

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendahuluan

Pembahasan pengelolaan risiko kontrak pada penelitian ini salah satunya dengan mengacu pada literatur dan hasil penelitian yang pernah dilakukan. Adapun sistematika pembahasan tinjauan pustaka adalah sebagai berikut :

- 2.1. Pendahuluan
- 2.2. Proyek Konstruksi
- 2.3. Kontrak Konstruksi
- 2.4. Pengelolaan Risiko Kontrak
- 2.5. Kinerja Biaya
- 2.6. Kesimpulan

2.2 Proyek Konstruksi

PMBOK mendefinisikan proyek yaitu “a project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result”. Karakteristik-karakteristik proyek adalah sebagai berikut:

- a. *Temporary* atau sementara, setiap kegiatan mempunyai fase awal dan fase akhir serta dibatasi dengan waktu tertentu
- b. *Unique Product, Services, or results*. Produk atau jasa yang dihasilkan berbeda setiap proyek dari waktu, biaya dan mutu yang sudah ditentukan
- c. *Progressive Elaboration*, pada kegiatan proyek harus mempunyai sesuatu yang bisa dikembangkan dari integrasi dari beberapa konsep sementara dan unik, sebab produk dan jasa yang dihasilkan adalah karakter yang berbeda

Konstruksi adalah suatu kegiatan yang hasil akhirnya berupa bangunan/konstruksi yang menyatu dengan lahan kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal atau sarana kegiatan lainnya. Hasil kegiatan antara lain: gedung, jalan, jembatan, *fly over*, rel kereta api, terowongan, *drainage*, bandara udara, dermaga, dan lain lain. Sedangkan kegiatan konstruksi meliputi perencanaan, persiapan, pembuatan, pembongkaran dan perbaikan bangunan [6].

Hal-hal yang tak dapat dipisahkan dari kondisi konstruksi seperti kondisi tanah, topografi permukaan, cuaca, transportasi, suplai material, perlengkapan dan pelayanan, subkontraktor, serta kondisi buruh yang merupakan bagian dari proyek konstruksi [7].

2.2.1 Jenis Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi merupakan proyek fisik dimana secara konvensional atau klasik proyek konstruksi dapat dikategorikan sebagai berikut [8]:

a. Konstruksi Pemukiman :

Pemukiman atau perumahan termasuk gedung, rumah keluarga-sendirian, *condominium*, rumah-villa, tempat tinggal multi unit, apartemen, tipe taman, bertingkat rendah dan bertingkat tinggi.

b. Konstruksi Gedung :

Termasuk bangunan yang digunakan gedung kelembagaan/kantor, pemerintah, komersial, industri kecil, gedung sekolah dan universitas, klinis medis dan rumah sakit, fasilitas rekreasi dan stadion olahraga.

c. *Heavy Engineering Construction* :

Biasanya dibagi tiga kelompok, yaitu : konstruksi jalan raya dan lapangan terbang, konstruksi berat dan konstruksi utilitas.

d. Konstruksi Industri

Termasuk pelaksanaan proyek yang digabungkan dengan industri manufaktur atau produksi produk komersil atau layanan.

2.2.2 Pihak-pihak yang Terlibat dalam Proyek Konstruksi

Umumnya pihak-pihak yang terlibat dalam konstruksi adalah kontraktor, pemilik, arsitek, konsultan, tenaga kerja, asuransi, pemerintah, supplier material dan lainnya. Yang dimaksud dengan unsur-unsur pelaksana pembangunan, yaitu [9]:

a. Pemberi tugas/*principal (owner, employer, client, bouwheer)*

b. Pemberi tugas ialah orang/badan yang memberikan/menyeluruh pekerjaan bangunan dan yang membayar biaya pekerjaan bangunan. Pemberi tugas dapat berupa perseorangan, badan/instansi/lembaga baik pemerintah maupun

lembaga swasta.

- c. Konsultan Perencana
- d. Konsultan Perencana adalah orang/badan yang membuat perencanaan lengkap dari suatu pekerjaan bangunan. Konsultan Perencana dapat berupa perseorangan yang berbadan hukum, atau badan hukum yang bergerak dalam bidang perencanaan pekerjaan bangunan.
- e. Kontraktor
- f. Kontraktor ialah orang/badan yang menerima dan menyelenggarakan pekerjaan bangunan menurut biaya yang telah tersedia dan melaksanakan sesuai dengan peraturan dan syarat-syarat serta gambar-gambar rencana yang telah ditetapkan.

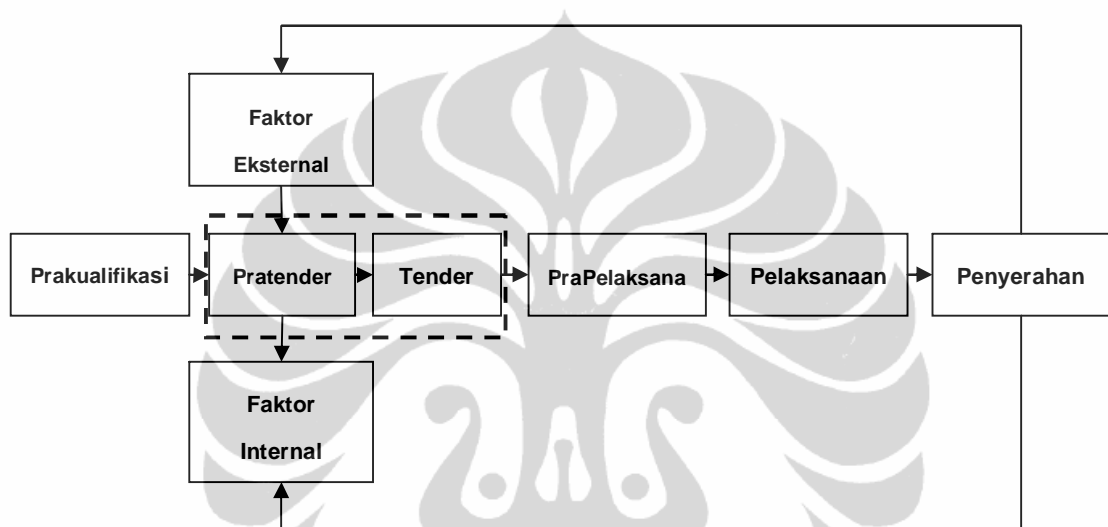
2.2.3 Proses Proyek Konstruksi

Ruang lingkup manajemen konstruksi dimulai setelah tahap perencanaan oleh konsultan perencana selesai. Tahapan berikutnya adalah pengadaan kontraktor dan tahap pelaksanaan. Tahapan ini merupakan ruang lingkup dari manajemen konstruksi. Tahapan proses manajemen konstruksi adalah sebagai berikut [10]:

1. Prakualifikasi, pada tahap ini, kontraktor mengikuti seleksi yang diadakan oleh pemilik proyek. Keberhasilan tahap ini merupakan peluang bagi kontraktor untuk dapat mengikuti tahap berikutnya yaitu tahap tender.
2. Tender, bagi para kontraktor yang lulus pada tahap prakualifikasi, berhak untuk mengikuti tender. Peserta tender jumlahnya sangat bervariasi, biasanya sekitar 6 sampai 10 kontraktor. Keberhasilan kontraktor untuk memenangkan tender, tergantung dari ketajaman strategi tender .
3. Prapelaksanaan proyek, setelah ada indikasi memenangkan tender, kontraktor membentuk tim guna mempersiapkan perencanaan buku pedoman pelaksanaan proyek sebagai tolok ukur pelaksanaan proyek
4. Pelaksanaan proyek, dengan buku pedoman pelaksanaan proyek yang sudah dibuat, tim proyek melakukan pelaksanaan proyek, pengendalian dan melakukan tindakan koreksi, sehingga tujuan dari kontraktor dapat tercapai.

5. Penyerahan proyek, merupakan tahapan terakhir dari proses manajemen konstruksi, yaitu serah terima antara kontraktor dan pemilik proyek. Keberhasilan kontraktor adalah kepuasan dari pemilik proyek dan tercapainya tujuan dari kontraktor yaitu dapat memberikan nilai tambah kepada *stake holder*-nya.

Gambar diagram berikut menjelaskan proses manajemen jasa konstruksi dari penjelasan di atas [11]:



Gambar 2.1. Diagram Proses Manajemen Jasa Konstruksi

Sumber: Daryatno, Manajemen Konstruksi, Trend Teknik Sipil Era Millenium, 2001

2.2.4 Permasalahan Umum Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi adalah subyek yang dipengaruhi oleh banyak variabel dan faktor-faktor yang tidak terduga. Pembangunan proyek konstruksi memerlukan banyak keahlian, material, alat, dan sumber daya yang berbeda [12].

Faktor-faktor penentu kesuksesan perusahaan jasa konstruksi terdiri dari faktor internal, eksternal, dan *market forces* [13]. Pada pengadaan jasa konstruksi, faktor internal merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Permasalahan yang disebabkan faktor internal mempunyai pengaruh yang cukup besar sehingga dapat menurunkan kinerja waktu dan biaya pada proyek-proyek konstruksi. Faktor-faktor utama penyebab kegagalan kontraktor adalah [14] :

- 1 Penafsiran harga yang lemah atau catatan-catatan tentang pembiayaan

pekerjaan terdahulu yang kurang tepat.

- 2 Munculnya kejadian-kejadian yang tak terduga, misalnya terjadinya penangguhan pekerjaan, kenaikan upah dan harga yang tak terduga, keputusan pemilik proyek yang terlambat, perubahan desain.
- 3 Manajemen proyek yang lemah, kemampuan manajer proyek yang kurang sesuai dan dukungan manajemen pusat yang tidak selaras dengan lapangan.
- 4 Bencana alam, banyak kecelakaan tidak dilindungi oleh asuransi.
- 5 Pemilik bangkrut

2.3 Kontrak Konstruksi

Dalam subbab ini akan dibahas pengertian kontrak konstruksi, Standart kontrak konstruksi Indonesia, Pengertian dan standart kontrak FIDIC, Identifikasi penerapan kontrak FIDIC pada proyek PT.PP (Persero), dan kesimpulan.

2.3.1 Definisi Kontrak Konstruksi

Definisi kontrak menurut PMBOK adalah dokumen yang mengikat pembeli dan penjual secara hukum. Kontrak merupakan persetujuan yang mengikat penjual dan penyedia jasa, barang, maupun suatu hasil, dan mengikat pembeli untuk menyediakan uang atau pertimbangan lain yang berharga.

Menurut FIDIC Edisi 2006, Kontrak berarti Perjanjian Kontrak (*Contract Agreement*), Surat Penunjukan (*Letter of Acceptance*), Surat Penawaran (*Letter of Tender*), Persyaratan (*Conditions*), Spesifikasi (*Specifications*), Gambar-gambar (*Drawings*), Jadwal/Daftar (*Schedules*), dan dokumen lain (bila ada) yang tercantum dalam perjanjian kontrak atau dalam Surat Penunjukan.

Dokumen kontrak yang perlu mendapat perhatian antara lain adalah dokumen Syarat-syarat Perjanjian (*Condition of Contract*) karena dalam dokumen inilah dituangkan semua ketentuan yang merupakan aturan main yang disepakati oleh kedua belah pihak yang membuat perjanjian.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 tentang jasa konstruksi dijelaskan bahwa kontrak kerja konstruksi merupakan keseluruhan dokumen yang mengatur hubungan hukum antara pengguna jasa dan

penyedia jasa dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi.

Dalam dunia konstruksi, formalisasi sebuah kontrak berupa dokumen tertulis biasa dilakukan, hal ini bertujuan untuk menjelaskan hak dan kewajiban tiap pihak yang berkepentingan didalamnya [15]. Kontrak kerja konstruksi adalah juga kontrak bisnis yang merupakan suatu perjanjian dalam bentuk tertulis dimana substansi yang disetujui oleh para pihak yang terikat di dalamnya terdapat tindakan-tindakan yang bermuatan bisnis. Sedangkan yang dimaksud bisnis adalah tindakan yang mempunyai aspek komersial. Dengan demikian kontrak kerja konstruksi yang juga merupakan kontrak bisnis adalah perjanjian tertulis antara dua atau lebih pihak yang mempunyai nilai komersial (Hikmahanto Juwana, 2001).

Kontrak konstruksi adalah bentuk perikatan mengenai kegiatan dalam industri jasa konstruksi yang merupakan dasar atau acuan yang tertuang dalam pasal-pasal yang terdefinisi dengan baik. Perikatan adalah satu keterikatan karena undang-undang atau karena adanya kesepakatan yang tertulis dimana adanya sangsi hukum atau tidak adanya sangsi hukum diperjelas. Perikatan ini merupakan satu kesepakatan yang memiliki ciri keterikatan formal [16]. Dalam kontrak kerja konstruksi pada umumnya merupakan kontrak bersyarat yang meliputi:

1. Syarat validitas

Merupakan syarat berlakunya satu perikatan

2. Syarat waktu

Merupakan syarat yang membatasi berlakunya kontrak tersebut. Hal ini berkaitan dengan sifat proyek yang memiliki batasan waktu dalam pengerjaannya.

3. Syarat Kelengkapan

Merupakan syarat yang harus dilengkapi oleh satu atau kedua pihak sebagai prasyarat berlakunya perikatan bersyarat tersebut. Kelengkapan yang dimaksud dalam kontrak kerja konstruksi, diantaranya kelengkapan desain, kelengkapan gambaran dan kelengkapan jaminan.

2.3.2 Aspek dan Asas Kontrak Konstruksi

Aspek-aspek kontrak adalah teknik, keuangan dan perpajakan, serta aspek hukum. Aspek teknik antara lain terdiri atas [17] :

- a. Syarat-syarat umum kontrak (*General Condition of Contract*)
- b. Lampiran-lampiran (*Appendix*)
- c. Syarat-syarat Khusus Kontrak (*Special Condition of contract / Conditions of Contract – Particular*)
- d. Spesifikasi Teknis (*Technical Spesification*)
- e. Gambar-gambar Kontrak (*Contract Drawing*)

Aspek Keuangan / Perbankan terdiri atas:

- a. Nilai kontrak (*Contract Amount*) / Harga Borongan
- b. Cara Pembayaran (*Method of Payment*)
- c. Jaminan (*Guarantee / Bonds*)

Aspek yang terkait dengan Perpajakan adalah:

- a. Pajak Pertambahan Nilai (PPN)
- b. Pajak Penghasilan (PPh)

Aspek Perasuransian, Sosial Ekonomi dan Administrasi antara lain:

- a. CAR dan TPL
- b. ASKES
- c. Keharusan penggunaan Tenaga kerja lokal, lokasi perolehan material dan dampak lingkungan
- d. Sisi administrasi antara lain keterangan mengenai para pihak, laporan keuangan, surat-menyurat dan hubungan kerja antara pihak.

Menurut KUH Perdata, tiga asas hukum kontrak yang berlaku di Indonesia yaitu asas kebebasan berkontrak, asas mengikat sebagai undang-undang dan asas berkonsensualitas. Asas kebebasan berkontrak merupakan kebebasan membuat kontrak sejauh tidak bertentangan hukum, ketertiban, dan kesusilaan. Meliputi lima macam kebebasan, yaitu:

1. Kebebasan para pihak menutup atau tidak menutup kontrak
2. Kebebasan menentukan dengan siapa para pihak akan menutup kontrak
3. Kebebasan para pihak menentukan bentuk kontrak
4. Kebebasan para pihak menentukan isi kontrak

5. Kebebasan para pihak menentukan cara penutupan kontrak

Asas mengikat sebagai undang-undang secara tersurat tercantum di dalam pasal 1338 KUH Perdata. Pasal tersebut menyatakan bahwa semua kontrak yang dibuat secara sah akan mengikat sebagai undang-undang bagi para pihak di dalam kontrak tersebut. Asas konsensualitas yang tersirat dalam Pasal 1320 KUH Perdata berarti sebuah kontrak sudah terjadi dan karenanya mengikat para pihak di dalam kontrak sejak terjadi kata sepakat tentang unsur pokok dari kontrak tersebut.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 Pasal 2 yang menjelaskan asas-asas yang digunakan sebagai landasan dalam penyelenggaraan jasa konstruksi, yaitu :

- 1 Adil, yaitu melindungi kepentingan masing-masing pihak secara wajar dan tidak melindungi salah satu pihak secara berlebihan sehingga merugikan pihak lain.
- 2 Seimbang, yaitu pembagian risiko antara pengguna jasa dan penyedia jasa harus seimbang.
- 3 Setara, yaitu hak dan kewajiban pengguna jasa dan penyedia jasa harus setara

2.3.3 Pihak-Pihak yang Terlibat Dalam Kontrak Konstruksi

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam kontrak adalah pengguna jasa dan penyedia jasa. Pengguna jasa adalah orang perseorangan atau badan sebagai pemberi tugas atau pemilik pekerjaan atau proyek yang memerlukan layanan jasa konstruksi. Sementara penyedia jasa adalah orang perseorangan atau badan yang kegiatan usahanya menyediakan layanan jasa konstruksi, yang dibagi menjadi tiga kelompok sesuai dengan fungsi tahapan konstruksi, yaitu:

1. Perencana Konstruksi

Penyedia jasa orang perseorangan atau badan usaha yang dinyatakan ahli yang profesional di bidang perencanaan jasa konstruksi yang mampu mewujudkan pekerjaan dalam bentuk dokumen perencanaan bangunan atau bentuk fisik lain.

2. Pelaksana Konstruksi

Penyedia jasa orang perseorangan atau badan usaha yang dinyatakan ahli yang profesional di bidang pelaksanaan jasa konstruksi yang mampu menyelenggarakan kegiatannya untuk mewujudkan suatu hasil perencanaan menjadi bangunan atau bentuk fisik lain.

3. Pengawas Konstruksi

Penyedia jasa orang perseorangan atau badan usaha yang dinyatakan ahli yang profesional di bidang pengawasan jasa konstruksi yang mampu melaksanakan pekerjaan pengawasan sejak awal pelaksanaan pekerjaan konstruksi sampai selesai dan diserahkan.

2.3.4 Jenis dan Bentuk Kontrak Konstruksi

Jenis Kontrak konstruksi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu [18]:

1. Versi Pemerintah

Biasanya tiap Departemen memiliki “standart” sendiri. Standar yang biasanya dipakai adalah standar Departemen Pekerjaan Umum. Departemen ini memiliki lebih dari satu standar karena masing-masing Direktorat Jendral mempunyai standar sendiri-sendiri.

2. Versi Swasta Nasional

Versi ini beraneka ragam sesuai selera Pengguna Jasa/Pemilik Proyek. Kadang-kadang mengutip standar Departemen atau yang sudah lebih maju mengutip (sebagian) sistem Kontrak Luar Negeri seperti FIDIC, JCT atau AIA. Namun karena diambil setengah-setengah, maka wajah kontrak versi ini menjadi tidak karuan dan sangat rawan sengketa.

3. Versi/standar Swasta/Asing

Umumnya para Pengguna Jasa/ Pemilik Proyek Asing menggunakan Kontrak dengan sistem FIDIC atau JCT.

Banyaknya jenis dan standar kontrak yang berkembang dalam industri konstruksi memberikan beberapa alternatif pada pihak pemilik untuk memilih jenis dan standar kontrak yang akan digunakan. Beberapa jenis dan standar kontrak yang berkembang diantaranya adalah *Federation Internationale des Ingenieurs Counseils* (FIDIC), *Joint Contract Tribunal* (JCT), *Institution of Civil*

Engineers (I.C.E), General Condition of Government Contract for Building and Civil Engineering Works (GC/Works), dan lain-lain [19].

Bentuk kontrak konstruksi bermacam-macam dipandang dari aspek-aspek tertentu. Ada empat aspek atau sisi pandang bentuk kontrak konstruksi, yaitu [20]:

1. Aspek Perhitungan Biaya
 - a. *Fixed Lump Sum Price*
 - b. *Unit Price*
2. Aspek Perhitungan Jasa
 - a. Biaya Tanpa Jasa (*Cost Without Fee*)
 - b. Biaya Ditambah Jasa (*Cost Plus Fee*)
 - c. Biaya Ditambah Jasa Pasti (*Cost Plus Fixed Fee*)
3. Aspek Cara Pembayaran
 - a. Cara Pembayaran Bulanan (*Monthly Payment*)
 - b. Cara Pembayaran atas Prestasi (*Stage Payment*)
 - c. Pra Pendanaan Penuh dari Penyedia Jasa (*Contractor's Full Pre-financed*)
4. Aspek Pembagian Tugas
 - a. Bentuk Kontrak Konvensional
 - b. Bentuk Kontrak Spesialis
 - c. Bentuk Kontrak Rancang Bangun (*Design Construction/Built, Turn-key*)
 - d. Bentuk Kontrak *Engineering, Procurement dan Construction* (EPC)
 - e. Bentuk Kontrak BOT/BLT
 - f. Bentuk Swakelola (*Force Account*)

2.3.5 Dokumen dan Isi Kontrak Konstruksi

Secara substansial, kontrak konstruksi memiliki bentuk yang berbeda dari bentuk kontrak komersial lainnya, hal ini dikarenakan komoditas yang dihasilkan bukan merupakan produk standar, namun berupa struktur yang memiliki sifat yang unik dengan batasan mutu, waktu, dan biaya. Dalam kenyataannya, kontrak konstruksi terdiri dari beberapa dokumen yang berbeda dalam tiap proyek. Namun secara umum kontrak konstruksi terdiri dari [21]:

1. *Agreement* (Surat Perjanjian)

Menguraikan pekerjaan yang akan dikerjakan, waktu penyelesaian yang diperlukan, nilai kontrak, ketentuan mengenai pembayaran, dan daftar dokumen lain yang menyusun kelengkapan kontrak..

2. *Condition of the Contract* (Syarat-syarat Kontrak)

Terdiri dari *general conditions* (syarat-syarat umum kontrak) yang berisi ketentuan yang diberikan oleh pemilik kepada kontraktor sebelum tender dimulai dan *special condition* (syarat-syarat khusus kontrak) yang berisi ketentuan tambahan dalam kontrak yang sesuai dengan proyek..

3. *Contract Plan* (Perencanaan Kontrak)

Berupa gambar yang memperlihatkan lokasi, dimensi dan detil pekerjaan yang harus dilaksanakan.

4. *Spesification* (Spesifikasi)

Keterangan tertulis yang memberikan informasi detil mengenai material, peralatan dan cara pengerjaan yang tidak tercantum dalam gambar.

Dokumen kontrak adalah kumpulan dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan kontrak yang sekurang-kurangnya berisi ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No 29/2000 Pasal 22, yaitu [22]:

- a. Surat Perjanjian
- b. Dokumen Tender
- c. Penawaran
- d. Berita Acara
- e. Surat Pernyataan Pengguna Jasa
- f. Surat Pernyataan Penyedia Jasa

Isi Perjanjian/Kontrak harus memuat antara lain:

- a. Uraian para pihak
- b. Konsiderasi
- c. Lingkup Pekerjaan
- d. Nilai Kontrak
- e. Bentuk Kontrak yang Dipakai
- f. Jangka Waktu Pelaksanaan
- g. Prioritas Dokumen

Dokumen Kontrak adalah kumpulan dokumen yang saling melengkapi menjadi suatu dokumen perjanjian antara Pemberi Tugas dan Penerima Tugas. Prinsip dari urutan kekuatan (prioritas untuk diikuti/dilaksanakan) adalah dokumen yang terbit lebih akhir adalah yang lebih kuat/mengikat untuk dilaksanakan. Apabila tidak ditentukan lain, sesuai dengan prinsip tersebut diatas, maka urutan/prioritas pelaksanaan pekerjaan di Proyek adalah berdasarkan:

1. Instruksi tertulis dari Konsultan MK (jika ada)
2. Addendum Kontrak (jika ada)
3. Surat Perjanjian pemborongan (*Article of Agreement*) dan syarat-syarat Perjanjian (*Condition of Contract*)
4. Surat Perintah Kerja (*Notice to Proceed*), Surat Penunjukan (*Letter of Acceptance*)
5. Berita Acara Negosiasi
6. Berita Acara Klarifikasi
7. Berita Acara Aanwijzing
8. Syarat-syarat Administrasi
9. Spesifikasi/Syarat Teknis
10. Gambar Rencana Detail
11. Gambar Rencana
12. Rincian Nilai Kontrak

Berdasarkan pengalaman, terdapat pasal-pasal kontrak yang sering menimbulkan kesalahpahaman (*dispute*) antara Pemilik proyek dan Kontraktor. Pasal-pasal ini perlu mendapat perhatian pada saat penyusunan kontrak sebelum ditandatangani. Pasal-pasal penting dalam kontrak adalah sebagai berikut [23]:

- a. Lingkup pekerjaan : berisi tentang uraian pekerjaan yang termasuk dalam kontrak..
- b. Jangka waktu pelaksanaan, menjelaskan tentang total durasi pelaksanaan, Pentahapan (*milestone*) bila ada, Hak memperoleh perpanjangan waktu, Ganti rugi keterlambatan..
- c. Harga borongan menjelaskan nilai yang harus dibayarkan oleh pemilik proyek kepada kontraktor untuk melaksanakan seluruh lingkup pekerjaan, Sifat kontrak *lumpsum fixed price* atau *unit price*, Biaya-biaya yang

termasuk dalam harga borongan..

- d. Cara pembayaran, berisi ketentuan tentang tahapan pembayaran, cara pengukuran prestasi, Jangka waktu pembayaran, Jumlah pembayaran yang ditahan pada setiap tahap (retensi), Konsekuensi apabila terjadi keterlambatan pembayaran (misalnya denda).
- e. Pekerjaan tambah atau kurang, berisi Definisi pekerjaan tambah/kurang, Dasar pelaksanaan pekerjaan tambah/kurang (misal persetujuan yang diperlukan), dampak pekerjaan tambah/kurang terhadap harga borongan, Dampak pekerjaan tambah/kurang terhadap waktu pelaksanaan, Cara pembayaran pekerjaan tambah/kurang..
- f. Pengakhiran perjanjian, berisi ketentuan tentang hal-hal yang dapat mengakibatkan pengakhiran perjanjian, Hak untuk mengakhiri perjanjian, Konsekuensi dari pengakhiran perjanjian.

2.3.6 UUK No 18 Tahun 1999 dan FIDIC MDB 2006

Dengan Pemberlakuan Undang Undang Jasa Konstruksi Nomor 18 Tahun 1999 yang dihitung mulai tanggal 7 Mei 2000, maka peraturan perundang-undangan yang mengatur hal tentang jasa konstruksi tidak berlaku lagi. Sehingga mulai tanggal 7 Mei 2000 Kontrak proyek konstruksi di Indonesia terutama yang dananya dari swasta dan pemerintah Indonesia dilindungi dan dipayungi oleh UUK No.18 Tahun 1999 dan PP No.28 s/d 30 tahun 2000.

FIDIC adalah singkatan dari *Federation Internationale Des Ingenieurs-Conseils (International Federation of Consulting Engineers)* yang berkedudukan di Lausanne, Swiss, dan didirikan dalam tahun 1913 oleh negara-negara Perancis, Belgia dan Swiss. Dalam perkembangannya, FIDIC merupakan perkumpulan dari assosiasi-assosiasi nasional para konsultan (*Consulting engineers*) seluruh dunia. Dari asalnya sebagai suatu organisasi Eropa, FIDIC mulai berkembang setelah Perang Dunia ke II dengan bergabungnya Inggris pada tahun 1949 disusul Amerika Serikat pada tahun 1958, dan baru pada tahun tujuh puluhan bergabunglah negara-negara *NIC, Newly Industrialized Countries*, sehingga FIDIC menjadi organisasi yang berstandar internasional.

Didukung oleh ilmu pengetahuan dan pengalaman profesional yang sedemikian luas dari anggota-anggotanya, FIDIC telah menerbitkan berbagai bentuk standar dari dokumen dan persyaratan kontrak, *conditions of contract*, untuk proyek-proyek pekerjaan sipil (*civil engineering construction*) sejak 1957 yang secara terus menerus direvisi dan diperbaiki sesuai perkembangan industri konstruksi. Sejak diterbitkannya edisi ke 1 pada tahun 1957, maka edisi ke 2 diterbitkan pada tahun 1969, edisi ke 3 pada tahun 1977 dan edisi ke 4 pada tahun 1987 yang dicetak ulang dengan beberapa amandemen pada tahun 1992. Pada tahun 1999 telah dikeluarkan edisi ke 1 dari satu dokumen standar yang sama sekali baru tentang persyaratan kontrak untuk pekerjaan konstruksi, yaitu: "*Conditions of Contract for Building and Engineering Works Designed by the Employer*". Pada FIDIC tersebut, hal yang penting adalah diterapkannya suatu pembagian risiko yang berimbang antara pihak-pihak yang terkait dalam suatu pembangunan proyek, yaitu bahwa risiko dibebankan kepada pihak yang paling mampu untuk mengendalikan risiko tersebut.

2.4 Pengelolaan Risiko

Risiko adalah kemungkinan kejadian yang merugikan. Risiko memiliki tiga unsur, yaitu [24]:

- 1 Kejadian

Kejadian adalah barang yang diproduksi tidak laku dijual.

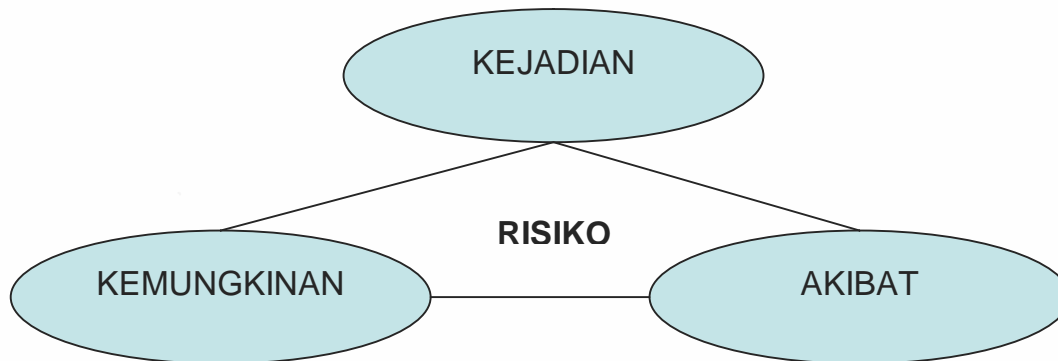
- 2 Kemungkinan

Barang yang diproduksi bisa saja (memungkinkan untuk) terjual atau bisa saja tidak terjual.

- 3 Akibat

Jika barang sampai tidak terjual, akibat yang merugikan adalah tidak memperoleh pendapatan sementara sudah banyak biaya yang dikeluarkan.

Kondisi mengenai tiga unsur risiko tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 2.2. Tiga Unsur Penting dari Risiko

Sumber : Ronny Kountur (2006)

Dalam konteks proyek, risiko adalah suatu kondisi atau peristiwa tidak pasti yang jika terjadi mempunyai efek positif atau negatif terhadap sasaran proyek. Sebuah risiko mempunyai penyebab dan jika risiko itu terjadi, akan ada konsekuensi. Jika yang terjadi adalah peristiwa yang tidak pasti, maka dampaknya adalah pada biaya, jadwal, dan kualitas proyek.

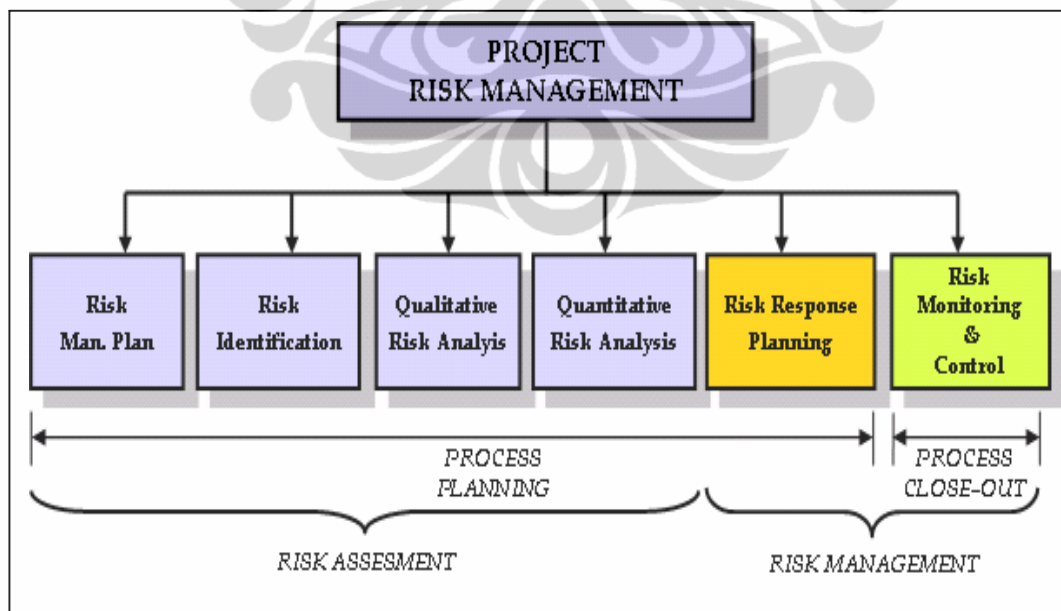
Risiko merupakan kemungkinan terjadinya hal-hal yang akan berdampak negatif terhadap sasaran. Risiko diukur dengan melihat konsekuensi yang mungkin terjadi dan besarnya probabilitas terjadinya risiko tersebut (AS/NZS, 1999). Dengan pembahasan khusus untuk kontraktor, maka risiko dapat didefinisikan sebagai berikut [25]: “Risiko usaha kontraktor adalah kemungkinan terjadinya sesuatu keadaan/peristiwa/kejadian dalam proses kegiatan usaha, yang dapat berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran usaha yang telah ditetapkan”. Definisi manajemen risiko menurut PMBOK, yaitu sebagai berikut [26]:

- a. Merupakan proses formal, dimana faktor-faktor risiko secara sistematis diidentifikasi, dianalisis dan ditangani.
- b. Merupakan suatu metode pengelolaan sistematis yang formal yang berkonsentrasi pada mengidentifikasi dan mengendalikan area atau kejadian-kejadian yang berpotensi untuk menyebabkan terjadinya perubahan yang tidak diinginkan.
- c. Di dalam konteks suatu proyek, merupakan suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam mengidentifikasi, menganalisis dan merespon terhadap faktor-faktor risiko yang ada selama pelaksanaan suatu proyek.

Menurut Kezner (1995), manajemen risiko adalah sebuah proses

mengidentifikasi dan mengukur dan mengembangkan, menyeleksi dan mengatur pilihan-pilihan untuk menangani risiko-risiko tersebut. Manajemen risiko yang layak adalah yang mengaplikasikan kemungkinan-kemungkinan di masa yang akan datang dan bersifat proaktif ketimbang reaktif. Dalam hal ini manajemen risiko tidak hanya mengurangi kecenderungan terjadinya risiko, tetapi juga dampak yang ditimbulkan risiko tersebut [27].

Manajemen risiko adalah suatu sistem pengelolaan risiko yang digunakan di dalam suatu organisasi atau perusahaan yang pada dasarnya merupakan suatu proses atau rangkaian kegiatan yang dilakukan terus-menerus untuk mengendalikan kemungkinan timbulnya risiko yang membawa konsekuensi merugikan bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan, termasuk di dalam suatu proyek. Manajemen risiko merupakan suatu proses yang sistematis dan terorganisir mulai dari identifikasi risiko, analisa risiko, pengurangan atau peniadaan risiko secara efektif untuk mencapai sasaran/tujuan (C. Duffield & B. Trigunarsyah, 1999). Dalam manajemen risiko terdiri atas beberapa tahapan. Tahapan manajemen risiko dijelaskan dalam gambar berikut:

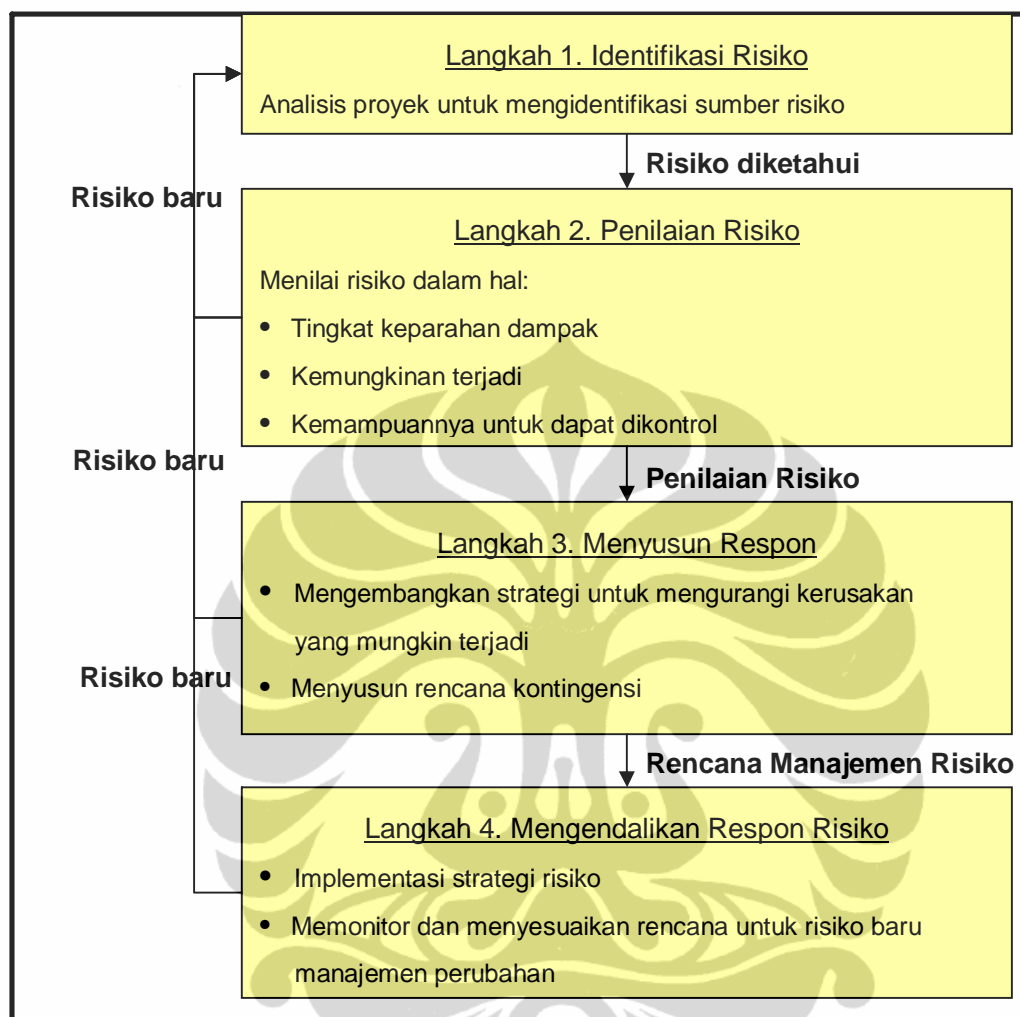


Gambar 2.3. Manajemen Risiko

Sumber : PMBOK edisi 3,tahun 2004

Menurut Gray dan Larson, komponen utama dari proses manajemen risiko

ditunjukkan pada gambar berikut [28]:



Gambar 2.4. Proses Manajemen Risiko

Sumber: Gray, Larrison, "Manajemen Proyek, Proses Manajerial", 2006.

Adapun yang menjadi tujuan manajemen risiko adalah sebagai berikut (C. Duffield & B. Trigunarsyah, 1999):

1. Membatasi kemungkinan-kemungkinan dari ketidakpastian
2. Membuat langkah-langkah yang lebih mengarah pada tindakan proaktif dibandingkan reaktif dalam memandang kemungkinan ancaman dan kerugian yang besar.
3. Membatasi kerugian dan ketidakpastian pada *stake holder*
4. Menjaga kesinambungan program operasi, sehingga tidak terganggu dengan kejadian-kejadian yang belum terantisipasi sebelumnya.
5. Menjalankan program manajemen risiko secara efektif sehingga

mempunyai pengaruh yang menguntungkan dan bukan menimbulkan biaya baru.

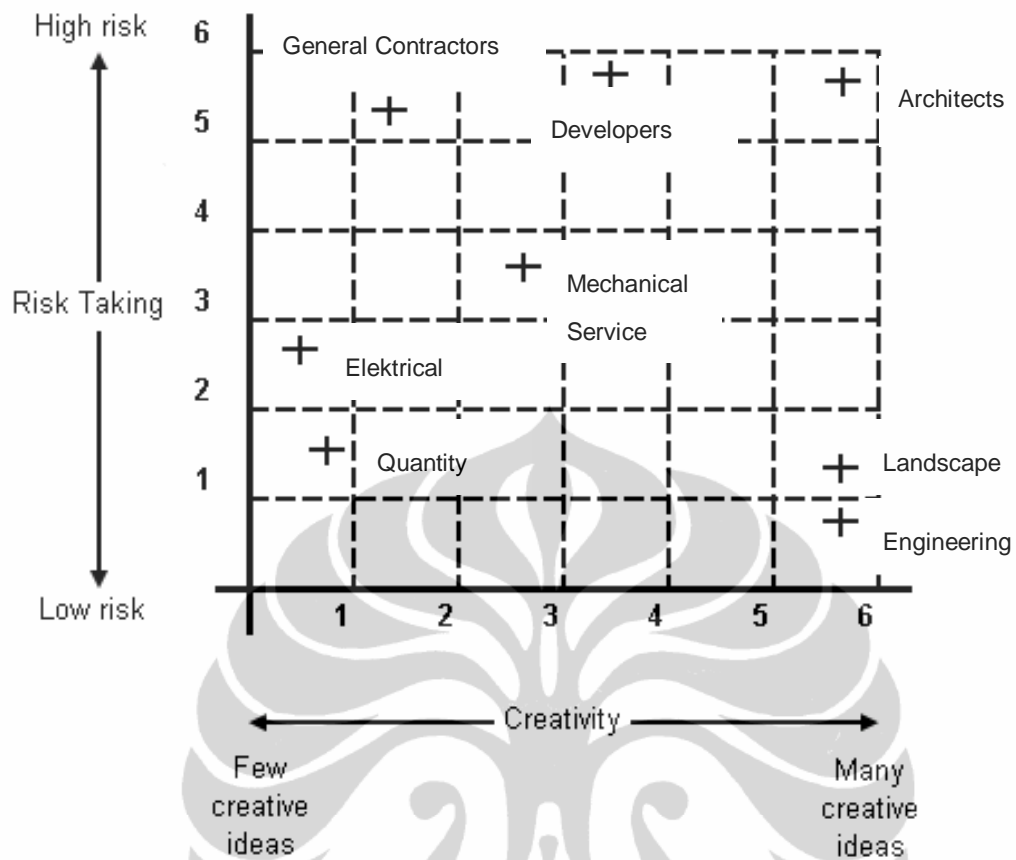
Kegunaan manajemen risiko dalam tahap tender antara lain [29]:

- 1 Mengidentifikasi risiko yang mungkin dapat terjadi dengan mengacu kepada pengalaman-pengalaman sebelumnya
- 2 Membuat rencana penanggulangan apabila risiko yang diidentifikasi tersebut benar-benar terjadi
- 3 Menghitung efek biaya yang perlu dimasukkan dalam harga tender
- 4 Memberikan petunjuk (*guidance*) kepada tim proyek yang akan melaksanakan tugasnya untuk membuat perencanaan terhadap penanggulangan risiko.

2.4.1 Sumber Risiko

Identifikasi terhadap bagian-bagian yang kritis dari risiko adalah langkah pertama untuk melaksanakan penilaian risiko agar tercapai sasaran proyek. Sumber-sumber risiko diidentifikasi berdasarkan pertanyaan mengapa dan bagaimana kemungkinan-kemungkinan risiko yang ada sehingga dapat menyebabkan kerugian (Y.Y. Haimes, 1998)

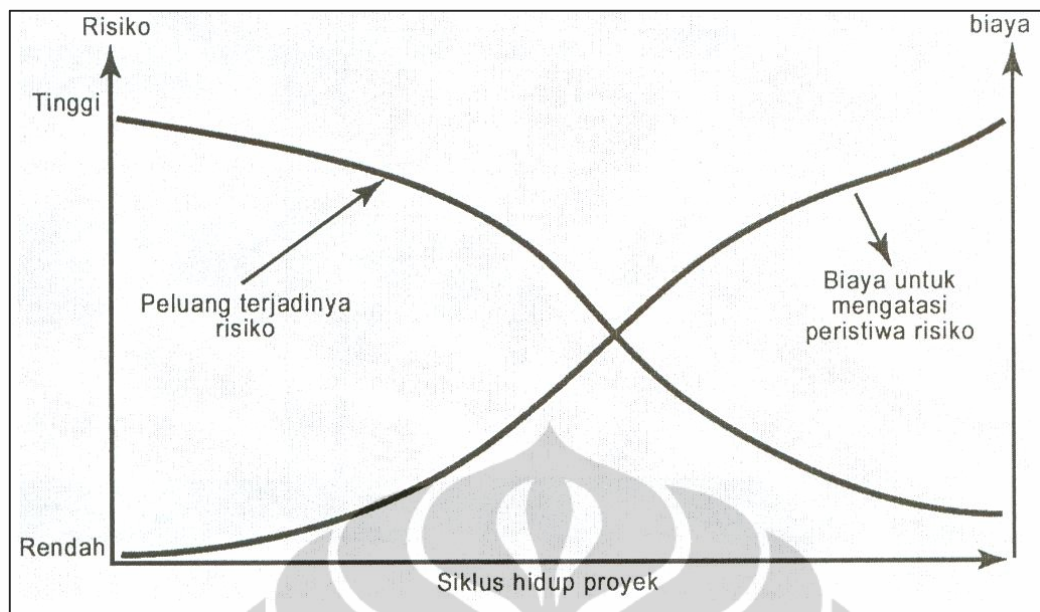
Pihak-pihak yang terlibat dalam jasa konstruksi memiliki tingkat risiko yang dihadapi yang berbeda-beda. Kontraktor umum, Developer, dan Arsitek merupakan pihak yang memiliki tingkat risiko yang tinggi. Flanagan dan Norman [30] menggambarkan tingkat risiko yang ada pada pihak yang terlibat dalam jasa konstruksi dalam Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Tingkat Risiko Pihak Yang Terlibat Dalam Konstruksi

Sumber: Flanagan (1993)

Peluang terbesar terjadinya sebuah peristiwa risiko (misal kesalahan estimasi waktu, estimasi biaya, atau teknologi desain) adalah dalam hal konsep, perencanaan, dan tahap mulai (*start-up*) dari proyek. Dampak biaya suatu peristiwa risiko di dalam proyek lebih kecil jika peristiwa terjadi lebih awal, bukan kemudian. Tahap-tahap awal dari proyek menunjukkan periode ketika ada kesempatan untuk memperkecil dampak atau pekerjaan di sekitar risiko potensial. Dan sebaliknya, ketika proyek berlangsung separuh jalan, biaya peristiwa risiko yang terjadi meningkat dengan cepat. Mengenali peristiwa risiko proyek dan memutuskan respons sebelum proyek mulai adalah sebuah pendekatan yang lebih bijaksana daripada tidak mencoba mengelola risiko. Gambar berikut menjelaskan grafik peristiwa risiko:



Gambar 2.6. Grafik Peristiwa Risiko

Sumber : Imam Soeharto (1999)

Menurut PMBOK terdapat beberapa kategori sumber-sumber risiko, diantaranya :

1. Eksternal, tetapi tidak dapat diperkirakan
2. Eksternal, yang dapat diperkirakan, tetapi tidak dapat dipastikan
3. Internal non teknis
4. Internal Teknis
5. Legalitas

Sumber-sumber utama timbulnya risiko yang umum menurut Perry & Hayes (1985), Curtis & Napier (1992), dilihat dari beberapa jenis risiko, di antaranya fisik, lingkungan, perancangan, logistik, keuangan, aspek hukum, perundang-undangan, keamanan, politik, konstruksi dan operasional (Diah Pitaloka, 2002).

Sumber risiko menurut John A. Rutgers pada bagian *Procurement & Construction* adalah:

- a. Waktu
- b. Biaya
- c. Kinerja
- d. Perubahan Design
- e. Kenaikan suku bunga

- f. Akibat kerusakan
- g. *Force majeure*
- h. Perubahan nilai mata uang

Pendekatan lain yang dilakukan dalam mengidentifikasi risiko menurut Roger Flanagan berdasarkan sumber dan dampaknya seperti terlihat pada bagan di bawah ini, dimana ada risiko yang dapat dikendalikan / di kontrol dan ada yang tidak dapat dikendalikan. Kedua jenis risiko tersebut terbagi menjadi dua, yaitu risiko yang terikat dan risiko yang bebas. Sumber dan dampak risiko yang terikat ini terbagi menjadi dua, yaitu terikat penuh dan sebagian.

Sumber risiko dapat diartikan sebagai faktor yang dapat menimbulkan kejadian yang bersifat negatif atau positif. Sebagai contoh, di bawah ini adalah sumber risiko dari suatu proyek [31]:

- A. Risiko yang berkaitan dengan bidang manajemen
 - 1 Kurang tepatnya perencanaan lingkup, biaya, jadwal dan mutu
 - 2 Ketepatan penentuan struktur organisasi
 - 3 Ketelitian pemilihan personil
 - 4 Kekaburan kebijakan dan prosedur
 - 5 Koordinasi pelaksanaan
- B. Risiko yang berkaitan dengan bidang teknis dan implementasi
 - 1 Ketepatan pekerjaan dan produk desain-*engineering*
 - 2 Ketepatan pengadaan material dan peralatan (volume, jadwal, harga, dan kualitas)
 - 3 Ketepatan pekerjaan konstruksi (jadwal dan kualitas)
 - 4 Tersedianya tenaga ahli dan penyelia
 - 5 Tersedianya tenaga kerja lapangan
 - 6 Variasi dalam produktifitas kerja
 - 7 Kondisi lokasi dan *site*
 - 8 Ditemukannya teknologi baru dalam proses konstruksi
- C. Risiko yang berkaitan dengan bidang kontrak dan hukum
 - 1 Pasal – pasal kurang lengkap, kurang jelas, dan interpretasi yang berbeda
 - 2 Pengaturan pembayaran, *change order* dan klaim

- 3 Masalah jaminan, *guaranty*, dan *warranty*
 - 4 Lisensi dan hak paten
 - 5 *Force majeure*
- D. Risiko yang berkaitan dengan situasi ekonomi, sosial dan politik
- 1 Peraturan perpajakan dan pungutan
 - 2 Perijinan
 - 3 Pelestarian lingkungan
 - 4 Situasi pasar
 - 5 Ketidakstabilan moneter
 - 6 Realisasi pinjaman
 - 7 Aliran kas

Menurut pendapat John Murdoch dan Will Hughes risiko-risiko di bawah ini yang sering muncul dalam kontrak konstruksi adalah sebagai berikut [32]:

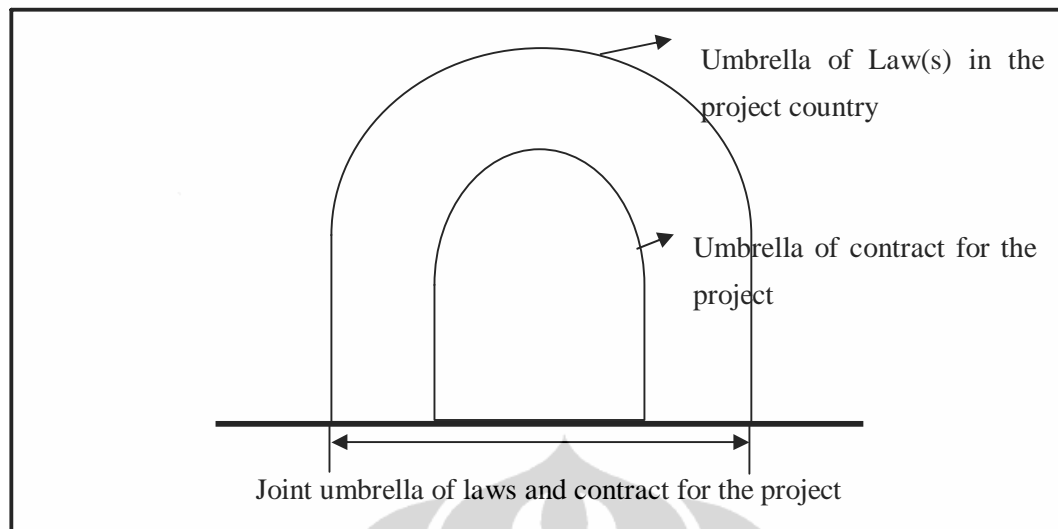
- A. Kondisi fisik lapangan
 1. Kondisi buatan yang disebabkan oleh halangan / rintangan
 2. Material cacat
 3. Ketidakhlian (*defective workmanship*) sehingga menimbulkan kerusakan
 4. Biaya test dan benda uji
 5. Cuaca
 6. Persiapan lapangan
 7. Ketidacukupan pegawai, buruh, peralatan, material, waktu dan biaya
- B. Keterlambatan dan perselisihan
 1. Keberadaan di lapangan sehubungan dengan memulai pekerjaan
 2. Keterlambatan dalam pengadaan informasi
 3. Pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien
 4. Keterlambatan yang disebabkan pihak lain
 5. Penempatan peralatan atau material yang dapat menimbulkan keterlambatan atau perselisihan (*lay out dispute*)
- C. Pengarahan dan pengawasan
 1. Keinginan untuk menguntungkan diri sendiri / ketamakan
 2. Kurang ahli dalam melakukan pengarahannya dan pengawasan (tidak

kompeten)

3. Pengarahan dan pengawasan yang tidak efisien
 4. Bersifat memihak
 5. Kesenjangan komunikasi
 6. Kesalahan dalam dokumentasi
 7. Kesalahan perencanaan
 8. Pemenuhan penjaminan yang disyaratkan
 9. Ketidakjelasan spesifikasi
 10. Ketidaktepatan dalam pemilihan konsultan atau kontraktor
 11. Perubahan-perubahan persyaratan
 12. Kerusakan pada pemilikan dan kecelakaan pada orang
 13. Pelanggaran jaminan
 14. Tidak terasuransinya hal-hal di luar kontrol pihak-pihak yang terkait
 15. Kecelakaan
 16. Risiko yang tidak terasuransikan seperti perang, kerusuhan, dll.
 17. Kerugian-kerugian yang disebabkan oleh risiko yang tidak terasuransi di atas
 18. Rentang dan batas waktu asuransi
- D. Faktor-faktor eksternal
1. Kebijakan dan peraturan pemerintah tentang pajak, tenaga kerja, keamanan dan keselamatan kerja, dan lain-lain.
 2. Keterlambatan atau penolakan persetujuan perencanaan
 3. Keterbatasan finansial
 4. Penahanan pembayaran
 5. Biaya perang atau kerusuhan
 6. Kerusakan yang diakibatkan oleh kejahatan, intimidasi, dan lain-lain.
 7. Pemogokan tenaga kerja
 8. Pemberhentian pekerjaan
- E. Pembayaran
1. Devaluasi
 2. Keterlambatan dalam pengajuan pembayaran
 3. Keterlambatan dalam sertifikasi pembayaran

4. Keterbatasan hukum / peraturan dalam pengembalian bunga
 5. Ketidaksanggupan kontraktor, subkontraktor, atau pemilik dalam membayar hutang
 6. Keterbatasan pendanaan
 7. Kekurangan atau kesalahan dalam proses pengukuran atau perhitungan
 8. Fluktuasi nilai tukar mata uang
 9. Inflasi
 10. Biaya penggantian peralatan
- F. Hukum / peraturan dan arbitrase
1. Keterlambatan dalam pemecahan masalah
 2. Ketidakadilan
 3. Ketidakpastian akibat kontrak atau dokumentasi lain yang bermakna ganda sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan perbedaan interpretasi
 4. Perubahan Undang-undang
 5. Pemahaman-pemahaman baru dalam hukum / peraturan umum

Menurut Yasin, Di Indonesia baru memiliki peraturan perundang-undangan yang mengatur Usaha Jasa Konstruksi yaitu UU No 18/1999 tentang Jasa Konstruksi diikuti dengan peraturan-peraturan pelaksanaannya: PP 28,29, dan 30/2000 serta UU No.30/2000 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa. Menurut Yasin, Peraturan perundang-undangan ini belum teruji keampuhannya karena setelah UU No 18 mulai berlaku tahun 2000 rasanya belum ada (atau belum banyak) kontrak konstruksi yang mengacu kepada undang-undang ini. Para kontraktor maupun owner sudah memiliki kontrak baku yang selama ini dijadikan standart dalam pembuatan kontrak pekerjaan mereka, dimana kontrak baku tersebut belum mengacu sepenuhnya pada UUKJ serta personil terkait yang menangani kontrak belum memahami UUKJ. Hal tersebut bertentangan dengan asas kebebasan berkontrak dimana kontrak harus sesuai dengan hukum yang berlaku. Hubungan antara kedudukan hukum dan kedudukan kontrak untuk proyek internasional dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7. Payung Gabungan Hukum dan Kontrak

Sumber : Sarwono, Ariono, Masaru (2006)

Dalam pelaksanaannya di Indonesia, ketiga asas kontrak belum dapat terwujud dan masih memihak kepada pengguna jasa. Ketimpangan antara penyedia jasa dengan pengguna jasa di Indonesia terjadi karena banyak faktor, dan ketimpangan antara penyedia jasa dengan pengguna jasa di Indonesia terjadi karena banyak faktor, dan ketimpangan ini meliputi aspek keseimbangan, keadilan dan kesetaraan [33]. Menurut Yasin, dalam pelaksanaan kontrak kerja konstruksi di Indonesia, penyedia jasa hampir selalu harus memenuhi konsep/draft kontrak yang telah dibuat oleh pengguna jasa. Kontrak-kontrak konstruksi jauh dari rasa keadilan dan kesetaraan sebagaimana layaknya sebuah kontrak. Kontrak “versi standart” sangat beragam, semua sah saja karena adanya asas kebebasan berkontrak (KUH Perdata Pasal 1338). Kesetaraan antara pengguna jasa dan penyedia jasa bersifat sangat kompleks, dan para pihak yg terkait di dalamnya mempunyai banyak perbedaan sudut pandang/persepsi [34].

Pada kontrak kerja konstruksi jasa pelaksanaan konstruksi terdapat indikasi bahwa waktu yang digunakan oleh kontraktor dalam memperkirakan biaya pekerjaan konstruksi secara tepat masih belum optimal sehingga pihak penyedia jasa masih mengalokasikan biaya risiko akibat ketidakpastian tersebut [35]. Ada hubungan antara risiko pada kontrak kerja konstruksi dengan biaya pekerjaan konstruksi [36]. Pengalokasian dan pendistribusian risiko yang tidak jelas dan tidak proporsional adalah hal yang signifikan berpengaruh terhadap masalah dalam pelaksanaan proyek serta kegagalan proyek [37]. Menurut Yasin,

kesalahan memilih bentuk kontrak pada tahap perencanaan saja dapat menyebabkan nilai kontrak menjadi sangat mahal.

Penelitian yang relevan telah mengumpulkan beberapa alasan utama dari riset maupun opini dari enam orang praktisi dalam hal melakukan penawaran (*competitive bidding*). Dari penelitian tersebut didapatkan bahwa empat alasan utama yang sangat berpengaruh yaitu kompetisi, risiko, posisi perusahaan dalam melakukan penawaran, dan tingkat kebutuhan akan pekerjaan tersebut. Kontribusi ataupun pengaruh empat alasan utama tersebut akan berbeda terhadap tiga jenis kontrak pengadaan konstruksi yaitu *unit price*, *lump sum*, dan *design /built contract* [38].

Menurut Kerzner, salah satu faktor yang paling penting dalam mempersiapkan proposal dan memperkirakan biaya pekerjaan serta keuntungan yang didapatkan dari suatu pekerjaan konstruksi adalah tipe kontrak yang akan digunakan, tingkat kepercayaan penyedia jasa terhadap suatu proposal penawaran yang disiapkan umumnya sangat tergantung dari berapa besar suatu risiko akan terjadi melalui pelaksanaan kontrak tersebut. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa penerapan tipe-tipe kontrak kerja tertentu oleh pengguna jasa akan sangat membantu memberikan keringanan bagi penyedia jasa. Jika terdapat risiko yang besar dalam pelaksanaan kontrak kerja konstruksi tersebut, yaitu suatu risiko yang tidak adil yang harus ditanggung oleh penyedia jasa, biaya penawaran yang diajukan oleh penyedia jasa akan selalu mempertimbangkan bagaimana seharusnya tipe kontrak melingkupi risiko-risiko tertentu baik yang risikonya tinggi maupun risikonya rendah [39]. Menurut Flanagan dan Norman, ada lima tipe kontrak yang memberikan risiko yang lebih besar kepada kontraktor atau minimal sama dibanding owner, yaitu :

1. *Design and built, turn key, package deal*
2. *Lump sum fixed price*
3. *Lump sum fluctuating price*
4. *Cost plus fixed fee with a target price*
5. *Management fee with a quaranteed maximum price*

Besarnya risiko tersebut digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Pihak Yang Menanggung Risiko Pada Berbagai Tipe Kontrak

Type of Contract	Employer	Contractor
Design,built, turnkey, package deal		████████████████████
Lump sum fixed price		████████████████████
Lump sum fluctuating price		████████████████████
Cost plus fixed fee with a target price	████████████████████	
Management fee a guaranteed max price		████████████████████

Sumber : Flanagan R., Norman G (1993)

Pemilihan tipe kontrak yang tepat dengan mempertimbangkan faktor risiko dan alokasi risiko tidak hanya akan mempengaruhi besarnya biaya pekerjaan konstruksi, tetapi juga akan mempengaruhi kesuksesan suatu proyek baik dari sisi penyedia jasa maupun dari pengguna jasa. Penggunaan tipe *cost plus contract* akan memberikan tingkat kesuksesan pada proyek yang semakin tinggi dilihat dari perspektif pengguna jasa dan penyedia jasa, seiring dengan semakin tingginya ketidakpastian yang terdapat pada proyek tersebut. Demikian pula sebaliknya pemilihan *fixed price contract* akan memberikan tingkat kesuksesan yang semakin tinggi dilihat dari perspektif penyedia jasa dan pengguna jasa, seiring dengan semakin rendahnya ketidakpastian yang terdapat pada proyek tersebut [40].

Dalam bahan kuliah Aspek Hukum dan Manajemen Pengadaan Universitas Indonesia, pasal-pasal rawan yaitu:

- a. Perpanjangan waktu
- b. Eskalasi harga
- c. Perbedaan kondisi
- d. Variasi kuantitas
- e. Pekerjaan tambah dan perubahan pekerjaan
- f. Risiko khusus
- g. Penyelesaian perselisihan

Hal-hal yang harus diperhatikan pada ketentuan-ketentuan yang diatur

dalam kontrak kerja konstruksi untuk meminimalkan risiko bagi kedua belah pihak adalah sebagai berikut [41]:

1. *Scope of services and description of project,*
2. *contract administration,*
3. *term of payment,*
4. *client obligation dan supplied item,*
5. *warranties dan guarranties,*
6. *liability limitation and consequential damages,*
7. *Indemnity,*
8. *Taxes,*
9. *Patent indemnification,*
10. *Confidential information,*
11. *Termination provisions,*
12. *Changes and extras,*
13. *Assignments,*
14. *Delay,*
15. *Including force majeure,*
16. *Insurance requirement,*
17. *Arbitration,*
18. *Escalation (lump sum),*
19. *Time of completion*

Ketentuan yang menimbulkan adanya alokasi biaya risiko pada kontrak jasa pelaksanaan konstruksi adalah [42]:

1. Variabel kerahasiaan informasi,
2. Asuransi,
3. Penyelesaian perselisihan,
4. Detail gambar rencana,
5. Sistematis gambar rencana,
6. Rapat penjelasan pekerjaan,
7. Kunjungan lapangan,
8. Garansi,
9. Batasan tanggung jawab dan kerugian yang ditanggung oleh kontraktor,

10. Ketentuan pelaksanaan pekerjaan,
11. Kemudahan memahami maksud dari gambar rencana,
12. Urutan kekuatan hukum dokumen lelang, dan
13. Keakuratan kuantitas pekerjaan.

Menurut Yasin, tidak jarang pelbagai kontrak konstruksi mengandung hal-hal rancu, salah pengertian, benturan pengertian, dan sebagainya. Seringkali pengertian yang dipakai dalam suatu kontrak konstruksi tidak jelas atau tidak diberi definisi. Banyak terjadi kesalahpahaman yang sudah terlanjur dipakai (salah kaprah). Contohnya adalah pengertian “fixed lump sum price”. “turn key”, serta kerancuan yang terdapat dalam kontrak mengenai pilihan penyelesaian sengketa konstruksi yang tidak jelas sehingga hal ini justru menimbulkan sengketa. Kepedulian baik penyedia jasa maupun pengguna jasa terhadap kontrak konstruksi sangat rendah dan pengelolaan administrasi kontrak tidak berjalan dengan baik.

Ketidakjelasan pasal dalam kontrak konstruksi dapat menyebabkan perbedaan pemahaman, perselisihan pendapat, maupun pertentangan antara berbagai pihak yang terlibat di dalam pelaksanaan pekerjaan konstruksi. Perselisihan akan berakibat pada penurunan kinerja secara keseluruhan pada pelaksanaan pekerjaan konstruksi [43].

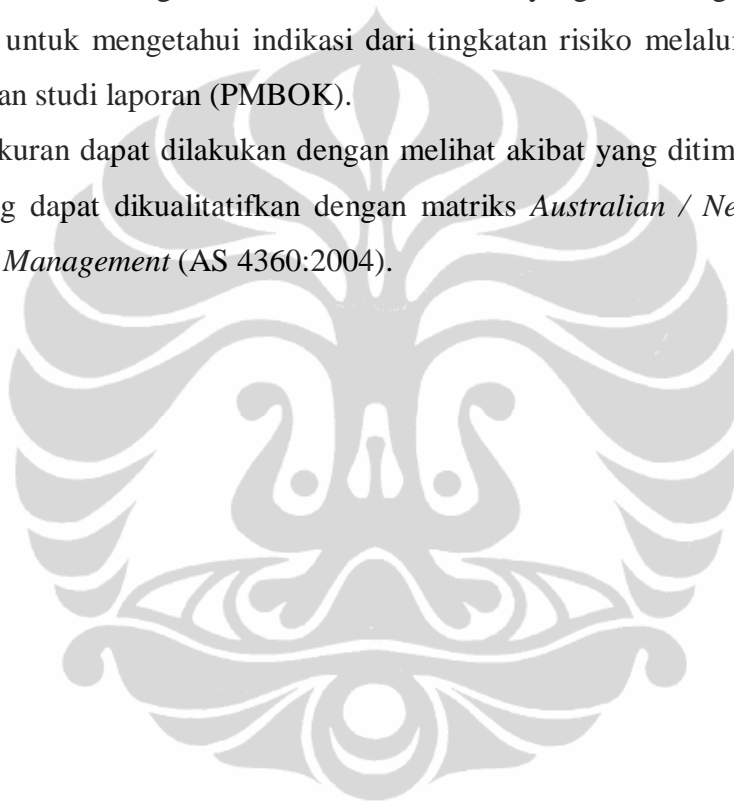
Menurut Yasin, kesalahan/kelalaian administrasi kontrak mengakibatkan hak-hak Penyedia Jasa dalam hal pembayaran tidak terpenuhi. Selain itu, pentingnya administrasi kontrak yang baik agar penanganan komersial dari suatu kontrak berjalan dengan baik sehingga dapat mengurangi pengeluaran yang tidak perlu seperti pembayaran terlalu dini, kelebihan membayar, munculnya klaim-klaim yang sesungguhnya dapat dihindari. Lebih jauh disebutkan bahwa Pengguna Jasa hampir tidak pernah secara resmi mengumumkan dana yang dimilikinya serta membuktikannya. Sebaliknya, Penyedia Jasa hampir tak pernah menanyakan hal ini karena takut dimasukkan ke dalam “daftar hitam”.

2.4.2 Evaluasi Risiko

Menurut Clifford dan Gray, langkah pertama menghasilkan daftar risiko potensial. Tidak semua risiko tersebut layak mendapat perhatian. Beberapa risiko

sepele dan dapat diabaikan. Evaluasi risiko terdiri dari pengukuran dan pemetaan risiko. Pada dasarnya pengukuran risiko mengacu pada 2 (dua) faktor yaitu kuantitas risiko dan kualitas risiko. Kuantitas risiko terkait dengan berapa banyak nilai atau eksposur yang rentan terhadap risiko dan mencoba menemukan nilai-nilai realistik terhadap konsekuensi dan kecenderungan serta menganalisa secara terperinci pengaruh relatif berbagai faktor yang mengarah kepada risiko. Kualitas risiko terkait dengan tingkat risiko yang menghasilkan gambaran verbal tentang besarnya risiko serta menghasilkan suatu level risiko yang dibandingkan dengan kriteria awal, untuk mengetahui indikasi dari tingkatan risiko melalui kuisisioner, wawancara, dan studi laporan (PMBOK).

Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat akibat yang ditimbulkan dan frekuensi yang dapat dikualitatifkan dengan matriks *Australian / New Zealand Standart Risk Management* (AS 4360:2004).



Tabel 2.2 Ukuran Kualitatif Konsekuensi / Pengaruh

<i>Level / Tingkat</i>	<i>Description / Descriptor</i>	<i>Example detail description / Contoh deskripsi rinci</i>
1	<i>Insignificant / Tidak signifikan</i>	<i>No injuries, low financial loss / Tidak ada cedera, kerugian keuangan sedikit</i>
2	<i>Minor / Minor</i>	<i>First aid treatment, on-site release immediately contained, medium financial loss / Pertolongan pertama, segera dilakukan di lapangan, kerugian finansial sedang</i>
3	<i>Moderate / Sedang</i>	<i>Medical treatment required, on-site release contained with outside assistance, high financial loss. / Perawatan medis yang diperlukan, dilakukan di lapangan dengan bantuan dari luar, kerugian keuangan tinggi</i>
4	<i>Major / Mayor</i>	<i>Extensive injuries, loss of production capability, off-site release with no detrimental effects, major financial loss / Cedera parah, hilangnya kemampuan produksi, dilakukan di luar lapangan dengan tanpa efek mengganggu, kerugian keuangan mayor</i>
5	<i>Catastrophic / Berat</i>	<i>Death, toxic release off-site with detrimental effect, huge financial loss / Kematian, keracunan, dengan efek mengganggu dibawa keluar, kerugian keuangan besar</i>

Sumber : *Matriks Australian / New Zealand Standart Risk Management (AS 4360:2004)*

Catatan: Ukuran yang digunakan harus mewakili kebutuhan dan sifat perusahaan dan kegiatan di bawah studi.

Tabel 2.3. Ukuran Kemungkinan Kualitatif

Level / Tingkat	Description / Descriptor	Example detail description / Contoh deskripsi rinci
<i>A</i>	<i>Almost certain</i> / Hampir pasti	<i>Is expected to occur in most circumstance /</i> Diduga terjadi dalam banyak peristiwa
<i>B</i>	<i>Likely /</i> Sangat mungkin	<i>Will probably occur in most circumstance /</i> Mungkin terjadi dalam banyak peristiwa
<i>C</i>	<i>Possible /</i> Mungkin	<i>Might occur at some time /</i> Kadang mungkin terjadi
<i>D</i>	<i>Unlikely /</i> Tidak mungkin	<i>Could occur at some time /</i> Kadang dapat terjadi
<i>E</i>	<i>Rare / Jarang</i>	<i>May occur only in exceptional circumstance /</i> Dapat terjadi hanya dalam keadaan luar biasa

Sumber : *Matriks Australian / New Zealand Standart Risk Management (AS 4360:2004)*

Tabel 2.4. Matriks Analisa Risiko Kualitatif – Tingkat Risiko

Likelihood / Kemungkinan	Consequence / Konsekuensi				
	<i>Insignificant</i> / Tidak signifikan 1	<i>Minor</i> / Minor 2	<i>Moderate</i> / Sedang 3	<i>Major</i> / Mayor 4	<i>Catastrophic /</i> Berat 5
	<i>A (almost certain)</i> / (hampir pasti)	H	H	E	E
<i>B (likely) /</i> (sangat mungkin)	M	H	H	E	E
<i>C (moderate) /</i> (sedang)	L	M	H	E	E
<i>D (unlikely) /</i> (tidak mungkin)	L	L	M	H	E
<i>E (rare) /</i> (jarang)	L	L	M	H	H

Sumber : *Matriks Australian / New Zealand Standart Risk Management (AS 4360:2004)*

Legend / Singkatan:

- E: *extreme risk; immediate action required / E:* resiko besar; diperlukan tindakan segera
- H: *high risk; senior management attention needed / H:* resiko tinggi; diperlukan perhatian manajemen senior
- M: *moderate risk; management responsibility must be specified / M:* resiko sedang; tanggung jawab manajemen harus ditetapkan
- L: *low risk; manage by routine procedures / L:* resiko rendah; manajemen dengan prosedur rutin

Tujuan pemetaan ini adalah untuk menetapkan prioritas risiko berdasarkan kepentingannya bagi perusahaan. Hasil dari proses ini berupa suatu tingkatan pada faktor-faktor risiko yang ada. Dari tingkatan ini dikembangkan suatu pilihan penanganan risiko. Alat yang digunakan untuk menentukan tingkat dari faktor-faktor risiko adalah analisa keputusan.

2.4.3 Tindakan Risiko

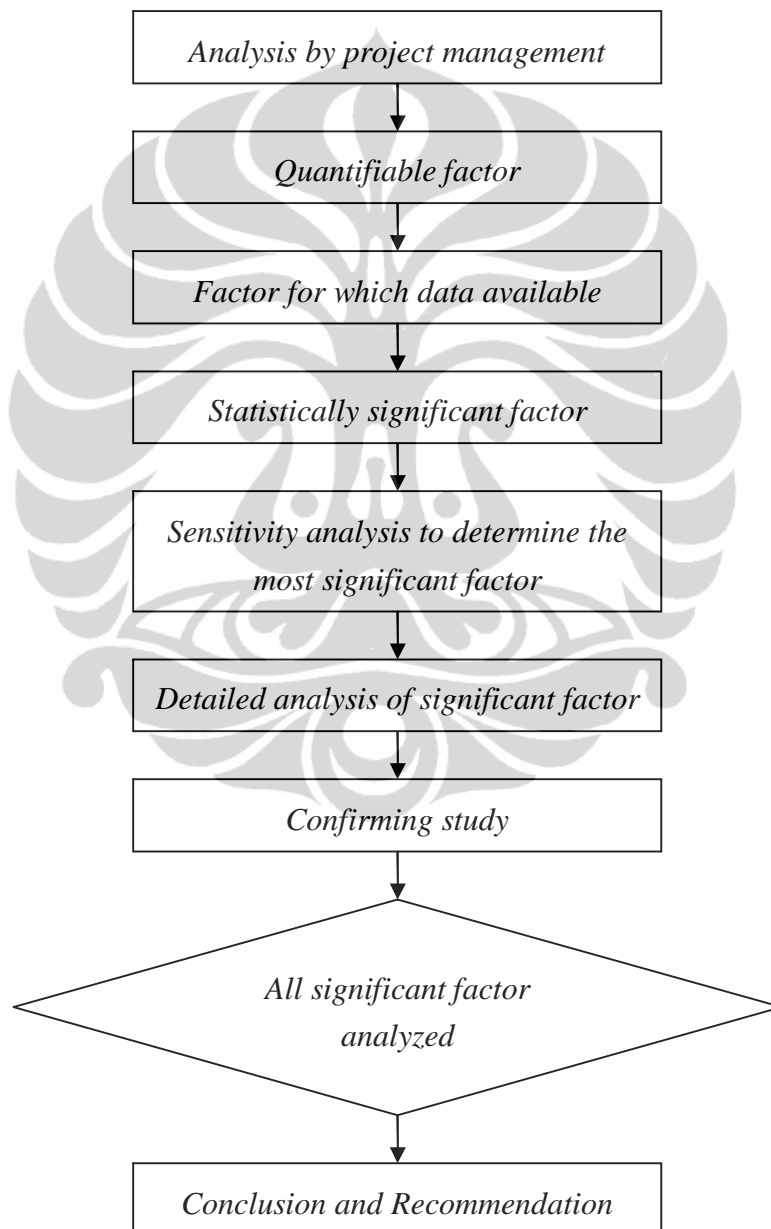
Tindakan koreksi merupakan tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi pada proses pengendalian biaya dengan tujuan agar kinerja biaya meningkat pada variabel yang dikendalikan. Terdapat empat kategori tindakan koreksi berdasarkan data tingkat perbedaan [44]:

- 1 Tidak perlu tindakan koreksi (*Ignoring it*)
Dilakukan apabila tingkat perbedaan masih dalam batas yang dapat diterima
- 2 Modifikasi fungsional/pengembangan alternatif (*functional Modification*)
Dilakukan apabila tingkat perbedaan telah terjadi dalam ambang batas tertentu, tindakan yang tepat dilakukan misalnya mengembangkan alternatif, tanpa mengubah rencana awal (*program plan*)
- 3 Perencanaan ulang (*replanning*)
Dilakukan apabila tingkat perbedaan yang terjadi cukup besar, tindakan yang dapat dilakukan misalnya perhitungan kembali anggaran biaya (*cost budget*), penambahan material, penambahan alat, penambahan tenaga kerja (apabila sumber daya tersedia).

4 Perubahan sistem (*System Redesign*)

Dilakukan apabila perencanaan ulang tidak memadai, yakni dengan mengurangi kinerja (*performance*) karena aspek waktu dan biaya yang ada tidak memungkinkan lagi untuk memenuhi kinerja tersebut.

Menurut Ahuja (1976) diagram alir dari tindakan koreksi adalah sebagai berikut [45]:



Gambar 2.8. Diagram Alir Tindakan Koreksi

Sumber : Ahuja (1980)

Gambar di atas menunjukkan diagram alir dari tindakan koreksi, yang dapat dikelompokkan dalam tiga tahapan, yaitu:

1. Analisis terhadap kinerja yang kurang memuaskan, dimulai dengan melakukan analisa, dan analisa tersebut digunakan untuk mengidentifikasikan faktor-faktor yang dapat diukur dan dianggap penting
2. Menentukan dasar dalam melakukan analisa sensitifitas untuk mendapatkan faktor yang pengaruhnya besar pada proyek
3. Analisa kemudian diproses dengan melakukan analisa secara lebih rinci untuk memastikan pengaruh dari masing-masing faktor dengan melakukan *confirming study*

Terdapat enam tahapan yang harus dilakukan dalam melakukan pengawasan kemajuan proyek dan pengendalian pelaksanaan sebagai dasar pemilihan tindakan koreksi adalah [46] :

- 1 Mengidentifikasikan dasar pembanding dalam melakukan pengawasan
- 2 Pemilihan item informasi yang akan dikumpulkan untuk kemajuan pengawasan
- 3 Disain dan kalibrasi sensor
- 4 Mendeteksi data yang ada di lapangan
- 5 Melakukan interpretasi dan analisa data lapangan
- 6 Mendiagnosa masalah dan memberikan saran tindakan koreksi

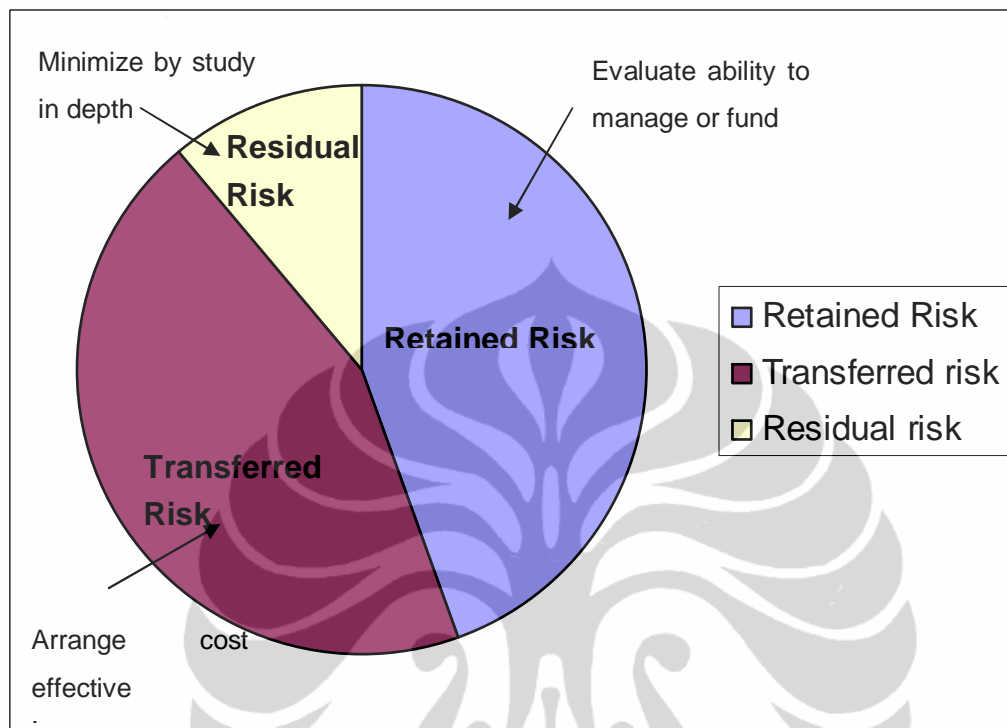
Menurut Clifford dan Gray, respon terhadap risiko dapat dikelompokkan:

1. Pengurangan (*Mitigation*)
2. Penghindaran (*Avoiding*)
3. Pemindahan (*Transferring*)
4. Berbagi (*Sharing*)
5. Menahan (*Retaining*)

Sedangkan jenis tindakan risiko dalam proyek konstruksi menurut Flanagan dan Norman [47]:

1. *Risk Retention*
2. *Risk Reduction*
3. *Risk Transfer*

Lebih lanjut disampaikan perbandingan antar tindakan risiko tersebut dalam proyek konstruksi berikut:



Gambar 2.9. Risk on Construction Project

Sumber : Roger Flanagan and George Norman, Risk Management and Construction, 1993

Hampir setiap perusahaan yang bergerak dalam industri konstruksi memiliki cara dalam menangani risiko. Cara penanganan terhadap risiko ini tergantung dari pengalaman dan keputusan yang diambil oleh perusahaan tersebut [48].

Menurut Yasin, Kontrak konstruksi di masa mendatang harus benar-benar berpegang pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, antara lain UU No.18/1999, Peraturan Pemerintah No. 28, 29, 30 tahun 2000 dan UU No.30/2000 termasuk peraturan-peraturan lain yang masih berlaku dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang sekarang berlaku. Selain itu, ketentuan-ketentuan yang terdapat dalam standar/sistem kontrak konstruksi internasional, misalnya FIDIC/JCT yang baik serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seharusnya dipakai untuk kontrak konstruksi mendatang. Lebih jauh, Yasin mengusulkan penyempurnaan/pengubahan/penambahan dalam peraturan perundang-undangan

yang baru.

Salah satu cara untuk menangani risiko adalah dengan mengalokasikan risiko-risiko tersebut ke dalam klausul-klausul kontrak. Hal ini disebabkan karena kontrak merupakan alat manajemen risiko yang menjelaskan mengenai aturan yang harus dipatuhi dalam suatu proyek konstruksi. Oleh sebab itu pantaslah kiranya kita menaruh perhatian bahwa kita akan mengurangi atau mengalokasikan risiko melalui klausul-klausul yang ada dalam kontrak konstruksi. Cara untuk menangani risiko adalah dengan melakukan analisis risiko untuk mendapatkan kontrak yang berkualitas baik ditandai dengan tidak adanya perselisihan antara pihak-pihak yang terlibat dalam kontrak [49]

Tipe kontrak yang dapat diterima bagi pengguna jasa maupun penyedia jasa ditentukan dari keadaan masing-masing proyek dan kelaziman dari peninjauan secara ekonomi serta kondisi yang kompetitif. Karena adanya faktor risiko pada pemilihan tipe kontrak, Kerzner menyarankan penyedia jasa harus melakukan negosiasi tidak hanya besarnya biaya penawaran tetapi juga menegosiasikan tipe kontrak yang akan diterapkan. Hal ini disebabkan karena perlindungan terhadap risiko yang akan terjadi merupakan faktor utama yang sangat berpengaruh pada berapa besar biaya penawaran pekerjaan konstruksi yang diberikan oleh penyedia jasa.

Format standar yang digunakan dalam dokumen kontrak memiliki keuntungan, karena penggunaannya telah terbukti di lapangan dalam sisi kepatutan dan daya kerja, di samping dapat digunakan untuk meminimalisir terjadinya selisih paham terhadap klausul kontrak antara beberapa pihak [50]. Standarisasi format kontrak dilakukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya perselisihan di antara pengguna jasa, penyedia jasa dan konsultan. Menurut Yasin, isi kontak sangat tergantung pada keberhasilan cara-cara melakukan negosiasi.

Agar kesetaraan kedudukan antara penyedia jasa dengan pengguna jasa dapat terwujud, maka dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut [51]:

1. Kontrak beserta peraturan dan perundangan terkait dapat dijadikan alat pengendali bagi kedua pihak
2. Penyedia jasa dan pengguna jasa harus memahami aturan² dan perundangan yang ada

3. Perlu adanya gerakan moral di kalangan penyedia jasa untuk meningkatkan bargaining powernya
4. Adanya peran aktif organisasi asosiasi terkait dalam memperjuangkan kesetaraan
5. Peran aktif kalangan akademisi sebagai pihak yang dapat dianggap sebagai penengah / netral

Ketidakjelasan pasal dalam kontrak konstruksi dapat menimbulkan perselisihan, yang dibedakan sebagai berikut [52]:

1. Perbedaan pendapat, umumnya masih dapat ditangani dengan dialog dengan pihak – pihak yang berselisih.
2. Persengketaan, merupakan perselisihan yang bersifat terbatas dan masih dapat diselesaikan melalui bantuan pihak ketiga.
3. Pertentangan, tuntutan dimana masing-masing mengusahakan kemenangan, usaha pembenaran atas argumentasinya, dan usaha penolakan atas argumentasinya, dan usaha penolakan atas argumen lawannya

Untuk biaya kontigensi yang diakibatkan oleh adanya ketidakpastian, lebih lanjut dijelaskan oleh Kerzner terdiri dari dua komponen, yaitu: *Normal contingencies*, dan *Risk contingencies*. *Normal contingencies* adalah perkiraan biaya yang diakibatkan oleh ketidakakuratan pada desain dan metode perkiraan biaya, yang umumnya besarnya merupakan berdasarkan data proyek-proyek terdahulu. Sedangkan *risk contingencies* adalah merupakan perkiraan biaya akibat dari kemungkinan kejadian satu aktifitas akibat ketidakpastian dari aktifitas tersebut.

Menurut Flanagan dan Norman, ada beberapa cara mengatasi risiko kontrak berdasarkan sumber risikonya sebagai berikut:

Tabel 2.5. *Source of Risk and Offsetting Tactics*

Risk Source	Contract Condition	Tender Documents	First Payment	Advance Payment	Currencies of Payment	Payment to subcontractors	Limit to penalties	FIPP (Persevered) Price quotes	Insurance (Various)	Indemnification	Income quantities	TaPP (Perseveration) Condition	Contingency / Risk Allowances	Investments
Client cancel	●			●					●					
Client fail to pay	●			●					●					
Client suspends	●													
Force majeure incidents	●								●					
Contractor Cancels	●			●										
Contractor suspends	●													
Client acceptable delay		●	●											
Client start delay	●			●										
Supplier start delay	●						●		●	●				
Transport start delay	●								●					
Contractor start delay							●		●					
External start delay	●	●	●						●					
Client duration extension	●			●					●					

Sumber: Flanagan (1993)

Tabel 2.5. *Source of Risk and Offsetting Tactics* (sambungan)

Risk Source	Contract Condition	Tender Documents	First Payment	Advance Payment	Currencies of Payment	Payment to subcontractors	Limit to penalties	FIPP (Persero)ed Price quotes	Insurance (Various)	Indemnification	Income quaranties	TaPP (Persero)ation Condition	Contingency / Risk Allowances	Investments
Supplier duration extension	●						●		●	●				
Transport duration extension	●								●					
Contractor duration extension							●		●					
External duration extension	●								●					
Base cost estimation error								●					●	
Escalation estimation error									●					●
Exchange rate escalation error	●				●	●								
Investment income estimation error											●	●		
Investment error												●		
Supplier performance failure							●		●	●				
Contractor performance failure									●					

Sumber: Flanagan (1993)

Hasil penelitian mengenai risiko kontrak konstruksi pada proyek The Capital Residence (Feydy, 2007), memberikan tindakan risiko kontrak sebagai berikut:

- a. Langkah-langkah preventif
 1. Memasukkan biaya terhadap potensi kenaikan BBM
 2. Menghitung inflasi sesuai pada anggapan *ordinary conditions*
 3. Mereview semua ruang lingkup pekerjaan yang tercakup dalam dokumen teknis tender
 4. Membuat / mengajukan jadwal sesuai syarat dan ketentuan aspek kontrak (agar dapat dipergunakan untuk argumentasi klaim EoT)
 5. Menghitung semua potensi loss dan memasukkan sebagai risk cost pada saat tender
 6. Ikut terlibat dalam proses penunjukan DC memberikan masukan aspek teknis, kemampuan SDM dan *financial*.
- b. Langkah-langkah Korektif
 1. *Advance payment* minimal 50%
 2. Membayar supplier dan subkontraktor lebih awal
 3. Meminta pembayaran sisanya progres dengan sistem LC
 4. Membuat telusur antara dokumen tender yang berubah untuk diajukan sebagai VO
 5. Selalu melakukan updating pekerjaan, mengevaluasi penyebab dan melaporkan secara berkala
 6. Mengajukan *claim* sesuai dengan alasan kondisi yang tidak diperkirakan sebelumnya.
 7. Menjalankan fungsi kontraktor Utama, mengevaluasi kinerja DC
 8. Mengusulkan penggantian DC tidak *perform*
 9. Membebaskan biaya keterlambatan kepada DC

2.5 Kinerja Biaya

Total Cost Management (TCM) merupakan aplikasi yang efektif, professional dan keahlian teknis untuk merencanakan dan mengendalikan sumber daya, biaya, dan *profitability*, serta risiko. TCM memberikan dasar bagi

manajemen biaya untuk mengatur biaya sebelum terjadinya penyimpangan [53].

2.5.1 Perencanaan Biaya Proyek

Dalam melakukan perkiraan pengajuan penawaran, komponen biaya yang diperhitungkan untuk memperkirakan total biaya proyek atau biaya konstruksi (Imam Soeharto, 1995) adalah sebagai berikut:

1. Biaya tenaga kerja
2. Biaya material dan peralatan
3. *Overhead*
4. Eskalasi
5. Kontingensi

Faktor – faktor utama yang dijadikan dasar dalam mendefinisikan estimasi biaya sebagai suatu prediksi adalah [54]:

- 1 Definisi proyek
- 2 Rencana Kontrak
- 3 Jadwal konstruksi
- 4 Teknologi konstruksi yang digunakan
- 5 Produktifitas tenaga kerja
- 6 Metode estimasi

Ada beberapa hal mendasar yang perlu dipertimbangkan dalam estimasi biaya [55]:

1. Harga pokok yang dipengaruhi oleh ukuran proyek
2. Kualitas pekerjaan
3. Lokasi proyek
4. Awal pelaksanaan proyek dan lama pelaksanaan proyek tersebut
5. Kondisi pasar secara umum lainnya

2.5.2 Pengukuran Biaya Proyek

Kinerja proyek konstruksi pada umumnya diukur dengan biaya, waktu dan nilai dari fasilitas yang dibangun [56]. Kinerja proyek harus diukur agar dapat dilakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan pada pelaksanaan proyek, dan manajemen harus menentukan teknik pengukuran yang tepat sehingga tujuan

pengukuran tersebut dapat tercapai [57]. Kinerja biaya proyek dapat diukur dengan melakukan perbandingan antara apa yang telah dicapai dengan apa yang telah dikeluarkan dalam melakukan suatu kegiatan, yaitu dengan membandingkan BCWP (*Budgeted Cost for Work Performed*) dengan ACWP (*Actual Cost for Work Performed*). Bila pengeluaran lebih besar dari yang telah dilakukan maka akan terjadi *cost overrun*. Indeks kinerja biaya dapat dituliskan sebagai berikut [58].

Cost Variance (CV) dihitung sebagai berikut:

$$CV = BCWP - ACWP \quad (2.1)$$

Dimana jika CV bernilai negatif mengindikasikan terjadinya *cost overrun*. *Cost Performance Indeks* (CPI) dihitung sebagai berikut:

$$CPI = BCWP / ACWP \quad (2.2)$$

Dimana jika $CPI < 1$ mengindikasikan kinerja biaya yang tidak baik.

Dalam buku Referensi untuk Kontraktor, Bangunan Gedung dan Sipil (PT.PP, 2003) disebutkan bahwa realisasi penggunaan anggaran biaya di lapangan sampai kemajuan pekerjaan tertentu dan proyeksi biaya sampai penyelesaian proyek atau disebut juga *Projected Final Cost* (PFC)

2.5.3 Penyimpangan dan Pengendalian Biaya Proyek

Penyimpangan biaya merupakan perbedaan antara biaya aktual dengan biaya perencanaan, dan penyimpangan biaya akan negatif jika biaya melebihi anggaran yang telah direncanakan [59]. Untuk meminimalkan penyimpangan biaya tersebut dilakukan pengendalian biaya proyek yang bertujuan untuk mendeteksi sedini mungkin adanya kemungkinan terjadinya penyimpangan biaya yang tidak sesuai dengan perencanaan, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah tindakan koreksi, karena *cost overrun* dapat mengurangi keuntungan [60].

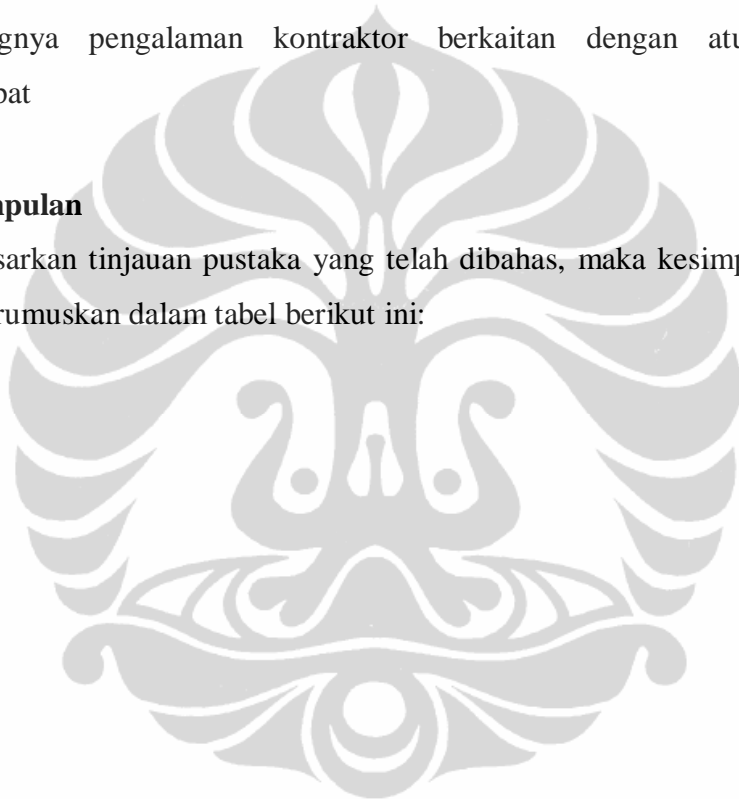
Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Kaming [61] telah diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *cost overrun* pada

proyek *high rise building* di Indonesia, yaitu :

1. Kondisi cuaca yang tidak dapat diprediksikan
2. Kenaikan harga bahan karena inflasi
3. Kurang akurat dalam mengestimasi jumlah dari bahan yang dibutuhkan
4. Kenaikan upah tenaga kerja berhubungan dengan hambatan-hambatan lingkungan yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan
5. Kurangnya pengalaman kontraktor berkaitan dengan lokasi proyek
6. Kurangnya pengalaman kontraktor berkaitan dengan jenis proyek
7. Kurangnya pengalaman kontraktor berkaitan dengan aturan-aturan setempat

2.6 Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas, maka kesimpulan yang didapatkan dirumuskan dalam tabel berikut ini:



Tabel 2.6. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Identifikasi Risiko Kontrak

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Identifikasi faktor risiko kondisi kontrak	Perlindungan kepentingan	Perlindungan kepentingan masing-masing pihak secara wajar	Yasin
	Pembagian risiko	Pembagian risiko antara pengguna jasa dan penyedia jasa yang seimbang	Yasin, Ernst & Young
	Hak dan kewajiban	Hak dan kewajiban pengguna jasa yang setara	Yasin
	Konsistensi penggunaan sistem kontrak	Tingkat konsistensi penggunaan sistem kontrak	Yasin
	Alokasi risiko karena bentuk kontrak yang digunakan	Bentuk kontrak yang menyebabkan risiko yang tinggi kepada kontraktor	Flanagan
	Alokasi dan distribusi risiko yang tidak jelas	Kejelasan pemikul risiko yang tidak jelas	Ernst & young
	Kesuaian kondisi lapangan	Adanya perbedaan kondisi lapangan	Richard P
	Informasi penjelasan pekerjaan	Rapat informasi penjelasan pekerjaan	Sofyan
	Garansi	Adanya jaminan garansi	Sofyan
	Batasan tanggung jawab dan kerugian yang ditanggung oleh kontraktor	Kejelasan batasan tanggung jawab dan kerugian yang ditanggung oleh kontraktor	Sofyan
	Urutan kekuatan hukum dokumen lelang	Hirarki dokumen yang merugikan	Sofyan
	Volume pekerjaan	Tingkat akurasi volume pekerjaan	Sofyan
	Ketidak samaan pendapat	Persepsi atas klausul kontrak yang tidak sama antara pihak	Soekirno
	Perselisihan pendapat	Terjadinya perselisihan pendapat	Soekirno
	Penentuan isi dan bentuk kontrak	Proses penentuan isi dan bentuk kontrak	Yasin
	Biaya operasional owner dan pengawas	Tidak sesuai biaya operasional owner dan pengawas dengan rencana	Hidayat
	Kepatuhan kontrak	Pelanggaran terhadap ketentuan kontrak	Leidy
Pengambilan keputusan	Ketidakebebasan dalam mengambil keputusan	Leidy	

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 2.6. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Identifikasi Risiko Kontrak (sambungan)

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Identifikasi faktor risiko kondisi kontrak	Ketentuan perpanjangan waktu	Ketentuan perpanjangan waktu yang tidak flexible	Latif
	Ketentuan Eskalasi harga	Tidak diperbolehkannya kenaikan harga selama pelaksanaan tanpa sebab apapun	Latif
	Ketentuan perbedaan kondisi	Ketentuan perbedaan kondisi yang merugikan	Latif
	Ketentuan variasi kuantitas	Ketentuan variasi kuantitas yang merugikan	Latif
	Ketentuan pekerjaan tambah dan perubahan pekerjaan	Ketentuan pekerjaan tambah dan perubahan pekerjaan yang tidak sesuai	Latif, PT.PP, Richard
	Ketentuan penyelesaian perselisihan	Ketentuan penyelesaian perselisihan yang merugikan	Latif, Sofyan
	Ketentuan mengenai lingkup pekerjaan	Ketentuan mengenai lingkup pekerjaan yang tidak jelas	PT.PP
	Ketentuan mengenai jangka waktu pelaksanaan	Ketentuan mengenai jangka waktu pelaksanaan yang rancu	PT.PP
	Ketentuan mengenai harga borongan	Ketentuan mengenai harga borongan yang tidak sesuai	PT.PP
	Ketentuan caya pembayaran	Ketentuan cara pembayaran yang merugikan	PT.PP, Richard
	Ketentuan tentang pengakhiran perjanjian	Ketentuan mengenai pengakhiran perjanjian yang tidak sesuai	PT.PP
	Ketentuan tentang kerahasiaan informasi	Ketentuan tentang kerahasiaan informasi yang rancu	Sofyan
	Ketentuan asuransi	Ketentuan mengenai asuransi yang merugikan	Richard, Sofyan
	Ketentuan pelaksanaan pekerjaan	Ketentuan mengenai pelaksanaan pekerjaan yang tidak jelas dan merugikan	Sofyan
	Ketentuan NSC atau Nominated Supplier	Memperhatikan ketentuan mengenai adanya NSC dan Nominated Supplier	Hidayat
Ketentuan mengenai Direct Contractor	Memperhatikan ketentuan koordinasi direct contractor	Hidayat	
Ketentuan mengenai BWIC	Memperhatikan ketentuan BWIC yang berisiko biaya	Hidayat	

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 2.7. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Penyebab Risiko Kondisi Kontrak

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Penyebab risiko kondisi kontrak	Keadilan kontrak	Tingkat keadilan kontrak	Yasin, Kerzner
	Keseimbangan kontrak	Tingkat keseimbangan kontrak	Yasin
	Kesetaraan kontrak	Tingkat kesetaraan kontrak	Yasin
	Sistem kontrak yang digunakan	Kerancuan sistem kontrak yang digunakan	Yasin
	Bentuk kontrak yang digunakan	Kesesuaian bentuk kontrak yang digunakan	Flanagan
	Detil Gambar rencana	Tingkat detil gambar rencana	Sofyan
	Susunan gambar rencana	Sistematika gambar rencana	Sofyan
	Kejelasan gambar rencana	Tingkat kemudahan memahami gambar rencana	Sofyan
	Waktu yg digunakan oleh kontraktor dlm memperkirakan biaya	Waktu yang tersedia belum optimal	Sofyan
	Kejelasan pasal /kontrak	Tingkat kejelasan pasal	Soekirno, Shahab,
	Manajemen dan organisasi pemilik	Karakter dan kebijakan manajemen dan organisasi pemilik	Alwie
	Keberpihakan kondisi kontrak	Kontrak berpihak pada pengguna jasa	Triastuti
	Kunjungan lapangan	Diadakannya kunjungan lapangan	Sofyan
	Kemampuan tawar dari kontraktor atau posisi pemilik.	Lemahnya kemampuan tawar dari kontraktor atau posisi pemilik yang lebih dominan	Yasin, Leidy
	Asas mengikat	Berlakunya asas mengikat pada kontrak	KUH Perdata, Leidy
	Unsur paksaan	Adanya unsur paksaan	KUH Perdata, Leidy
	Kelengkapan pasal / kontrak	Ketidaklengkapan pasal kontrak	Leidy
	Administrasi kontrak	Administrasi kontrak yang tidak sempurna	Leidy
	Pembuat isi kontrak	Pasal-pasal dibuat oleh pengguna jasa	Leidy
	Informasi disain	Informasi disain yang tidak tepat dan tidak sempurna	Leidy

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 2.8. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Dampak Risiko Kondisi Kontrak

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Dampak risiko kondisi kontrak	Biaya kontingensi / biaya risiko	Biaya kontingensi yang tinggi	Soekirno, Sofyan
	Kerugian	Banyaknya kerugian yang terjadi	Yasin, Hidayat
	Kegagalan proyek	Terjadinya kegagalan proyek	Ernst & young
	Kinerja secara keseluruhan	Penurunan kinerja secara keseluruhan	Soekirno
	Persengketaan	Terjadinya sengketa antara pihak	Shahab. Leidy
	Pertentangan	Terjadinya pertentangan antara pihak	Shahab
	Biaya penawaran	Tingginya biaya penawaran tender	Kerzner
	Kekhawatiran akan terjadinya kerugian	Adanya kekhawatiran terjadinya kerugian yang nyata	Leidy

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 2.9. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Tindakan Risiko Kondisi Kontrak

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Tindakan risiko kondisi kontrak	Kondisi kontrak	Pengkondisian kontrak yang ditentukan	Flanagan
	Dokumen Tender	Kualitas dokumen tender	Flanagan
	Pembayaran pertama	Melakukan pembayaran pertama	Flanagan, Kerzner
	Uang muka	Adanya uang muka	Flanagan, Kerzner
	Currencies of Payment	Pemberlakukan nilai tukar uang atas pembayaran	Flanagan, Kerzner
	Pembayaran ke subkontraktor	Kemungkinan pembayaran ke subkontraktor	Flanagan
	Batasan pinalti	Adanya batasan pinalti	Flanagan, kerzner
	Jumlah harga pasti	Kondisi jumlah harga pasti	Flanagan
	Jaminan	Klausul mengenai jaminan	Flanagan, Kerzner
	Kondisi pajak	Kondisi pajak	Flanagan, Kerzner
	Kontingensi	Kondisi kontingensi	Flanagan

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 2.9. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Tindakan Risiko Kondisi Kontrak (sambungan)

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Tindakan risiko kondisi kontrak	Negosiasi	Negosiasi bentuk kontrak	Kerzner
	Ketentuan lingkup dan deskripsi proyek	Memperhatikan ketentuan lingkup dan deskripsi proyek	Kerzner
	Ketentuan kontrak administrasi	Memperhatikan masalah administrasi kontrak	Kerzner
	Ketentuan cara pembayaran	Mempelajari cara pembayaran yang ditentukan	Kerzner
	Ketentuan kewajiban klien dan item tambahannya	Mempelajari ketentuan kewajiban dan item terkait	Kerzner
	Ketentuan informasi yang rahasia	Mempelajari ketentuan informasi yang rahasia	Kerzner
	Ketentuan penghentian	Memperhatikan ketentuan penghentian	Kerzner
	Ketentuan perubahan dan tambahan	Memperhatikan ketentuan perubahan dan tambahan	Kerzner
	Ketentuan penilaian	Memperhatikan ketentuan penilaian	Kerzner
	Ketentuan keterlambatan	Memperhatikan ketentuan keterlambatan	Kerzner
	Ketentuan masuknya force majeure	Memperhatikan ketentuan force majeure	Kerzner
	Ketentuan Arbitrase	Memperhatikan ketentuan mengenai arbitrase	Kerzner
	Ketentuan eskalasi (lump sum)	Memperhatikan ketentuan mengenai adanya eskalasi harga pada kontrak lump sum	Kerzner
		Mengusulkan penggunaan PC rate pada beberapa item yang fluktuatif pada saat tertentu	Hidayat
	Ketentuan waktu penyelesaian	Memperhatikan ketentuan waktu pelaksanaan yg sesuai	Kerzner
	Identifikasi risiko-risiko spesifik	Melakukan identifikasi risiko-risiko spesifik	PMBOK
	Penentuan alokasi risiko	Kajian alokasi risiko yang sesuai dan tepat	PMBOK
	Bahasa hukum dalam dokumen kontrak	Penggunaan bahasa hukum yang jelas dalam dokumen kontrak	PMBOK
Format Standart	Penggunaan format standart dalam dokumen kontrak	Clough	

Sumber : Hasil Olahan

Tabel 2.9. Kesimpulan Kajian Teori Untuk Tindakan Risiko Kondisi Kontrak (sambungan)

Variabel	Indikator	Pengelolaan Permasalahan	Referensi
Tindakan risiko kondisi kontrak	Ketentuan NSC atau Nominated Supplier	Pengambilan keuntungan yang wajar atas NSC dan NSP	Hidayat
	Ketentuan mengenai Direct Contractor	Meminta fee koordinasi yang sesuai	Hidayat
	Ketentuan mengenai BWIC	Mengkondisikan dalam dokumen kontrak bahwa BWIC diperhitungkan sebagai variation	Hidayat
	Bentuk kontrak lump sum	Melakukan perhitungan yang teliti termasuk pekerjaan tambah atau kurang atas perhitungan QS	Hidayat
	Provisional sum	Memperlakukan provisional sum sebagai variation pada kondisi kontrak	Hidayat
	Perubahan kontrak	Addendum	Hidayat
	Pembahasan bersama antar pihak	Melakukan musyawarah	Triastuti
	Ganti rugi	Meminta ganti rugi	Flanagan, Kerzner
	Asuransi	Klaim asuransi	Flanagan, Kerzner
	Investasi	Melakukan investasi	Flanagan
	Arbitrase	Pengajuan arbitrase	Yasin
	Tuntutan hukum	Melakukan tuntutan hukum	Triastuti
Claim	Melakukan claim	Yasin	

Sumber : Hasil Olahan