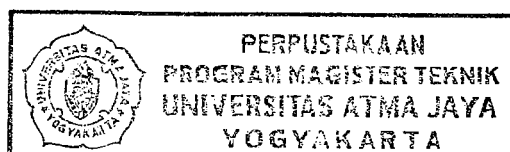


MILIK PERPUSTAKAAN	
UNIVERSITAS ATMA JAYA	
YOGYAKARTA	
Diterima	: 05 NOV 2001
Inventarisasi	: 0186/MT/Hd.11/2001
Klasifikasi	: Rf: 624.068/yok/01
Katalog	:
Selesai diproses	: 15 NOV 2001





**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK**

**TESIS**

**PERAN PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT  
DI DALAM PROYEK PADA PROSES NEGOSIASI  
PENYELESAIAN PERSELISIHAN  
(*DISPUTE RESOLUTION*)  
DALAM KONTRAK KONSTRUKSI**

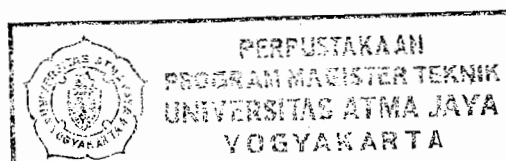
**Diajukan oleh :**

**Agustina Maria Yoke Harsari Nugrahani**

**No. Mhs. : 99.531/PS/MT**

**Nirm : 990051053114130051**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR MAGISTER TEKNIK  
2001**





UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK

Tesis@mt'01

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

**N a m a** : Agustina Maria Yoke Harsari Nugrahani  
**Nomor Mahasiswa** : 99.531/PS/MT  
**NIRM** : 990051053114130051  
**Konsentrasi** : Manajemen Konstruksi  
**Judul tesis** : Peran Pihak-Pihak yang Terlibat di Dalam Proyek  
pada Proses Negosiasi Penyelesaian Perselisihan  
(*Dispute Resolution*) dalam Kontrak Konstruksi

Tanggal,  
Pembimbing I,

Tanggal,  
Pembimbing II,

Ir. A. Koesmargono, M.Const.Mgt., Ph.D.

Tonny Pongoh, SH., LL.M.



Direktur Program,  
Ir. Peter F. Kaming, M. Eng., Ph.D.

Tuhan adalah gembalaku, takkan kekurangan aku.  
Ia membaringkan aku di padang yang berumput hijau,  
Ia membimbing aku ke air yang tenang ;  
Ia menenangkan jiwaku.  
Ia menuntun aku di jalan yang benar oleh karena nama-Nya.  
Sekalipun aku berjalan dalam lembah kekelaman,  
Aku tidak takut bahaya, sebab engkau besertaku ;  
Gada-Mu dan tongkat-Mu, itulah yang menghibur aku.

**Mazmur 23: 1-4**

Tuhan tidak janjikan,  
Setiap hari yang berkesan dan lepas dari bahaya.  
Namun ia janjikan,  
Di tengah keletihan,  
tangan-tangan kekal yang menopang tak berkesudahan.

Tuhan tidak janjikan,  
Setinggi gunung jalan yang harus ditempuh.  
Namun ia janjikan,  
Ia selalu beserta  
dalam lembah yang gelap dan terdalam.

### **Kupersembahkan secara tulus kepada :**

- ☞ Almarhum Bapak Raden Yoachim Maria Prayoga Notodiharjo
- ☞ Ibu Anna Maria Diana Oemi Hardjanti Prayoga
- ☞ Suamiku Vincentius Untoro Kurniawan
- ☞ Kakak-kakakku :
  - Mas Ignatius Unggul Setyatmoko
  - Mbak Maria Yosephine Satiti Rayastuti Setyatmoko
  - Mbak Ignatia Maria Yuanita Rini Murbani
- ☞ Keluarga di Klodran, Solo : Bapak, Ibu, Mas Harry, dan Dik Ninuk

## INTISARI

**PERAN PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT DI DALAM PROYEK PADA PROSES NEGOSIASI PENYELESAIAN PERSELISIHAN (*DISPUTE RESOLUTION*) DALAM KONTRAK KONSTRUKSI**, Agustina Maria Yoke Harsari Nugrahani, 99.531/PS/MT, Maret 2001, Konsentrasi Manajemen Konstruksi, Program Magister Teknik, Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Hubungan kerja para pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi diikat dalam bentuk kontrak konstruksi yang merupakan undang-undang di dalam proyek yang harus menjadi acuan setiap kegiatan di dalam proyek. Kontrak konstruksi memuat ketentuan administratif yang berkait dengan hal-hal yang sifatnya prosedural dan hal-hal yang bersifat teknis. Bentuk kontrak yang tepat untuk suatu proyek harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi proyek yang bersangkutan. Tetapi pada prakteknya, sering timbul produk sampingan yaitu perselisihan baik karena sebab administratif, teknis, maupun hukum dalam bidang mutu, waktu, dan biaya karena adanya berbagai perbedaan antara apa yang tercantum di dalam kontrak dengan kondisi sesungguhnya di lapangan.

Untuk mengatasi perselisihan yang terjadi tersebut, terdapat beberapa alternatif penyelesaian yaitu negosiasi (musyawarah), mediasi (melibatkan pihak luar), arbitrase (BANI), dan litigasi (pengadilan) yang dapat dipilih oleh para pihak.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis peran pihak-pihak di dalam proyek yang terlibat dan berperan pada proses negosiasi penyelesaian perselisihan dalam kontrak konstruksi, mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang dominan menjadi penyebab perselisihan dalam pelaksanaan kontrak, serta untuk mengetahui alternatif terbaik dalam mengatasi perselisihan dalam proyek konstruksi. Metodologi penelitian yang digunakan adalah identifikasi melalui studi literatur dan analisis kuantitatif dengan tabel frekuensi dan persentase dari penyebaran *questionnaire* kepada responden yang terdiri dari pemilik proyek (*owner*) dan konsultan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa peran *Team Leader* dan Manajer Proyek dalam negosiasi apabila terjadi perselisihan pada proyek konstruksi bangunan gedung, sangat penting. Ditunjukkan pula bahwa faktor yang dominan menjadi penyebab perselisihan adalah biaya dan bila terjadi perselisihan tersebut hampir seluruh responden memilih cara penyelesaian melalui jalur non litigasi yaitu melalui negosiasi. Apabila cara tersebut gagal, maka akan dipilih penyelesaian melalui mediasi dan arbitrase sebagai alternatif, sedangkan litigasi yang cenderung dihindari merupakan cara terakhir yang ditempuh untuk menyelesaikan perselisihan.

Kata kunci : Negosiasi, mediasi, arbitrase, litigasi, penyelesaian perselisihan kontrak konstruksi.

## ABSTRACT

**THE ROLES OF CONSTRUCTION PARTIES IN DISPUTE RESOLUTION,**  
Agustina Maria Yoke Harsari Nugrahani, 99.531/PS/MT, March 2001, Majoring in  
Construction Management, Magister of Engineering, Post-graduate Program, Atma Jaya  
Yogyakarta University.

Working relations among parties in construction activities are drawn up into a contract. A construction contract consists of administrative matters and construction techniques and requirement. A suitable construction contract depends on the needs and condition of the project. It is very often that disputes happen on construction sites due to different points of view concerning the contract.

There are several ways to resolve disputes on construction sites, either by negotiation, mediation, arbitration, or by litigation in a court.

This study aims at analyzing the roles of any construction parties in dispute resolution in construction projects. The result show that Team Leaders and Project Managers play a primary role in dispute resolution. It is also shown that construction costs are the most influential factor that make dispute happen on construction sites. Non-litigation is the chosen way of resolving any disputes.

The key words : Negotiation, mediation, arbitration, litigation, dispute resolution, construction contract.

## KATA HANTAR

Puji syukur penyusun haturkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih atas karunia, berkat dan rahmat yang dilimpahkan, sehingga penyusun dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Tesis yang berjudul **PERAN PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT DI DALAM PROYEK PADA PROSES NEGOSIASI PENYELESAIAN PERSELISIHAN (*DISPUTE RESOLUTION*) DALAM KONTRAK KONSTRUKSI** ini untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelar magister teknik pada Program Magister Teknik, Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penyusun menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan. Maka pada kesempatan ini, dengan rasa hormat perkenankanlah penyusun menyampaikan rasa terima kasih secara khusus kepada :

1. Bapak Ir. Peter F. Kaming, M.Eng., Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
2. Bapak Ir. JB. Eko Setyanto, M.Const.Mgt., selaku Ketua Program Magister Teknik, Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Bapak Ir. A. Koesmargono, M.Const.Mgt., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing I.
4. Bapak Tonny Pongoh, SH., LL.M., selaku Dosen Pembimbing II.
5. PT. Wiratman & Associates, Jakarta, selaku penyandang dana yang membiayai penyusun dalam mengambil pendidikan pascasarjana untuk meraih gelar Strata Dua (S2) di bidang Magister Teknik.
6. Bapak Ir. Daud Tegasan, selaku Komisaris Utama PT. Wiratman & Associates yang memberikan kesempatan tugas belajar bagi penyusun.
7. Bapak Ir. Rudy Mathias, MT., selaku Kepala Direktorat Manajemen Konstruksi, PT. Wiratman & Associates yang selalu memberikan bantuan selama penyusun menjalani proses pendidikan.
8. Program Magister Teknik, Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta tempat penyusun menuntut ilmu.

9. Para responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian dengan kesediaannya mengisi *questionnaire*, memberikan informasi dan data yang dibutuhkan.
10. Rekan-rekan di BPK-RI Perwakilan III Makassar (Pak Pri, Pak Agus, Pak Yan, Pak Wawan, Pak Udin, dan rekan lainnya) yang telah membantu selama penyusun melakukan penelitian.
11. Rekan-rekan Angkatan VI, Program Magister Teknik, Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
12. Serta semua pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sampai selesainya penulisan tesis ini.

Akhir kata semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Konstruksi.

Yogyakarta, Maret 2001

Penyusun



# DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Tanda Persetujuan Tesis .....	ii
Persembahan .....	iii
Intisari .....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Kata Hantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.5. Batasan Penelitian .....	4
1.6. Keaslian Penelitian .....	4
1.7. Sistematika Penulisan Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1. Hukum Perjanjian .....	7
2.2. Kontrak .....	10
2.3. Kontrak Konstruksi .....	12
2.3.1. Kontrak konstruksi tradisional .....	13
2.3.2. Kontrak konstruksi moderen .....	13
2.4. Perselisihan .....	16
2.5. Penyelesaian Perselisihan .....	18
2.6. Pemilik Proyek ( <i>Owner</i> ) .....	21
2.6.1. Pemilik proyek untuk proyek pemerintah .....	21
2.6.2. Pemilik proyek untuk proyek swasta .....	24
2.7. Konsultan .....	26
2.8. Negosiasi .....	38
2.8.1. Strategi dalam negosiasi .....	38
2.8.2. Tahapan proses negosiasi .....	41
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	42
3.1. Studi Literatur Menegenai Perselisihan dan Identifikasi Permasalahan .....	42
3.2. Pengumpulan Data Primer .....	42
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	42
3.4. Teknik Analisis Data .....	43
3.5. <i>Questionnaire</i> .....	43

<b>BAB IV ANALISIS DATA</b> .....	45
4.1. Objek Penelitian .....	45
4.2. Partisipasi Responden .....	45
4.2.1. Partisipasi Konsultan .....	45
4.2.2. Partisipasi Pemilik proyek ( <i>Owner</i> ) .....	48
4.3. Data Responden .....	48
4.4. Kesulitan-kesulitan dalam Mengumpulkan Data .....	50
4.5. Peran Pihak-pihak yang Terlibat di Dalam Proyek Pada Proses Negosiasi Penyelesaian Perselisihan .....	51
4.5.1. Pada perselisihan yang terjadi di bidang mutu .....	51
4.5.2. Pada perselisihan yang terjadi di bidang waktu .....	53
4.5.3. Pada perselisihan yang terjadi di bidang biaya .....	54
4.6. Faktor-faktor yang Dominan Menjadi Penyebab Perselisihan .....	56
4.6.1. Faktor penyebab perselisihan di bidang mutu .....	56
4.6.2. Faktor penyebab perselisihan di bidang waktu .....	63
4.6.3. Faktor penyebab perselisihan di bidang biaya .....	71
4.7. Alternatif Terbaik dalam Menyelesaikan Perselisihan .....	77
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	88
5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran .....	90
Daftar Pustaka .....	xii
Lampiran	

## DAFTAR GAMBAR

Gb.		Halaman
2.1.	Keabsahan Kontrak .....	9
2.2.	Timbulnya Kontrak yang Dilindungi Hukum .....	11
2.3.	Pola Umum Kontrak .....	12
2.4.	Kontrak sebagai Pedoman dan Alat Pengendalian Pelaksanaan .....	15
2.5.	Keterkaitan Antar Sengketa .....	18
4.3.1.	Grafik Pengalaman Kerja Responden di Bidang Konstruksi .....	49
4.3.2.	Grafik Pengalaman Kerja Perusahaan di Bidang Konstruksi .....	49
4.3.3.	Grafik Kualifikasi Konsultan .....	50
4.3.4.	Grafik Status Kepemilikan Perusahaan .....	50
4.6.1.1.	Perselisihan Terjadi karena Ketidaktahuan Pelaksana terhadap Gambar/Desain .....	58
4.6.1.2.	Perselisihan Terjadi karena Ketidakjelasan/Ketidakkengkapan Gambar/Desain dari Perancang .....	59
4.6.1.3.	Perselisihan Terjadi karena Penggunaan Kata-kata yang Menimbulkan Pengertian Ganda dalam Dokumen Kontrak .....	60
4.6.1.4.	Perselisihan Terjadi karena Pelaksana tidak Memenuhi Kualitas yang Disyaratkan dalam Dokumen Kontrak .....	61
4.6.1.5.	Perselisihan Terjadi karena Kurangnya Pengawasan dari Konsultan Pengawas sehingga tidak Memenuhi Kualitas .....	62
4.6.2.1.	Perselisihan Terjadi karena Pemilik Proyek ( <i>Owner</i> ) Melakukan Perubahan Desain selama Pelaksanaan .....	65
4.6.2.2.	Perselisihan Terjadi karena Hal-hal atau Kejadian di Luar Kekuasaan Para Pihak ( <i>Force Majeur</i> ) .....	66
4.6.2.3.	Perselisihan Terjadi karena Keterlambatan Penyelesaian dari Pihak Pelaksana .....	67
4.6.2.4.	Perselisihan Terjadi karena Perpanjangan Waktu Pelaksanaan Oleh <i>Owner</i> .....	68
4.6.2.5.	Perselisihan Terjadi karena Sub-kontraktor .....	69
4.6.2.6.	Perselisihan Terjadi karena Adanya Pekerjaan Tambah Kurang .....	70
4.6.2.7.	Perselisihan Terjadi karena Kurangnya Kemampuan Membaca dan memahami Isi Dokumen Kontrak .....	71
4.6.3.1.	Perselisihan Terjadi karena <i>Owner</i> Terlambat dalam Pembayaran Seperti yang Disyaratkan dalam Dokumen Kontrak .....	73
4.6.3.2.	Perselisihan Terjadi karena <i>Owner</i> tidak Memenuhi Kewajiban Membayar kepada Pelaksana, Desainer, dan Pengawas .....	74
4.6.3.3.	Perselisihan Terjadi karena Kenaikan Harga di Pasaran .....	75
4.6.3.4.	Perselisihan Terjadi karena Perizinan belum Lengkap .....	76
4.6.3.5.	Perselisihan Terjadi karena Adanya Kejadian pada Saat Pelaksanaan yang tidak Termasuk dalam Dokumen Kontrak .....	77
4.7.1.	Cara yang Dipilih bila Perusahaan Menghadapi Perselisihan pada Proyek Jasa Konstruksi .....	81
4.7.2.	Pendapat bahwa Perusahaan Konstruksi Selalu Menggunakan Cara Negosiasi dalam Meneyelesaikan Perselisihan .....	82

Gb.		Halaman
4.7.3.	Alasan Memilih Penyelesaian Perselisihan dengan Cara Negosiasi .....	82
4.7.4.	Faktor yang Menyebabkan Negosiasi Gagal .....	83
4.7.5.	Alternatif Penyelesaian Perselisihan apabila Negosiasi Gagal .....	84
4.7.6.	Keuntungan Penggunaan Cara Mediasi dalam Menyelesaikan Perselisihan .....	84
4.7.7.	Keuntungan Penggunaan Cara Arbitrase dalam Menyelesaikan Perselisihan .....	85
4.7.8.	Pendapat bahwa Perusahaan Industri Konstruksi Menghindari Penyelesaian Perselisihan dengan Proses Litigasi .....	86
4.7.9.	Alasan responden Menghindari Proses Litigasi .....	87

## DAFTAR TABEL

Tabel.		Halaman
4.1.	Distribusi <i>Questionnaire</i> .....	48
4.5.1.	Pihak yang Berperan pada Negosiasi Penyelesaian Perselisihan di Bidang Mutu .....	52
4.5.2.	Pihak yang Berperan pada Negosiasi Penyelesaian Perselisihan di Bidang Waktu .....	54
4.5.3.	Pihak yang Berperan pada Negosiasi Penyelesaian Perselisihan di Bidang Biaya .....	55
4.6.1.	Penyebab Terjadinya Perselisihan di Bidang Mutu .....	57
4.6.2.	Penyebab terjadinya Perselisihan di Bidang Waktu .....	64
4.6.3.	Penyebab terjadinya Perselisihan di Bidang Biaya .....	72
4.7.1.	Cara Penyelesaian Perselisihan .....	78-80