai dengan rencana yang telah disusun dan menambah referensi mengenai pentingnya proses pemeriksaan operasional pada pelaksanaan jasa konstruksi di suatu proyek.

1.5 Kerangka Pemikiran

Berkembangnya industri bisnis saat ini mendorong setiap perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif demi menjaga eksistensi bisnisnya. Selain menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan harus berupaya untuk mempertahankan proses operasinya berjalan efektif dan efisien agar tujuan dapat tercapai, menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan *customer*, dan memperoleh laba yang optimal. Optimal dalam KBBI (2005) memiliki arti tertinggi atau paling menguntungkan. Menurut Ali (2014:23) optimalisasi adalah hasil yang dicapai sesuai dengan keinginan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa optimalisasi adalah sebuah proses untuk mencari cara terbaik sesuai dengan kriteria dan harapan yang ditetapkan sebelumnya.

Perusahaan selalu menginginkan aktivitas operasinya berjalan secara efektif dan efisien. Efektif menunjukkan tujuan yang ingin dicapai,

sedangkan efisien menunjukkan pencapaian tujuan dengan sumber daya minimal namun bukan berarti dengan biaya yang paling rendah. Hal ini berhubungan dengan optimal, yaitu bahwa dengan sinergi antara aktivitas operasi yang berjalan efektif (mencapai tujuan) dan efisien (sumber daya minimal) dapat menghasilkan sesuatu yang optimal. Sesuatu hal tersebut dapat berupa *profit*, ROI, dan hal-hal lainnya yang diharapkan perusahaan. Namun, dalam mencapai semua itu akan banyak kendala yang dihadapi oleh perusahaan salah satunya adalah keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Maka dari itu, pengelolaan dan pengalokasian sumber daya dengan tepat menjadi penting bagi perusahaan penyedia jasa konstruksi untuk menunjang aktivitas operasi agar dapat mengurangi risiko tidak tercapainya tujuan dan harapan yang telah ditetapkan.

Sebelum melaksanakan suatu proyek, perusahaan pelaksana jasa konstruksi terlebih dahulu menyusun perencanaan sebagai dasar untuk melaksanakan proyek. Namun meski perencanaan telah disusun seringkali timbul masalah-masalah operasional yang menghambat aktivitas penyelesaian suatu proyek seperti kurangnya sumber daya, alokasi sumber daya yang tidak tepat, keterlambatan pelaksanaan proyek dan masalah-masalah lainnya diluar jadwal dalam rencana kerja, Nicholas dan Steyn (1990:87). Pada dasarnya, perusahaan yang bergerak di industri jasa konstruksi rentan terhadap risiko-risiko yang dapat menghambat pelaksanaan suatu proyek. Risiko yang dihadapi oleh perusahaan penyedia jasa konstruksi dalam melaksanakan proyek dihadapkan pada tiga kriteria yang menjadi batasan suatu proyek yaitu meliputi waktu, biaya, dan kualitas (*triple constraint*) seperti yang disebutkan oleh Schwalbe (2004:5-6).

Suatu proyek dikatakan berhasil apabila rencana yang telah disusun sesuai dengan pelaksanaan realisasi proyek. Namun, pada kenyataannya karena waktu, biaya, kualitas yang cenderung berubah dan saling mempengaruhi satu sama lain (*triple constraint*), menyebabkan rencana tidak sesuai dengan realisasi pelaksanaan proyek. Faktor-faktor kendala yang umumnya terjadi saat pelaksanaan proyek, seperti faktor adanya pengeluaran biaya-biaya pekerjaan melebihi jumlah yang dianggarkan (*cost overrun*), faktor tenaga kerja yang kurang efektif, dan faktor-faktor tidak terduga seperti cuaca buruk yang dapat

menjadi kendala dalam menghadapi suatu proyek. Faktor-faktor kendala ini dapat menyebabkan kerugian secara finansial atau tidak optimalnya *profit* yang didapat oleh perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan fungsi manajemen yang efektif dan pemeriksaan operasional pada perusahaan jasa konstruksi perlu dilakukan agar dapat menghindari hal-hal tersebut.

Menurut Ervianto (2005:21) manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, biaya, dan mutu. Apabila fungsi manajemen telah diterapkan secara efektif pada proyek, diharapkan perusahaan dapat menyusun perencanaan dengan sistem estimasi yang akurat dan mendekati realisasi pelaksanaan serta mempersiapkan tindakan-tindakan preventif atas kendala-kendala yang dihadapi saat pelaksanaan. Selain itu, dibutuhkan suatu aktivitas untuk menilai faktor-faktor kendala tersebut. Aktivitas pemeriksaan operasional dapat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian rencana dan realisasi proyek serta mengukur adanya kerugian finansial akibat faktor-faktor tersebut.

Menurut Reider (2002:2) pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai suatu proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas internal perusahaan dengan mengidentifikasi area yang perlu dilakukan perbaikan positif sebagai bagian dari program perbaikan yang berkelanjutan. Beberapa manfaat dilakukannya pemeriksaan operasional pada perusahaan jasa konstruksi adalah mengidentifikasi area-area operasional yang membutuhkan perbaikan serta membantu dalam mengevaluasi aktivitas-aktivitas yang terjadi di area yang sedang diperiksa dan kemudian dibandingkan dengan standar atau kriteria. Apabila terdapat perbedaan antara aktivitas yang terjadi dengan kriteria yang seharusnya dibutuhkan tindakan perbaikan positif melalui hasil rekomendasi dan saran pemeriksaan operasional. Tindakan perbaikan tersebut dapat bersifat untuk pencegahan (preventif) atau untuk perbaikan saat ini (korektif).

Dengan dilaksanakannya pemeriksaan operasional dan manajemen yang efektif, diharapkan perusahaan dapat mengetahui penyebab dan akibat yang membuat rencana dan realisasi proyek tidak sesuai sehingga dikemudian hari

aktivitas operasi perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien serta perusahaan mendapat profitabilitas yang optimal.