

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hukum Perjanjian

Hukum perjanjian adalah kumpulan semua peraturan perundang-undangan mengenai perjanjian. KUH Perdata (Kitab Undang Undang Hukum Perdata) memuat kumpulan peraturan perundangan yang dimaksud. KUH Perdata ini menjadi sangat penting bila kontrak dinyatakan tunduk kepada peraturan perundang-undangan Republik Indonesia.¹

Menurut Buku III B.W., perjanjian adalah suatu peristiwa hukum yang konkrit dan dapat menimbulkan suatu perikatan. Perikatan dimaksudkan sebagai suatu hubungan hukum (mengenai kekayaan harta beda) antara dua orang, yang memberi hak pada yang satu untuk menuntut barang sesuatu dari yang lainnya, sedangkan orang yang lainnya ini diwajibkan memenuhi tuntutan itu. Adapun barang sesuatu yang dapat dituntut dinamakan prestasi, yang menurut undang-undang dapat berupa :

1. menyerahkan suatu barang,
2. melakukan suatu perbuatan,
3. tidak melakukan suatu perbuatan.

Apabila seorang berhutang tidak memenuhi kewajibannya, menurut bahasa hukum ia melakukan wanprestasi yang menyebabkan ia dapat digugat di depan hakim. (Subekti, 1987).

Suatu perjanjian harus dianggap lahir pada waktu tercapainya kesepakatan antara para pihak. Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perjanjian yang sah (KUH Perdata pasal 1320) adalah :

¹ Sabrang, Hario, 1996, Manajemen Kontrak.

1. Kesepakatan yang bebas dari orang-orang yang mengikatkan diri,
2. Kecakapan untuk membuat suatu perjanjian,
3. Suatu hal tertentu yang diperjanjikan
4. Suatu sebab (*oorzaak*) yang halal, artinya tidak terlarang

Para pihak dalam suatu perjanjian, harus mempunyai kemauan yang bebas untuk mengikatkan diri dan kemauan itu harus dinyatakan. Pernyataan dapat dilakukan dengan tegas atau secara diam-diam.

Kemauan yang bebas sebagai syarat pertama untuk suatu perjanjian yang sah dianggap tidak ada jika perjanjian itu telah terjadi karena paksaan (*dwang*), kekhilafan (*dwaling*), atau penipuan (*bedrog*). Paksaan terjadi jika seseorang memberikan persetujuannya karena ia takut pada suatu ancaman. Kekhilafan dapat terjadi mengenai orang atau mengenai barang yang menjadi tujuan para pihak yang mengadakan perjanjian. Penipuan terjadi apabila satu pihak dengan sengaja memberikan keterangan-keterangan yang tidak benar, disertai dengan kelicikan-kecilikan, sehingga pihak lain terbujuk karenanya untuk memberikan perizinan.

Kecakapan yang merupakan syarat kedua sahnya suatu perjanjian dimaksudkan bahwa para pihak yang membuat perjanjian harus cakap menurut hukum untuk bertindak sendiri. Beberapa golongan orang yang oleh undang-undang dinyatakan tidak cakap untuk melakukan sendiri perbuatan-perbuatan hukum seperti orang di bawah umur dan orang di bawah pengampuan (*curatele*).

Syarat ketiga sahnya suatu perjanjian adalah suatu hal tertentu yang diperjanjikan artinya dalam suatu perjanjian haruslah ada hal atau suatu barang yang cukup jelas atau tertentu. Syarat ini penting untuk menetapkan kewajiban si berhutang, jika terjadi perselisihan. Barang yang dimaksudkan dalam perjanjian paling sedikit harus ditentukan jenisnya.

Syarat terakhir sahnya suatu perjanjian adalah suatu sebab yang halal yang berarti tujuan yang dikehendaki oleh para pihak dengan mengadakan perjanjian tersebut tidak bertentangan dengan undang-undang misalnya perjanjian dengan satu pihak menyanggupi untuk melakukan suatu kejahatan, kesusilaan misalnya perjanjian dengan satu pihak harus meninggalkan agamanya untuk memeluk agama lain, dan ketertiban umum.

Untuk syarat pertama dan kedua dapat dikelompokkan menjadi syarat subjektif yang mencakup adanya kesepakatan dan mereka yang membuat kesepakatan, jika terjadi cacat dalam pembuatan perjanjiannya, dapat dimintakan pembatalan oleh salah satu pihak maupun dikuatkan.

Tetapi jika syarat ketiga dan keempat yang tidak dipenuhi, dapat mengakibatkan suatu perjanjian batal demi hukum artinya hakim berwenang karena jabatannya mengucapkan pembatalan meskipun tidak diminta oleh satu pihak. Syarat ketiga dan keempat dikelompokkan dalam syarat objektif yang mencakup hal yang disepakati dan sebab yang halal atau sah.

Subjek hukum adalah yang melakukan tindakan hukum atau perbuatan hukum. Subjek hukum terdiri dari dua macam yaitu perorangan dan badan hukum.



Gb.2.1. Keabsahan Kontrak
(Sabrang, Hario, 1996, Manajemen Kontrak, halaman 18)

Pasal 1338 B.W., menetapkan bahwa segala perjanjian yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang untuk mereka yang membuatnya dalam arti bahwa suatu perjanjian yang dibuat secara sah (tidak bertentangan dengan undang-undang) mengikat para pihak. Perjanjian pada umumnya tidak dapat ditarik kembali, kecuali dengan persetujuan para pihak atau berdasarkan alasan-alasan yang ditetapkan oleh undang-undang. Dalam pasal ini ditetapkan pula bahwa semua perjanjian harus dilaksanakan dengan itikad baik artinya cara menjalankan suatu perjanjian tidak boleh bertentangan dengan kepatutan dan keadilan.

Pasal 1339 menetapkan, bahwa perjanjian tidak saja mengikat pada apa yang dicantumkan semata-mata dalam perjanjian, tetapi juga pada apa yang menurut sifat perjanjian itu, dikehendaki oleh keadilan, kebiasaan, atau undang-undang.

Pasal 1347 B.W. menetapkan bahwa hak-hak atau kewajiban-kewajiban yang sudah lazim diperjanjikan dalam suatu perjanjian (*gebruikelijk beding*), meskipun pada suatu waktu tidak dimasukkan dalam surat perjanjian, harus juga dianggap tercantum dalam perjanjian.

Jika suatu perjanjian sudah jelas kata-katanya, tidak ada kesulitan dalam hal menafsirkannya, maka perjanjian itu tidak menjadi masalah. Tetapi ada kalanya kata-kata itu tidak jelas dan menimbulkan keragu-raguanm maka perjanjian tersebut harus ditafsirkan secara meringankan pada pihak yang memikul kewajiban-kewajiban dalam perjanjian tersebut.²

2.2. Kontrak

Dalam melakukan penyusunan Kontrak untuk memperkecil kemungkinan terjadinya sengketa, haruslah mengacu kepada :

² Subekti, 1987, Pokok-pokok Hukum Perdata, PT. Intermasa, Jakarta, halaman 122-145.

1. Ketentuan-ketentuan dalam Hukum Perjanjian

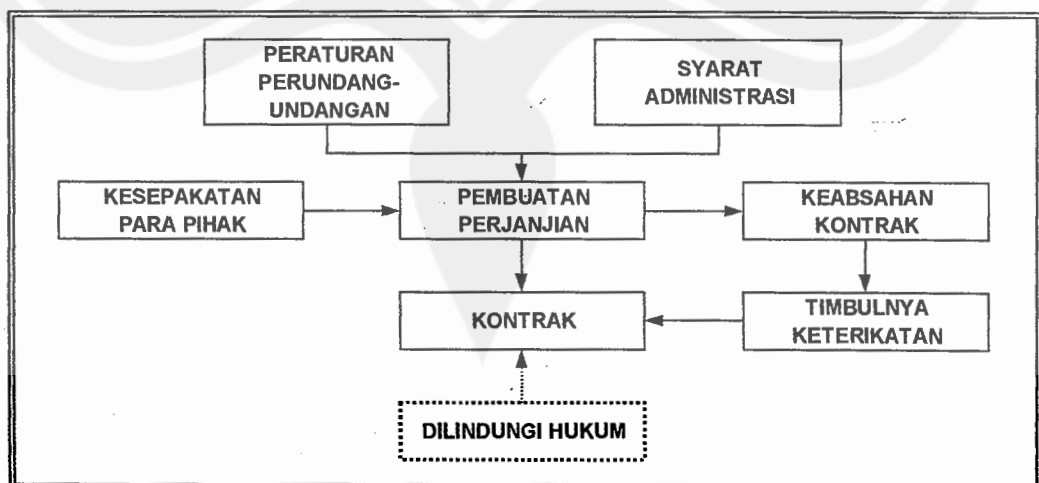
Mengacu kepada Hukum Perjanjian dengan maksud agar kontrak yang disusun cukup memenuhi persyaratan dari segi hukum.

2. Pelaksanaan pekerjaan

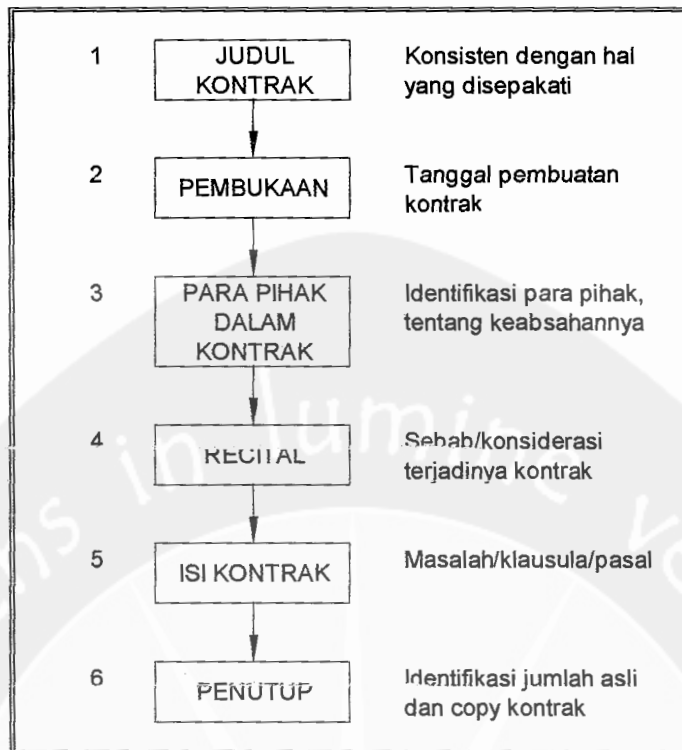
Mengacu pada pelaksanaan pekerjaan dengan maksud agar kontrak dapat dipedomani pada waktu pelaksanaan.

Uraian dalam penyusunan kontrak akan dilakukan sebagai berikut :

1. Mengacu kepada Hukum Perjanjian akan dibicarakan mengenai hal-hal pokok atas sahnya suatu kontrak, yang berarti para pihak mendapat perlindungan hukum, atau dapat dituntut berdasar hukum
2. Mengacu kepada kepentingan para pihak, dibicarakan cara menyusun pasal-pasal atau klausul-klausul dalam kontrak dengan mengacu kepada Hukum Perjanjian sebagai hukum pelengkap, dengan azas terbuka dan konsensus atau singkatnya azas yang spesifik dapat mengesampingkan yang umum.
3. Dalam pasal-pasal atau klausul-klausul yang dibahas, sejauh mungkin dimasukkan cara atau prosedur di lapangan dalam melaksanakan proyek, dengan harapan agar di lapangan dapat dicegah terjadinya sengketa.



Gb. 2.2. Timbulnya Kontrak yang Dilindungi Hukum
 (Sabrang, Hario, 1996, Manajemen Kontrak, halaman 13,
 disesuaikan dengan Pasal 1338 KUH Perdata)



Gb. 2.3. Pola Umum Kontrak
(Sabrang, Hario, 1996, Manajemen Kontrak, halaman 66)

2.3. Kontrak Konstruksi

Kontrak yang baik secara yuridis harus memenuhi ketentuan-ketentuan dalam hukum perjanjian, termasuk bagaimana kontrak lewat pasal-pasalnya dapat menyiapkan perisai atau senjata untuk kepentingan para pihak bila ada sengketa. Dalam dunia konstruksi yang dimaksud dengan subjek hukum adalah para pihak yang terlibat dalam proyek.

Bila kontrak tunduk pada Hukum Indonesia, maka salah satu undang-undang yang diacu adalah KUH Perdata. Hal ini berarti bila mengenai suatu perihal tidak ditetapkan secara khusus dalam salah satu pasal atau klausul kontrak, perihal tersebut tunduk pada yang umum yaitu KUH Perdata.

Beberapa tipe kontrak konstruksi yang masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, akan membawa konsekuensi pada harga taksiran kebutuhan proyek, yang

dipersiapkan oleh para pihak yang terlibat di dalam proyek karena dapat menjadi salah satu penyebab timbulnya perselisihan. Tipe-tipe kontrak konstruksi tersebut antara lain adalah sebagai berikut³ :

2.3.1. Kontrak konstruksi tradisional

1. Kontrak harga pasti (*lump sum contract* atau *firm-price contract*)

Tidak ada penyesuaian harga yang dapat dilakukan, walaupun pihak spesialis pelaksana mengalami pengeluaran di luar rencana.

2. Kontrak harga satuan (*unit price contract*)

Kontrak dengan pembayaran melalui termin dihitung untuk setiap satuan pekerjaan. Kontrak dapat berupa *flat rate* dan *sliding rate*.

3. *Cost plus fee*

Para pelaksana akan mendapat pembayaran atas semua biaya yang diizinkan dalam proyek, sedangkan *fee* sebagai keuntungan pelaksana sudah ditetapkan sebelumnya. Kontrak dapat berupa *cost-reimbursement plus fee*, *cost plus* dengan *maximum cost*, dan *cost plus* dengan biaya maksimum, insentif.

2.3.2. Kontrak konstruksi moderen

1. Kontrak manajemen proyek (*project management contract*)

2. Kontrak putar kunci (*turn key contract*)

Kontrak dengan perjanjian bahwa pembayaran akan dilaksanakan di akhir proyek.

Kontrak dapat berupa *build to lease*, *build to purchase*, atau *build to lease-purchase*.

3. Kontrak rancang bangun (*design and build contract*)

³ Simarmata, Dj. A., 1984, Pendekatan Sistem dalam Analisa Proyek Investasi dan Pasar Modal, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta, halaman 82-86.

4. Kontrak *build-transfer*

Investor membiayai pembangunan sistem dan setelah selesai, menyerahkan proyek tersebut kepada pemilik proyek.

5. Kontrak *build-lease-transfer*

Investor membangun sistem dan kemudian menyewakannya kepada pemilik proyek dalam jumlah dan kurun waktu tertentu, setelah pemilik proyek membayar penuh kepada investor, investor mentransfer semua aset kepada pemilik proyek.

6. Kontrak BLO (*build-lease-operate*)

Kebalikan dari ketentuan *build-lease-transfer* sebagai ganti aset yang disewakan oleh investor kepada pemilik proyek, aset-aset tersebut dijual kepada pemilik proyek dan sebaliknya pemilik proyek menyewakan kembali aset tersebut kepada investor yang kemudian bertanggung jawab terhadap operasinya.

7. Kontrak BOT (*build-operate-transfer*)

Investor membangun sistem tersebut dan kemudian mengoperasikan sistem tersebut berdasarkan ketentuan-ketentuan yang ada pada perjanjian.

8. Kontrak BOO (*build-own operate*)

Pembiayaan, operasi, pengelolaan, dan resiko proyek seluruhnya merupakan tanggung jawab investor, demikian pula hak untuk mendapatkan keuntungan dari proyek tersebut.

9. *Convertible contract*

Kontrak yang dapat dipindahkan pada pelaksana yang paling menguntungkan bila penilaian proposal biaya para penawar telah selesai.

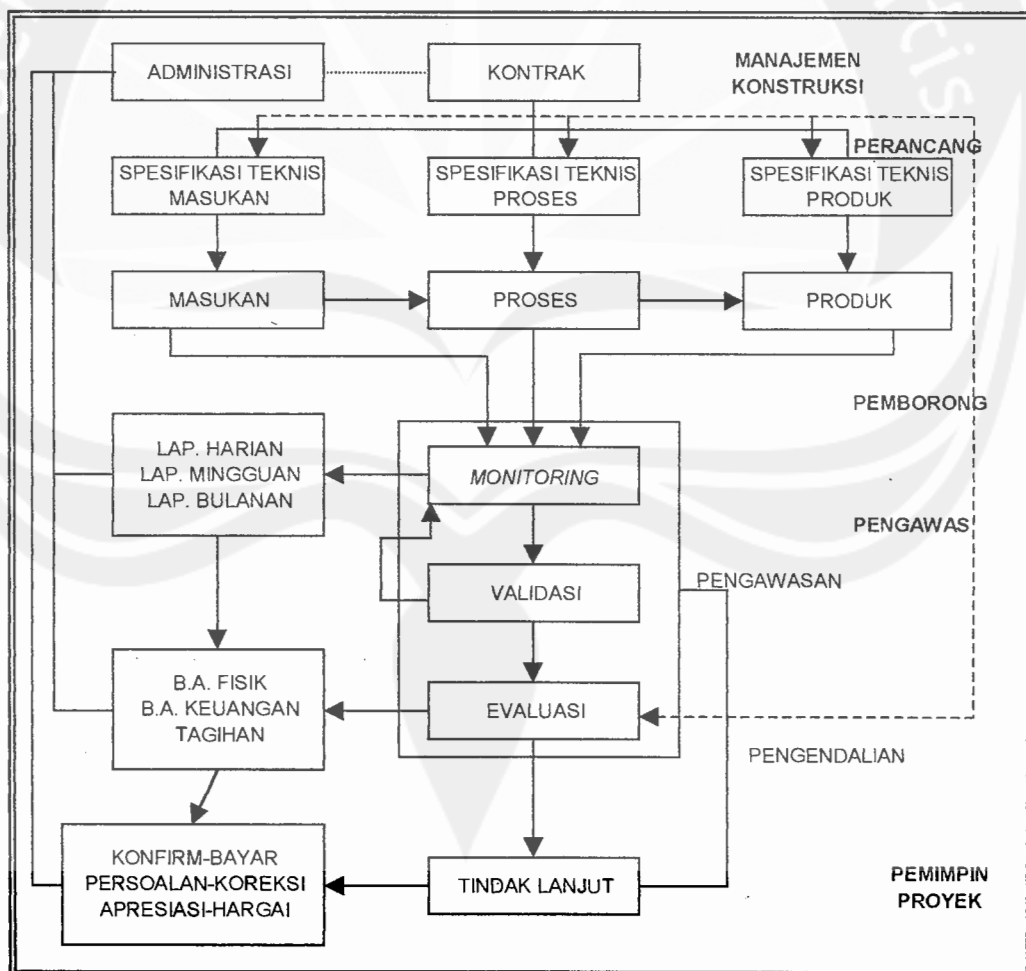
10. *Time and material contract*

Tipa kontrak yang memungkinkan pembayaran jasa dan bahan yang dipergunakan dalam proyek. Jasa dibayarkan pada *direct labour hours* atas dasar harga

persetujuan, sedang material menurut harga pasar. Harga-harga yang digunakan mencakup upah tenaga kerja langsung dan tidak langsung, *overhead*, dan keuntungan. Tipe kontrak ini digunakan bila jangka waktu dan lingkup pekerjaan proyek sulit ditentukan hingga tingkat ketelitian tertentu.

11. *Letter agreement*

Letter agreement sering berfungsi sebagai dokumen prakontrak atau surat perintah kerja, yang memberi wewenang pada pelaksana untuk memulai pekerjaan secepatnya. *Letter agreement* tersebut akan diubah atau disusul oleh kontrak formal karena tidak mencakup pengaturan-pengaturan harga total, namun mencantumkan nilai pengeluaran maksimum.



Gb. 2.4. Kontrak sebagai Pedoman dan Alat Pengendalian Pelaksanaan (Sabrang, Hario, 1996, Manajemen Kontrak, halaman 107)

2.4. Perselisihan

Seperti telah diuraikan pada bab terdahulu bahwa setelah kontrak masuk pada fase pelaksanaan, terbuka kemungkinan terjadinya perselisihan antara para pihak terkait. Perselisihan dalam kontrak tersebut dapat dibedakan menjadi perselisihan karena perbedaan pendapat dalam menafsirkan kontrak dan karena perbedaan dalam pelaksanaan kontrak dengan kontrak. Kasus hukum yang terjadi dalam suatu proyek dapat dibedakan menjadi kasus perdata, pidana, dan administratif. Kasus perdata pada umumnya timbul berkaitan dengan kontrak yang dibuat, dapat diselesaikan melalui jalur litigasi maupun non-litigasi. Kasus pidana pada umumnya timbul karena tindak pidana yang dibuat oleh para pihak dalam proyek tersebut penyelesaiannya dapat melibatkan instansi terkait seperti kepolisian dan kejaksaan dan pada umumnya akan berakhir di pengadilan. Sedangkan kasus administratif biasanya bersumber pada cacad izin atau surat-surat keputusan dari instansi yang terkait dengan proyek, perselisihan tersebut jika tidak dapat diselesaikan oleh instansi pembuat surat-surat tersebut, maka dapat diselesaikan melalui Pengadilan Tata Usaha Negara. Secara substansi, perselisihan dibedakan menjadi perselisihan yang disebabkan oleh hal-hal yang bersifat teknis, administratif yuridis (prosedural) dan kontrak itu sendiri⁴.

Construction projects are generally complex and for this reason, delays and disputes are always present. Although the client has a desire to acquire the right building, at the right time and the right price, he or she is always exposed to possible delays and/or additional costs for which there may be no compensation.

Over the years, in order to increase the success rate at which construction projects can be managed and produced, construction professionals have concerned themselves with promotion of productivity efficiency, high level of confidence and team spirit among project participants. In the process, professional advisers make every effort to examine all contract documentation as thoroughly as possible to discover and eradicate any aspects which they consider, on application, could possibly cause a dispute.
(Kwakyee, 1997)⁵

⁴ Pongoh, Tonny, 2000, Teori Kontrak dan Pengantar Kontrak Konstruksi.

⁵ Kwakyee, A.A., 1997, *Construction Project Administration in Practice*, Addison Wesley Longman, England, halaman 249-250.

Dispute Areas :

- *Time for completion*
- *Quality workmanship*
- *Payments*
- *Contract documentation*
- *Construction information*
- *Site supervision*

Menurut Shahab (1996), Perselisihan adalah salah satu produk sampingan yang dihasilkan dari perkembangan dari dunia konstruksi yang semakin kompleks dengan ragam cara penanganan dan masalahnya.

Perselisihan atau *dispute* dapat dibagi menjadi 3 klasifikasi yaitu :

1. Perbedaan pendapat (*dis-agreement/difference*)

Perbedaan pendapat pada umumnya masih dapat ditangani melalui dialog antara para pihak yang berselisih.

2. Persengketaan (*argument/dispute*)

Persengketaan yang merupakan perselisihan yang bersifat terbatas pada umumnya masih dapat diselesaikan melalui bantuan pihak ketiga sebagai ahli yang independen, seorang penilai atau seseorang yang bisa memberi penjelasan yang melengkapi (*independent expert, a valuer, a certifier*).

3. Pertentangan (*fight*)

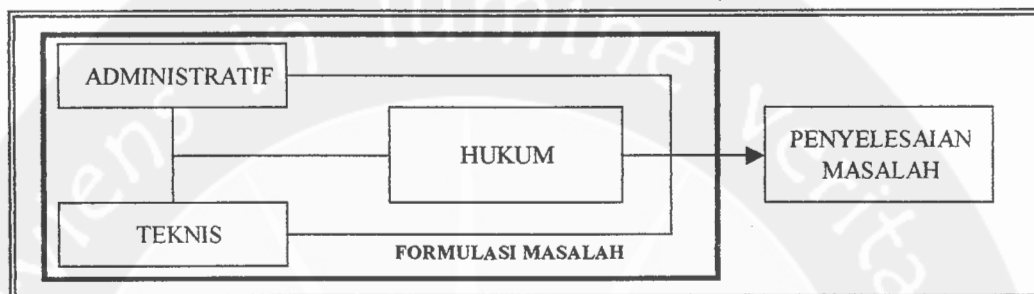
Pertentangan umumnya bersifat tuntutan atau menuntut dengan para pihak mengusahakan kemenangan, usaha pembenaran atas argumentasinya dan usaha penolakan atas argumentasi lawan.

Perselisihan dapat dikelompokkan dari sudut apa yang dipersengketakan menjadi empat kelompok yaitu :

1. JN-1, sengketa segi teknis
2. JN-2, sengketa segi administratif

3. JN-3, sengketa segi hukum
4. JN-4, sengketa gabungan antara segi teknis, administratif dan hukum.

Pada umumnya tidak ada perselisihan yang murni masalah teknis, administratif, maupun hukum. Perpaduan selalu terjadi dengan proporsi bobot masing-masing yang berbeda. Keterkaitan satu sama lain menunjukkan bahwa evaluasi perselisihan bisa dimulai dari mana saja dan diakhiri di mana saja.



Gb. 2.5. Keterkaitan antar sengketa
(Shahab, Hamid, 1996, Aspek Hukum dalam Sengketa Bidang Konstruksi, halaman 6)

2.5. Penyelesaian Perselisihan

Dua jalur yang dipakai dalam penyelesaian perselisihan yang terjadi dalam dunia konstruksi adalah sebagai berikut :

1. Jalur litigasi

Penyelesaian perselisihan melalui sistem peradilan yang berlaku.

2. Jalur non litigasi

Penyelesaian perselisihan melalui jalur ini terdiri dari arbitrase, mediasi, dan negosiasi.

Menurut Winarta (2000), penyelesaian sengketa bisnis yang paling baik selalu dengan cara *amicable settlement*. Artinya jalan musyawarah adalah hal yang paling ekonomis dan efisien, dalam perkara apapun juga kecuali perkara pidana. Jalan yang selalu dianggap menguntungkan adalah jalan perundingan.

Pada dasarnya sengketa di bidang bisnis dapat digolongkan dalam tiga golongan :

- a. Penyelesaian sengketa melalui negosiasi, baik berupa negosiasi yang bersifat langsung maupun dengan penyertaan pihak ketiga (mediasi dan konsiliasi)
- b. Penyelesaian sengketa dengan cara litigasi, baik yang bersifat nasional maupun internasional
- c. Penyelesaian sengketa dengan menggunakan arbitrase baik yang bersifat *ad hoc* maupun yang terlembaga.⁶

Menurut Oberlender (1993),

*Due the nature of construction projects it is almost certain that contractors, owners, and designers will be involved in disputes. The resolution of a dispute may be by several methods : negotiation, mediation, arbitration, or litigation. Direct negotiations between parties in the dispute can be held to openly discuss and resolve the conflict to the satisfaction of each party.*⁷

Amicable settlement merupakan penyelesaian dengan negosiasi dan mediasi, sedangkan arbitrase merupakan alternatif penyelesaian, jika *amicable settlement* belum juga dapat menyelesaikan persengketaan. Apabila arbitrase juga tidak dapat menyelesaikan persengketaan, maka litigasi diambil sebagai langkah terakhir (FIDIC, 1987).⁸

Menyelesaikan suatu perselisihan dapat ditempuh dengan cara *fighting, avoiding, substituting, abdicating*, dan *negotiating*. Negosiasi merupakan penyelesaian pendekatan melalui pembicaraan antara para pihak dengan tujuan *win-win solution* (Johan, 1999). Elemen negosiasi adalah banyak pihak (*multiple parties*), interdependensi, keinginan untuk mempengaruhi, pertukaran informasi, jalinan kerja

⁶ Winarta, Frans H., 2000, *Praktik Penyelesaian Sengketa Bisnis di Indonesia*, Kuliah Umum untuk Program Pascasarjana, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, halaman 1.

⁷ Oberlender, Garold D., 1993, *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Inc., New York, USA, halaman 161.

⁸ Federal Internationale Des Ingenieurs-Conseils (FIDIC), 1987, *Conditions of Contract For Works of Civil Engineering Construction*, Rhys Jones Consultants, London, UK.

sama selanjutnya. Hasil dari negosiasi adalah pengorganisasian, pertukaran informasi secara informal, batasan-batasan, persetujuan, pengawasan.⁹

Menurut Cornally (2000),

A Dispute arises when each party to the Contract, the Employer or the Contractor, disagrees with any action, decision or the result of any decision arising from the execution of the Work.

The resolution of a dispute in most Contracts is initially the responsibility of the Employer's (Consultant) Representative (named in the Contract as either the Architect, the Engineer, the Supervising Officer or the Project Manager).¹⁰

Menurut Shahab (1996), penyelesaian perselisihan dilaksanakan melalui ragam pengaturan cara penyelesaian sampai pada tujuh pilihan akhir :¹¹

1. *Dialogue*, pendekatan langsung melalui dialog
2. *Conciliation*, pendekatan dengan/tanpa bantuan pengaruh pihak ketiga, diadakan perujukan/dialog kembali.
3. *Mediation*, penyelesaian melalui bantuan pihak ketiga sebagai penengah.
4. *Adhoc Arbitrase*, penyelesaian lewat badan arbitrase yang dibentuk/dipilih oleh yang bersengketa (di luar badan arbitrase resmi).
5. *Institution Arbitration*, penyelesaian sengketa melalui badan arbitrase yang sudah bersifat institusi.
6. *False Arbitration*, penyelesaian lewat arbitrase dengan anggota badan arbitrase tidak dipilih oleh yang bersengketa.
7. *Litigation*, penyelesaian lewat lembaga pengadilan.

Di Indonesia dikenal azas Musyawarah Mufakat yang mendekati pengertian *amicable settlement*, merangkum unsur-unsur dialog, *conciliation*, dan *mediation* yang berperan dalam porsi peran masing-masing yang berbeda antara kasus satu dengan

⁹ Johan, Johny, 1999, *Negotiating Skills, Negotiating to Win*.

¹⁰ Cornally, Wayne P., 2000, *Contractual Problems in Construction and Dispute Resolution Including Case Studies*, Presentasi untuk Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta.

¹¹ Shahab, Hamid, 1996, *Aspek Hukum dalam Sengketa Bidang Konstruksi*, halaman 14.

kasus lainnya sesuai dengan kebutuhan atas materi yang dipersengketakan. Keinginan untuk berkompromi, adanya unsur *take and give* dan kesediaan untuk sedikit menyingkirkan ukuran kuat dan lemah adalah prasyarat keberhasilan cara ini.

Hasil penelitian terdahulu (Hestiawan, 1999) menyatakan bahwa penyelesaian persengketaan yang ditempuh responden adalah negosiasi, mediasi, arbitrase, dan litigasi. Proses negosiasi merupakan cara penyelesaian persengketaan yang sering ditempuh, sebagai penyelesaian termurah dan tercepat, dengan tetap menjaga hubungan baik antara para pihak yang berselisih.¹²

2.6. Pemilik Proyek (*Owner*)

Pemilik proyek (*owner*) dalam penulisan ini dikelompokkan menjadi dua bagian besar yaitu pemilik proyek untuk proyek pemerintah dan pemilik proyek untuk proyek swasta. Secara detail dapat diuraikan sebagai berikut :

2.6.1. Pemilik proyek untuk proyek pemerintah

Pada penyelenggaraan pembangunan bangunan gedung negara, pemilik proyek (*owner*) terdiri dari¹³:

1. Pemegang Mata Anggaran

- a. Pemegang Mata Anggaran (PMA) adalah instansi yang menyelenggarakan pembangunan bangunan gedung negara untuk keperluan dinas, sebagai instansi yang mempunyai program dan pembiayaan pembangunan, baik berupa instansi pusat, instansi daerah, maupun badan usaha yang sesuai Keppres RI No. 16 Tahun 1994 dan perubahan-perubahannya yaitu

¹² Hestiawan, Ende, 1999, *Penyelesaian Persengketaan pada Proyek Konstruksi : Sebuah Kajian dari Aspek Hukum*, halaman 59.

¹³ Direktorat Jenderal Cipta Karya, Departemen Pekerjaan Umum, 1997, Keputusan Direktur Jenderal Cipta Karya No. 295/KPTS/CK/1997 Tanggal 1 April 1997 tentang Pedoman Teknis Pembangunan Bangunan Gedung Negara, Badan Penerbit Pekerjaan Umum, Jakarta, halaman 26-32.

Keppres RI No. 24 Tahun 1995 dan Keppres RI No. 8 Tahun 1997 dan petunjuk teknis pelaksanaannya dapat meliputi :

- 1) Instansi Pusat : Departemen, Kantor Menteri Negara, Lembaga Tinggi/Tertinggi Negara, Lembaga Pemerintahan Non Departemen;
 - 2) Instansi Daerah : Pemerintah Daerah Tingkat I, dan Pemerintah Daerah Tingkat II;
 - 3) Badan Usaha : Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).
- b. Pemegang Mata Anggaran bertanggung jawab untuk menyusun program dan kebutuhan biaya pembangunan yang diperlukan, melaksanakan pembangunan, mengendalikan pembangunan, memanfaatkan dan memelihara serta merawat bangunan yang telah selesai.
- c. Pemegang Mata Anggaran dalam menyelenggarakan pembangunan dapat pula melaksanakan melalui upaya tukar bangun, kerjasama operasi (BOT, BOO, dan sebagainya), atau hibah sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Pembina Teknis
- a. Sesuai Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1987, Pembina Teknis penyelenggaraan pembangunan bangunan gedung adalah Instansi Teknis yang berwenang dalam penyelenggaraan pembangunan gedung, yaitu Departemen Pekerjaan Umum.
 - b. Pembina Teknis bertanggung jawab untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan teknis atas penyelenggaraan pembangunan bangunan gedung umumnya.

3. Pengelola Proyek

Organisasi Pengelola Proyek untuk pembangunan bangunan gedung negara terdiri atas :

1. Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek, yaitu pejabat yang ditetapkan oleh Pimpinan Pemegang Mata Anggaran, berfungsi menyelenggarakan kegiatan proyek pembangunan bangunan gedung negara dan bertanggung jawab secara fisik maupun keuangan kepada Pemimpin Pemegang Mata Anggaran yang menetapkan.
2. Pengelola Keuangan Proyek, yaitu Bendahara Proyek/Bagian Proyek yang ditetapkan oleh Pimpinan Pemegang Mata Anggaran, berfungsi membantu Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek dalam melaksanakan pengelolaan keuangan proyek, dan bertanggung jawab secara operasional kepada Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek.
3. Pengelola Administrasi Proyek/Staf Proyek, yang sesuai ketentuan dapat terdiri atas beberapa staf, yaitu staf proyek/staf bagian proyek yang ditunjuk dan ditetapkan oleh Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek, berfungsi membantu Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek dalam melaksanakan pengelolaan administrasi proyek, dan bertanggung jawab secara operasional kepada Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek.
4. Pengelola Teknis Proyek yaitu tenaga bantuan dari instansi teknis Pekerjaan Umum bagi proyek yang pelaksanaannya tidak dilimpahkan oleh Pemegang Mata Anggaran kepada instansi teknis Pekerjaan Umum sehingga mendapat bantuan teknis dari instansi teknis Pekerjaan Umum, berfungsi membantu Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek dalam mengelola kegiatan teknis proyek/bagian proyek selama penyelenggaraan pembangunan bangunan gedung negara pada

setiap tahap penyelenggaraan, baik di tingkat program maupun operasional Pengelola Teknis ditetapkan oleh dan bertanggung jawab secara fungsional kepada instansi teknis Pekerjaan Umum dan bertanggung jawab secara operasional kepada Pemimpin Proyek/Pemimpin Bagian Proyek.

2.6.2. Pemilik proyek untuk proyek swasta

Pada proyek pembangunan gedung swasta, yang disebut dengan pemilik proyek adalah investor berupa instansi maupun perorangan yang memberi tugas kepada pemberi jasa konstruksi untuk melaksanakan proyek pembangunan gedung tersebut.

Organisasi Pemilik Proyek (*Owner*) yang pada umumnya berupa perseroan biasanya terdiri dari:

1. Pemilik Perusahaan

Pemilik perusahaan terdiri dari :

- a. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dalam Perseroan adalah¹⁴
 - 1) RUPS Tahunan, yaitu RUPS yang diselenggarakan setahun sekali selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah tahun buku Perseroan ditutup.
 - 2) RUPS Luar Biasa, yaitu semua RUPS di luar rapat Tahunan yang diadakan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan.

Istilah RUPS dalam anggaran dasar berarti keduanya, kecuali dengan tegas dinyatakan lain.

- b. Komisaris¹⁵, terdiri dari sekurang-kurangnya 2 (dua) orang Komisaris dan salah seorang di antaranya diangkat sebagai Komisaris Utama. Para anggota Komisaris diangkat oleh RUPS untuk jangka waktu terhitung RUPS yang

¹⁴ Anggaran Dasar Perseroan Terbatas, Pasal 17 dan Pasal 18 tentang RUPS

¹⁵ Anggaran Dasar Perseroan Terbatas, Pasal 13 tentang Komisaris

mengangkatnya sampai dengan penutupan RUPS Tahunan yang ketiga setelah tanggal pengangkatan mereka. Anggota Komisaris yang masa jabatannya telah berakhir dapat diangkat kembali. RUPS dapat memberhentikan seorang atau lebih anggota Komisaris sebelum masa jabatannya berakhir.

2. **Pengurus Perusahaan**¹⁶

Perusahaan diurus dan dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari sekurang-kurangnya 3 (tiga) orang anggota Direksi, dan salah seorang di antaranya diangkat sebagai Direktur Utama. Anggota Direksi diangkat oleh RUPS untuk jangka waktu terhitung sejak RUPS yang mengangkatnya sampai dengan penutupan RUPS Tahunan yang ketiga setelah tanggal pengangkatan mereka. Anggota Direksi yang masa jabatannya telah berakhir dapat diangkat kembali. RUPS dapat memberhentikan seorang anggota Direksi sebelum masa jabatannya berakhir. Pembagian tugas dan wewenang setiap anggota Direksi ditetapkan oleh RUPS dan wewenang tersebut dapat dilimpahkan kepada Komisaris.

3. **Kewenangan dalam pengambilan keputusan**¹⁷

Direksi perusahaan berhak mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan tentang segala hal dalam segala kejadian, mengikat Perseroan dengan pihak lain dan pihak lain dengan Perseroan, serta menjalankan segala tindakan yang baik mengenai kepengurusan maupun kepemilikan, akan tetapi dengan pembatasan harus dengan persetujuan tertulis dari Komisaris Perseroan. Direksi diwakili oleh Direktur Utama dan karenanya berhak dan berwenang untuk bertindak atas nama serta mewakili Perseroan. Jika Direktur Utama berhalangan karena sebab apapun yang tidak perlu dibuktikan kepada pihak lain, maka 2 orang

¹⁶ Anggaran Dasar Perseroan Terbatas, Pasal 10 tentang Direksi

¹⁷ Anggaran Dasar Perseroan Terbatas, Pasal 11 ayat 4 jungto Pasal 11 ayat 7a, b, 8.

anggota Direksi lainnya berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama Direksi serta mewakili Perseroan. Direksi untuk hal tertentu berhak mengangkat seseorang atau lebih sebagai wakil atau kuasanya dan memberikan wewenang kepada mereka untuk melakukan tindakan-tindakan berdasarkan surat kuasa.

2.7. Konsultan

Pemberi jasa konsultansi pada proyek konstruksi baik proyek pemerintah maupun proyek swasta terdiri atas Konsultan Manajemen Konstruksi (MK), Konsultan Perancang/Desainer, dan Konsultan Pengawas/Supervisi dengan ketentuan sebagai berikut (Dirjen Cipta Karya, 1997)¹⁸ :

2.7.1. Konsultan Manajemen Konstruksi

1. Organisasi dan tatalaksana
 - a). Organisasi Konsultan Manajemen Konstruksi disesuaikan dengan lingkup dan kompleksitas pekerjaan, seperti :
 - i) Penanggung jawab proyek
 - ii) Penanggung jawab lapangan
 - iii) Tenaga ahli penyusun dan pengendali program
 - iv) Tenaga ahli estimasi biaya
 - v) Tenaga ahli Arsitektur/Struktur/M&E
 - vi) Pengawas lapangan
 - b) Konsultan Manajemen Konstruksi adalah perusahaan yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk pelaksanaan tugas konsultansi dalam bidang manajemen konstruksi.

¹⁸ Direktorat Jenderal Cipta Karya, Departemen Pekerjaan Umum, 1997, Keputusan Direktur Jenderal Cipta Karya No. 295/KPTS/CK/1997 Tanggal 1 April 1997 tentang Pedoman Teknis Pembangunan Bangunan Gedung Negara, Badan Penerbit Pekerjaan Umum, Jakarta, halaman 32-44.

- c) Konsultan Manajemen Konstruksi bertugas sejak tahap perancangan sampai serah terima II pekerjaan konstruksi fisik, dan berfungsi melaksanakan pengendalian pada tahap perancangan dan tahap konstruksi baik di tingkat program maupun di tingkat operasional.
- d) Konsultan Manajemen Konstruksi melaksanakan tugas dan bertanggung jawab secara kontraktual kepada Pemilik Proyek.
- e) Dalam hal di daerah tempat pelaksanaan proyek tidak terdapat perusahaan yang memenuhi persyaratan dan bersedia melakukan tugas Konsultan Manajemen Konstruksi, maka dapat ditunjuk perusahaan yang memenuhi persyaratan dan bersedia dari daerah lain, atau propinsi lain yang berdekatan. Apabila tidak terdapat Konsultan Manajemen Konstruksi seperti tersebut di atas, fungsi tersebut dilakukan oleh unsur teknis Pekerjaan Umum.
- f) Konsultan Manajemen Konstruksi digunakan untuk pekerjaan :
 - i) Bangunan bertingkat diatas 4 lantai, dan atau
 - ii) Bangunan dengan luas total diatas 5.000 m², dan atau
 - iii) Bangunan khusus, dan atau
 - iv) Yang melibatkan lebih dari satu Konsultan Perancang maupun kontraktor, dan atau
 - v) Yang dilaksanakan secara bertahap, tidak dapat selesai dalam satu tahun anggaran.
- g) Pengadaan Konsultan Manajemen Konstruksi harus berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Keppres RI No. 16 Tahun 1994 dan petunjuk teknis pelaksanaannya.

h) Konsultan Manajemen Konstruksi tidak dapat merangkap sebagai Konsultan Perancang untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2. Kegiatan Manajemen Konstruksi

Kegiatan Manajemen Konstruksi meliputi pengendalian waktu, biaya, pencapaian sasaran fisik (kuantitas dan kualitas), dan tertib administrasi di dalam proyek, mulai dari tahap persiapan, perancangan sampai dengan tahap pelaksanaan konstruksi dengan uraian sebagai berikut :

a) Tahap persiapan :

- i) Membantu Pemilik Proyek melaksanakan pengadaan Konsultan Perancang, termasuk menyusun *Term of Reference* (TOR), memberi saran waktu dan strategi pengadaan, serta bantuan evaluasi proses pengadaan.
- ii) Membantu Pemilik Proyek menyiapkan dokumen perjanjian (kontrak) pekerjaan perancangan.

b) Tahap Perancangan :

- i) Mengevaluasi program pelaksanaan kegiatan perancangan yang dibuat oleh Konsultan Perancang, yang meliputi program penyediaan dan penggunaan sumber daya, strategi, dan pentahapan penyusunan dokumen lelang.
- ii) Memberikan konsultasi kegiatan perancangan yang meliputi penelitian dan pemeriksaan hasil perancangan dari sudut efisiensi sumber daya dan biaya, serta kemungkinan keterlaksanaan konstruksi.
- iii) Mengendalikan program perancangan, meliputi kegiatan evaluasi program terhadap hasil perancangan, perubahan-

perubahan lingkungan, penyimpangan teknis dan administrasi atau persoalan yang timbul, serta pengusulan koreksi program.

- iv) Melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang terlibat pada tahap perancangan.
- v) Menyusun laporan bulanan kegiatan konsultasi manajemen konstruksi tahap perancangan, merumuskan evaluasi status dan koreksi teknis bila terjadi penyimpangan.
- vi) Meneliti kelengkapan dokumen perancangan dan dokumen pelelangan, menyusun program pelaksanaan pelelangan bersama Konsultan Perancang, dan ikut memberikan penjelasan pekerjaan pada waktu pelelangan, serta membantu kegiatan Panitia Pelelangan.
- vii) Menyusun laporan dan berita acara dalam rangka kemajuan pekerjaan dan pembayaran angsuran pekerjaan perancangan.
- viii) Mengadakan dan memimpin rapat-rapat koordinasi perancangan, menyusun laporan hasil rapat koordinasi, dan membuat laporan kemajuan pekerjaan manajemen konstruksi.

c) Tahap Pelelangan :

- i) Membantu Pemilik Proyek dalam mempersiapkan dan menyusun program pelaksanaan pelelangan pekerjaan konstruksi fisik.
- ii) Membantu Panitia Lelang dalam menyusun Harga Perhitungan Sendiri (*Owners Estimate*) pekerjaan konstruksi fisik.
- iii) Membantu Panitia Lelang melakukan prakualifikasi calon peserta pelelangan.

- iv) Membantu Panitia Lelang dalam penyebarluasan pengumuman pelelangan, baik melalui papan pengumuman, media cetak, maupun media elektronik.
- v) Membantu memberikan penjelasan pekerjaan pada waktu rapat penjelasan pekerjaan (*aanwijzing*).
- vi) Membantu melakukan pembukaan dan evaluasi terhadap penawaran yang masuk.
- vii) Membantu menyiapkan *draft* surat perjanjian (kontrak) pekerjaan pelaksanaan konstruksi fisik.
- viii) Menyusun laporan proyek tahap pelelangan.
- d) Tahap Pelaksanaan :
 - i) Mengevaluasi program kegiatan pelaksanaan konstruksi fisik yang disusun oleh pemborong yang meliputi program-program pencapaian sasaran konstruksi, penyediaan dan penggunaan tenaga kerja, peralatan dan perlengkapan, bahan bangunan, informasi, dana, program *Quality Assurance* dan *Quality Control*, dan program kesehatan dan keselamatan kerja (K3).
 - ii) Mengendalikan program pelaksanaan konstruksi fisik, yang meliputi program pengendalian sumber daya, pengendalian biaya, pengendalian waktu, pengendalian sasaran fisik (kuantitas dan kualitas) hasil konstruksi, pengendalian perubahan pekerjaan, pengendalian tertib administrasi, pengendalian kesehatan dan keselamatan kerja.
 - iii) Melakukan evaluasi program terhadap penyimpangan teknis dan manajerial yang timbul, usulan koreksi program dan tindakan

turun tangan, serta melakukan koreksi teknis bila terjadi penyimpangan.

- iv) Melakukan koordinasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan konstruksi fisik.
- v) Melakukan kegiatan pengawasan yang terdiri atas :
 - (1) Memeriksa dan mempelajari dokumen untuk pelaksanaan konstruksi yang akan dijadikan dasar dalam pengawasan pekerjaan di lapangan.
 - (2) Mengawasi pemakaian bahan, peralatan dan metode pelaksanaan, serta mengawasi ketepatan waktu, dan biaya pekerjaan konstruksi.
 - (3) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan konstruksi dari segi kualitas, kuantitas, dan laju pencapaian volume/realisasi fisik.
 - (4) Mengumpulkan data dan informasi di lapangan untuk memecahkan persoalan yang terjadi selama pekerjaan konstruksi.
 - (5) Menyelenggarakan rapat-rapat lapangan secara berkala, membuat laporan mingguan dan bulanan pekerjaan pengawasan, dengan masukan hasil rapat-rapat lapangan, laporan harian, mingguan, dan bulanan pekerjaan konstruksi yang dibuat oleh pemborong.
 - (6) Menyusun berita acara persetujuan kemajuan pekerjaan untuk pembayaran angsuran, pemeliharaan pekerjaan, dan serah terima pertama dan kedua pekerjaan konstruksi.

- (7) Meneliti gambar-gambar untuk pelaksanaan (*shop drawing*) yang diajukan oleh kontraktor.
 - (8) Meneliti gambar-gambar yang sesuai dengan pelaksanaan di lapangan (*as built drawing*) sebelum serah terima I.
 - (9) Menyusun daftar cacat/kerusakan sebelum serah terima I, dan mengawasi perbaikannya pada masa pemeliharaan.
 - (10) Bersama dengan Konsultan Perancang menyusun petunjuk pemeliharaan dan penggunaan bangunan gedung.
 - (11) Membantu Pemilik Proyek dalam menyusun Dokumen Pendaftaran.
 - (12) Membantu Pemilik Proyek mengurus sampai mendapatkan Izin Penggunaan Bangunan (IPB) dari Pemerintah Daerah Tingkat II setempat.
- vi) Menyusun laporan akhir pekerjaan manajemen konstruksi.

2.7.2. Konsultan Perancang

1. Organisasi Konsultan Perancang

- a) Organisasi Konsultan Perancang disesuaikan dengan lingkup dan kompleksitas pekerjaan, seperti :
 - i) Penanggung jawab proyek
 - ii) Tenaga Ahli Arsitektur
 - iii) Tenaga Ahli Struktur
 - iv) Tenaga Ahli Utilitas (M&E)
 - v) Tenaga Ahli Estimasi Biaya

- b) Konsultan Perancang adalah perusahaan yang memenuhi persyaratan untuk melaksanakan tugas konsultansi dalam bidang jasa perancangan teknis bangunan gedung beserta kelengkapannya.
- c) Konsultan Perancang berfungsi melaksanakan pengadaan dokumen perancangan, dokumen lelang, dokumen untuk pelaksanaan konstruksi, memberikan penjelasan pekerjaan pada waktu pelelangan, dan memberikan penjelasan serta saran penyelesaian terhadap persoalan perancangan yang timbul selama tahap konstruksi.
- d) Konsultan Perancang mulai bertugas sejak tahap perancangan sampai dengan waktu serah terima I pekerjaan oleh pemborong.
- e) Konsultan Perancang di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab secara kontraktual kepada Pemilik Proyek.
- f) Dalam hal di daerah tempat pelaksanaan proyek tidak terdapat perusahaan yang memenuhi persyaratan dan bersedia melakukan tugas Konsultan Perancangan, dapat ditunjuk Konsultan Perancang yang memenuhi persyaratan dan bersedia dari daerah lain, atau propinsi lain yang berdekatan. Apabila tidak terdapat Konsultan Perancang seperti tersebut di atas, fungsi tersebut dilakukan oleh unsur teknis Pekerjaan Umum.
- g) Pengadaan Konsultan Perancang harus berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Keppres RI No. 16 Tahun 1994 dan petunjuk teknis pelaksanaannya. Untuk proyek tertentu dapat diadakan dengan pendekatan sayembara perancangan.
- h) Untuk pembangunan dengan luas bangunan diatas 12.000 m² atau diatas 8 lantai, Konsultan Perancang diwajibkan pada tahap

prarencana menyelenggarakan paket kegiatan loka karya *value engineering* (VE) selama 40 jam secara *in-house*, untuk mengembangkan konsep perancangan, dengan melibatkan partisipasi Pemilik Proyek, Konsultan MK, dan pemberi jasa keahlian VE. Biaya penyelenggaraan loka karya termasuk biaya kerja sama dengan pemberi jasa keahlian VE merupakan bagian dari biaya Konsultan Perancang.

- i) Konsultan Perancang tidak dapat merangkap sebagai Konsultan Manajemen Konstruksi untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2. Kegiatan Perancangan

Pekerjaan perancangan dapat meliputi perencanaan lingkungan, *site*/tapak bangunan, dan perancangan fisik bangunan.

Kegiatan perancangan tersebut terdiri atas :

- a) Persiapan perancangan, seperti mengumpulkan data dan informasi lapangan (termasuk penyelidikan tanah), membuat interpretasi secara garis besar terhadap TOR, dan konsultasi dengan Pemerintah Daerah setempat mengenai peraturan daerah/perizinan bangunan.
- b) Penyusunan pra rencana, seperti membuat rencana tapak, pra rencana bangunan, perkiraan biaya dan mengurus perizinan sampai mendapatkan *advis planning*, keterangan persyaratan bangunan dan lingkungan, dan IMB pendahuluan dari Pemerintah Daerah setempat.
- c) Menyelenggarakan paket kegiatan loka karya VE untuk pengembangan konsep perancangan, bagi proyek-proyek yang mewajibkan kegiatan tersebut.

- d) Penyusunan pengembangan rancangan, seperti :
 - i) Pembuatan rancangan arsitektur, beserta uraian konsep dan visualisasi dua dan tiga dimensi bila diperlukan.
 - ii) Pembuatan rancangan struktur, beserta uraian konsep dan perhitungannya.
 - iii) Pembuatan rancangan utilitas, beserta uraian konsep dan perhitungannya.
 - iv) Pembuatan perkiraan biaya.
- e) Penyusunan rancangan detail, seperti pembuatan gambar-gambar detail, rencana kerja dan syarat-syarat, rincian volume pelaksanaan pekerjaan, rencana anggaran biaya (RAB) pekerjaan konstruksi, dan penyusunan laporan akhir perancangan.
- f) Persiapan pelelangan seperti membantu Pemilik Proyek dalam menyusun dokumen pelelangan dan membantu Panitia Pelelangan dalam menyusun program dan pelaksanaan pelelangan.
- g) Pelelangan, seperti membantu Panitia Pelelangan pada waktu penjelasan pekerjaan, termasuk menyusun Berita Acara Penjelasan Pekerjaan (BAPP), membantu Panitia Pelelangan dalam melaksanakan tugas-tugas yang sama apabila terjadi lelang ulang.
- h) Pengawasan berkala, seperti memeriksa pelaksanaan pekerjaan kesesuaiannya dengan rencana secara berkala, melakukan penyesuaian gambar dan spesifikasi teknis pelaksanaan bila ada perubahan, memberikan penjelasan terhadap persoalan-persoalan yang timbul selama masa konstruksi, memberikan rekomendasi tentang penggunaan bahan, dan membuat laporan akhir pengawasan berkala.

- i) Penyusunan petunjuk penggunaan, pemeliharaan, dan perawatan bangunan gedung, termasuk petunjuk yang menyangkut peralatan dan perlengkapan mekanikal dan elektrikal bangunan.

2.7.3. Konsultan Pengawas

1. Organisasi Konsultan Pengawas

- a) Organisasi Konsultan Pengawas disesuaikan dengan lingkup dan kompleksitas pekerjaan, seperti :
 - i) Penanggung jawab proyek
 - ii) Penanggung jawab lapangan
 - iii) Pengawas Pekerjaan Arsitektur
 - iv) Pengawas Pekerjaan Struktur
 - v) Pengawas Pekerjaan Utilitas (M&E)
- b) Konsultan Pengawas adalah perusahaan yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk melaksanakan tugas-tugas konsultansi dalam bidang jasa pengawasan pekerjaan konstruksi.
- c) Konsultan Pengawas berfungsi melaksanakan pengawasan pada tahap konstruksi.
- d) Konsultan Pengawas mulai bertugas sejak ditetapkan berdasarkan Surat Perintah Kerja (SPK) sampai dengan waktu serah terima II pekerjaan oleh pemborong.
- e) Konsultan Pengawas di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab secara kontraktual kepada Pemilik Proyek.
- f) Dalam hal di daerah tempat pelaksanaan proyek tidak terdapat perusahaan yang memenuhi persyaratan dan bersedia melakukan tugas

Konsultasi Pengawasan, maka dapat ditunjuk Konsultan Pengawas yang memenuhi persyaratan dan bersedia dari daerah lain, atau propinsi lain yang berdekatan. Apabila tidak terdapat Konsultan Pengawas seperti tersebut di atas, fungsi tersebut dilakukan oleh unsur teknis Pekerjaan Umum.

- g) Konsultan Pengawas digunakan untuk seluruh jenis proyek pembangunan bangunan gedung kecuali untuk proyek-proyek yang harus menggunakan jasa Konsultan MK.
- h) Pemilihan/penunjukan Konsultan Pengawas harus berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Keppres RI No. 16 Tahun 1994 dan petunjuk teknis pelaksanaannya.

2. Kegiatan Pengawasan

- a) Memeriksa dan mempelajari dokumen untuk pelaksanaan konstruksi yang akan dijadikan dasar dalam pengawasan pekerjaan di lapangan.
- b) Mengawasi pemakaian bahan, peralatan dan metode pelaksanaan, serta mengawasi ketepatan waktu, dan biaya pekerjaan konstruksi.
- c) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan konstruksi dari segi kualitas, kuantitas, dan laju pencapaian volume/realisasi fisik.
- d) Mengumpulkan data dan informasi di lapangan untuk memecahkan persoalan yang terjadi selama pekerjaan konstruksi.
- e) Menyelenggarakan rapat-rapat lapangan secara berkala, membuat laporan mingguan dan bulanan pekerjaan pengawasan, dengan masukan hasil rapat-rapat lapangan, laporan harian, mingguan, dan bulanan pekerjaan konstruksi yang dibuat oleh pemborong.

- f) Menyusun berita acara persetujuan kemajuan pekerjaan untuk pembayaran angsuran, pemeliharaan pekerjaan, dan serah terima pertama dan kedua pekerjaan konstruksi.
- g) Meneliti gambar-gambar untuk pelaksanaan (*shop drawing*) yang diajukan oleh kontraktor.
- h) Meneliti gambar-gambar yang sesuai dengan pelaksanaan di lapangan (*as built drawing*) sebelum serah terima I.
- i) Menyusun daftar cacat/kerusakan sebelum serah terima I, dan mengawasi perbaikannya pada masa pemeliharaan, dan menyusun laporan akhir pekerjaan pengawasan.
- j) Bersama dengan Konsultan Perancang menyusun petunjuk pemeliharaan dan penggunaan bangunan gedung.
- k) Membantu Pemilik Proyek dalam menyusun Dokumen Pendaftaran.
- l) Membantu Pemilik Proyek mengurus sampai mendapatkan Izin Penggunaan Bangunan (IPB) dari Pemerintah Daerah Tingkat II setempat.

2.8. Negosiasi

Kata negosiasi didefinisikan sebagai proses interaksi sosial yang banyak dipergunakan untuk mencapai kesepakatan antara seseorang dengan pihak lain baik untuk kepentingan sendiri maupun pihak lainnya.

2.8.1. Strategi dalam negosiasi

Dari analisis beberapa literatur diketahui sedikitnya ada tiga macam gaya negosiasi yang sering dipergunakan. Ketiga gaya tersebut dapat dibedakan secara jelas

dan masing-masing gaya mempunyai tujuan yang berbeda. Masing-masing gaya tersebut adalah sebagai berikut¹⁹ :

1. *The competitive style* (gaya kompetisi)

Gaya kompetisi atau sering disebut dengan *zero-sum model* yang diartikan sebagai kemenangan satu pihak adalah kekalahan bagi pihak lain. Para pihak saling berkompetisi memperkuat posisi dan saling menggunakan kekuatan untuk mengadakan tekanan ke pihak lawan, apabila strategi ini dipergunakan secara efektif, pihak lawan dapat kehilangan percaya diri dan akhirnya mengurangi tuntutan. Inti dari gaya ini adalah pendekatan manipulatif dirancang untuk mengintimidasi pihak lawan untuk menerima penawaran dari negosiator. Strategi ini mempunyai banyak keterbatasan antara lain menyebabkan masing-masing pihak untuk mempertahankan diri dan mengembangkan solusi yang baru atau kreatif. Cara tersebut juga dapat menyebabkan timbulnya ketidaksepakatan yang serius untuk para pihak apabila di pihak lain menanggapi strategi ini, gagal untuk menerapkan keputusan yang akhirnya disetujui atau antipati pada negosiator lawan pada negosiasi yang akan datang. Bahaya lainnya adalah kemungkinan bahwa pertemuan berulang-ulang makin menambah ketidakberhasilan, menghasilkan sejumlah besar kasus yang berakhir di pengadilan.

2. *The co-operative style* (gaya kooperatif)

Gaya kooperatif mendorong negosiator membuat konsesi untuk membangun kepercayaan pihak lain dan mendorong untuk membuat konsesi lebih lanjut. Masing-masing negosiator membuat konsesi dalam mengantisipasi bahwa lawan akan membalas dan bahwa para pihak akan bergerak pada solusi yang dapat dikompromikan. Kooperatif negosiator bergerak secara psikologis ke arah lawan

¹⁹ Tribe, Diana, 1994, *Negotiation : Essential Legal Skill Series*, Cavendish Publishing Limited, London, halaman 3.

sambil memperkuat pijakan dan mencoba mendapatkan hasil maksimal dengan keuntungan pada para pihak. Namun pada prakteknya, strategi ini sangat sulit dilaksanakan terutama apabila para pihak yang berselisih tidak mempunyai kedudukan dan kekuatan yang sama. Sehingga apabila strategi kooperatif ini berhadapan dengan pihak lawan yang menerapkan strategi non-kooperatif yang keras, maka kooperatif negosiasi cenderung akan menerima seluruh konsesi tanpa ada penawaran balik.

3. *The problem-solving (integrative) style* (gaya penyelesaian masalah)

Merupakan sebuah alternatif dari strategi kooperatif yang disebut dengan *principled negotiation*. Strategi ini merupakan proses untuk menemukan para pihak yang mempunyai kebutuhan dan tujuan yang mendasar agar dapat mengarah pada pembuatan solusi yang lebih potensial sampai kebutuhan para pihak tidak perlu *mutually exclusive*. Inti dari proses negosiasi penyelesaian masalah digambarkan sebagai berikut :

- a. Memisahkan antara manusia dengan masalah dalam artian memisahkan hubungan interpersonal antara negosiasi dan/atau klien dari baik buruknya masalah atau perselisihan
- b. Memusatkan perhatian pada keinginan bukan posisi, yaitu mempertimbangkan keinginan klien sehingga motivasi, tujuan, dan penghargaan para pihak sungguh-sungguh dimengerti oleh para pihak.
- c. Mengemukakan pilihan yang bervariasi misal mengembangkan ide baru untuk mempertemukan keinginan para pihak.
- d. Meminta dengan tegas bahwa hasil negosiasi didasarkan pada beberapa standard yang objektif yaitu menilai hasil yang diusulkan bertentangan dengan standard tertentu berdasarkan kriteria yang objektif.

2.8.2. Tahapan proses negosiasi

Aspek yang paling penting untuk melakukan negosiasi adalah kemampuan untuk menelaah baik buruknya setiap kasus dan fleksibel. Hal ini disebabkan tidak ada dua negosiasi yang mempunyai situasi yang sama, sehingga tidak ada rumusan yang pasti untuk merencanakan sebuah proses negosiasi. Meskipun demikian, ada beberapa tahap di bawah ini yang sering digunakan dalam proses negosiasi.

Tahapan-tahapan itu adalah :

1. Menyusun agenda negosiasi untuk memudahkan pembuatan catatan dan risalah negosiasi.
2. Mengklarifikasi dan identifikasi fakta-fakta pada perselisihan
3. Menyusun dan mengidentifikasi tujuan para pihak.
4. Melakukan evaluasi dan mempertimbangkan kembali alternatif-alternatif penyelesaian, penggunaan taktik lain, usulan baru dan konsesi-konsesi.
5. Menutup negosiasi.
6. Menindak lanjuti dengan mengkonfirmasi hasil negosiasi pada klien, pihak lawan, dan semua pihak yang berkepentingan serta membuat laporan, membuat arsip, dan penagihan.