

**SKEMA PEMBERIAN KOMPENSASI  
PADA PROYEK KONSTRUKSI**



**TESIS**

**Oleh:**

**SULISTYO WIDODO**

**NPM : 2013831033**

**Pembimbing :**

**Prof. Dr. Ing-habil. ANDREAS WIBOWO**

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL  
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI  
KERJA SAMA**

**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM  
DAN PERUMAHAN RAKYAT**

**DENGAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**

**FEBRUARI 2018**



No. Kode	: TES-PMTS-WID-5/18
Tanggal	: 25 November 2019
No. Ind.	: tes 1986
Divisi	:
Hadiah /	:
Dari	: Fakultas Teknik

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**SKEMA PEMBERIAN KOMPENSASI**  
**PADA PROYEK KONSTRUKSI**

Oleh :

**Sulistyo Widodo**  
**2013831033**

**Persetujuan Untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:**  
**Jumat 2 Februari 2018**

**Pembimbing:**  
**Prof. Dr. Ing-habil. Andreas Wibowo**



**KERJASAMA**  
**MAGISTER TEKNIK SIPIL PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN BANDUNG**  
**DENGAN**  
**PUSAT PEMBINAAN KEAHLIAN**  
**DAN TEKNIK KONSTRUKSI**  
**KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM**  
**DAN PERUMAHAN RAKYAT**  
**BANDUNG**  
**FEBRUARI 2018**



**LEMBAR PENGUJI**

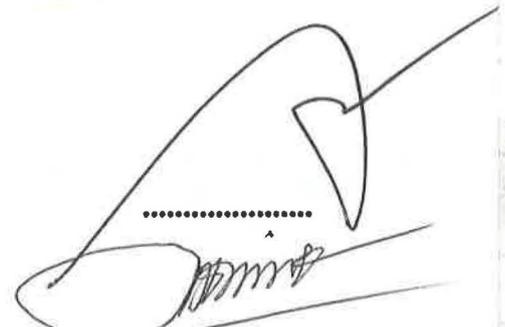
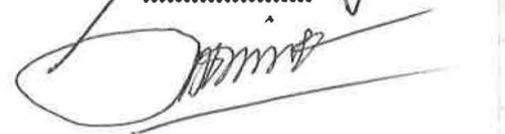
**SIDANG UJIAN TESIS**  
**Hari/Tanggal : Jumat /2 Februari 2018**

**Sulistyo Widodo**  
**2013831033**



**PERSETUJUAN TESIS**

1. **Prof. Dr. Ing-habil. Andreas Wibowo**  
**Pembimbing**
2. **Dr. Ir. Anton Soekiman, MT., M.Sc**  
**Penguji**
3. **Dr. Ir. Suprpto, M.Eng**  
**Penguji**

  
.....  
  
.....  
  
.....

**KERJASAMA**  
**MAGISTER TEKNIK SIPIL PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN BANDUNG**  
**DENGAN**  
**PUSAT PEMBINAAN KEAHLIAN**  
**DAN TEKNIK KONSTRUKSI**  
**KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM**  
**DAN PERUMAHAN RAKYAT**  
**BANDUNG**  
**FEBRUARI 2018**



## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut :

Nama : SULISTYO WIDODO  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2013831033  
Program Studi : Magister Teknik Sipil  
Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi  
Program Pascasarjana  
Universitas Katolik Parahyangan

menyatakan bahwa makalah Tesis dengan judul :

### **“SKEMA PEMBERIAN KOMPENSASI PADA PROYEK KONSTRUKSI”**

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung,

Tanggal : 23 Januari 2018



**SULISTYO WIDODO**

**SKEMA PEMBERIAN KOMPENSASI  
PADA PROYEK KONSTRUKSI  
Sulistyo Widodo (2013831033)**

**Pembimbing : Prof. Dr. Ing-habil. Andreas Wibowo  
Magister Teknik Sipil  
Bandung  
Februari 2018**



**ABSTRAK**

**ABSTRAK**

Salah satu indikator keberhasilan sebuah proyek adalah bahwa proyek dapat diselesaikan sesuai rencana. Namun, keterlambatan pada proyek-proyek konstruksi sering sekali ditemui. Pemberian perpanjangan waktu dan atau pemberian kompensasi biaya untuk penyedia jasa biasanya diberikan pada kasus keterlambatan yang disebabkan oleh pengguna jasa. Sebaliknya, pemberian sanksi kepada penyedia jasa dapat diberikan dalam kasus keterlambatan yang disebabkan oleh penyedia jasa. Faktanya, keterlambatan proyek dapat bersumber dari berbagai sumber sekaligus: pengguna jasa, penyedia jasa, atau sumber lain yang berada di luar kendali pengguna jasa dan penyedia jasa. Banyak penelitian telah dilakukan dalam meneliti keterlambatan proyek. Namun, hanya sedikit, setidaknya dalam konteks Indonesia, yang didedikasikan untuk menganalisis kompensasi yang adil dan wajar atas keterlambatan proyek konstruksi. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan ini. Kombinasi dari pendekatan kualitatif dan quasi-kuantitatif melalui survei kuesioner pada pengguna jasa, penyedia jasa, dan konsultan pengawas dilakukan. Wawancara yang mendalam digunakan dalam penelitian ini. Pertama-tama, identifikasi faktor keterlambatan dilakukan berdasarkan tinjauan literatur dan kemudian mengeksplorasi persepsi responden tentang alokasi tanggung jawab dan jenis kompensasi untuk setiap faktor yang diidentifikasi. Skenario-skenario keterlambatan dari skenario keterlambatan berganda juga disajikan kepada responden. Penelitian ini menemukan bahwa ada *disensus* pada responden dan bahwa pemberian kompensasi terhadap keterlambatan tetap merupakan konsep yang masih asing pada para responden.

**Kata kunci** : keterlambatan, keterlambatan berganda, perpanjangan waktu, kompensasi, penalti

# COMPENSATION DELAY SCHEMES FOR PUBLIC CONSTRUCTION PROJECTS

**Sulistyo Widodo (2013831033)**  
**Supervisor: Prof. Dr. Ing-habil. Andreas Wibowo**  
**Master of Civil Engineering**  
**Bandung**  
**February 2018**

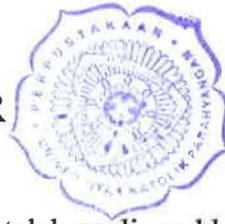
## ABSTRACT

One of the indicators of a successful project is that the project can be completed according to plan. However, delays in construction projects have been quite commonplace. Extension of time and/or cost compensation for contractors are typically granted in cases of owner-caused delays. On contrary, penalties for contractors can apply in cases of contractor-caused delays. In fact, project delays may originate from multiple sources: owners, contractors, or other sources, which are beyond the control of owners and contractors. While many research efforts have been put into the examination of delay factors, only a few, at least within the Indonesian context, were dedicated to analyzing fair and reasonable compensations for delays on public construction projects. This research aims at filling this knowledge gap. A combination of qualitative and quasi-quantitative approach via questionnaire survey at contractors, owners, and consultants and in-depth interviews was employed in this research. It first identified delay factors based on extensive literature review and explored the perceptions of respondents on the allocation of responsibilities and types of compensation for each identified factor. Different sets of concurrent-delay scenarios were also constructed and presented to respondents. This research found that there is dissensus within respondents and that compensation for delay remains a remote concept for many respondents.

**Keywords** : delay, concurrent delay, extension of time, compensation, penalty



## KATA PENGANTAR



Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan hasil penelitian Tesis dengan judul **“Skema Pemberian Kompensasi Padas proyek Konstruksi”**. Penelitian Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Magister Teknik Sipil Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum kerjasama dengan Program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan.

Seiring dengan telah diselesaikannya laporan hasil penelitian Tesis ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Pekerjaan Umum yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan.
2. Bapak Prof. Dr.-Ing Andreas Wibowo, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan masukan selama proses penelitian dan penyusunan laporan hasil penelitian ini.
3. Bapak Dr. Anton Soekiman selaku Kepala Program Studi Magister Teknik Sipil Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi, Universitas Katolik Parahyangan Bandung, serta selaku dosen penguji, yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Ir. Suprpto, M.Eng. selaku dosen penguji, yang telah meluangkan waktu dan telah banyak memberikan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh responden dari pihak penyedia jasa yang telah meluangkan waktu, memberikan dukungan data dan informasi.
6. Ayah dan Ibu, Istri tercinta, kakak penulis yang penyabar serta keluarga yang selama ini menjadi motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan studi S2, terima kasih atas dukungan dan doa-nya.
7. Seluruh rekan-rekan karyasiswa Magister Teknik Sipil Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi 2013.

8. Para Kasie dan Kasubdit serta rekan-rekan staff pelaksana Irigasi Wilayah Barat.
9. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang turut membantu selama proses penelitian Tesis ini.

Dengan keterbatasan pengalaman, pengetahuan serta keilmuan yang dimiliki, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca sebagai masukan bagi penulis untuk penulisan selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Bandung, 2018  
Penulis,

**Sulisyo Widodo**  
2013831033

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
HALAMAN PERSETUJUAN	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
DAFTAR SINGKATAN .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumuan Masalah .....	9
1.3. <i>Problem Statement</i> .....	9
1.4. Pertanyaan Penelitian .....	10
1.5. Tujuan Penelitian .....	10
1.6. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah .....	11
1.7. Signifikansi Penulisan .....	11
1.8. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Penjadwalan Proyek .....	15
2.1.1. Keterlambatan Proyek .....	16
2.1.2. Keterlambatan Berganda ( <i>Concurrent Delay</i> ) .....	20
2.2. Pihak-pihak Terkait Proyek Knstruksi ( <i>stakeholder</i> ) .....	23
2.3. Kontrak Proyek Konstruksi .....	25
2.4. Penelitian Terdahulu .....	27
2.5. Klaim Konstruksi .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
3.1. Rumusan Masalah .....	37

3.2.	Kajian Literatur .....	38
3.3.	Kerangka Pikir Penelitian .....	38
3.4.	Teknik Pengambilan Data .....	42
3.4.1.	Identifikasi Faktor Keterlambatan dan Alokasi Tanggung Jawab .....	42
3.4.2.	Kuesioner dan Wawancara Keterlambatan Proyek dan <i>Concurrent Delay</i> .....	51
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
4.1.	Pengumpulan Data .....	57
4.2.	Deskripsi Data Umum Responden .....	58
4.2.1.	Deskripsi Tipe Organisasi .....	58
4.2.2.	Deskripsi Jenis Kelamin .....	59
4.2.3.	Deskripsi Masa Kerja .....	60
4.2.4.	Deskripsi Pendidikan Terakhir .....	61
4.2.5.	Deskripsi Jabatan Responden .....	62
4.3.	Hasil Wawancara dan Kuesioner .....	63
4.3.1.	Faktor Keterlambatan dan Alokasi Kompensasi ....	64
4.3.2.	Kuesioner dan Wawancara Keterlambatan dan <i>Concurrent Delay</i> .....	132
4.3.3.	Kuesioner dan Wawancara Keterlambatan dan Skenario <i>Concurrent Delay</i> .....	141
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>149</b>
5.1.	Kesimpulan .....	149
5.2.	Saran .....	153

## DAFTAR GAMBAR

NAMA GAMBAR	Hal.
<b>Gambar 1.1.</b> Ilustrasi <i>Concurrent Delay</i> (Diagram Balok).....	6
<b>Gambar 2.1.</b> Pihak-pihak Terkait Pelaksanaan Proyek Konstruksi.....	24
<b>Gambar 3.1.</b> Kerangka Pikir Penelitian.....	41
<b>Gambar 3.2.</b> Skenario Keterlambatan <i>Concurrent Delay</i> 1.....	53
<b>Gambar 3.3.</b> Skenario Keterlambatan <i>Concurrent Delay</i> 2.....	54
<b>Gambar 3.4.</b> Skenario Keterlambatan <i>Concurrent Delay</i> 3.....	55
<b>Gambar 4.1.</b> Persentase Responden Menurut Tipe Organisasi.....	59
<b>Gambar 4.2.</b> Persentase Responden Menurut Jenis Kelamin.....	60
<b>Gambar 4.3.</b> Persentase Masa Kerja Responden.....	61
<b>Gambar 4.4.</b> Persentase Masa Kerja Responden Persentase Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	62
<b>Gambar 4.5.</b> Jumlah Respondeden Mernurut Jabatan.....	63
<b>Gambar 4.6.</b> Skenario 1 <i>Concurent Delay</i> .....	141
<b>Gambar 4.7.</b> Skenario 2 <i>Concurent Delay</i> .....	142
<b>Gambar 4.8.</b> Skenario 3 <i>Concurent Delay</i> .....	143

## DAFTAR TABEL

NAMA TABEL	Hal.
<b>Tabel 3.1.</b> Identifikasi Faktor Ketrlambatan.....	43
<b>Tabel 4.1.</b> Data Penyebaran Kuesioner dan Wawancara.....	58
<b>Tabel 4.2.</b> Tabel Rekap Kuesioner Tenaga Kerja (Pegguna Jasa).....	69
<b>Tabel 4.3.</b> Tabel Rekap Kuesioner Tenaga Kerja (Penyedia Jasa).....	70
<b>Tabel 4.4.</b> Tabel Rekap Kuesioner Tenaga Kerja (Konsultan Pengawas) .....	71
<b>Tabel 4.5.</b> Tabel Rekap Kuesioner Peralataan (Pegguna Jasa).....	72
<b>Tabel 4.6.</b> Tabel Rekap Kuesioner Peralataan (Penyedia Jasa).....	73
<b>Tabel 4.7.</b> Tabel Rekap Kuesioner Peralataan (Konsultan Pengawas).....	75
<b>Tabel 4.8.</b> Tabel Rekap Kuesioner Keuangan Kontraktor (Pegguna Jasa).....	76
<b>Tabel 4.9.</b> Tabel Rekap Kuesioner Keuangan Kontraktor (Penyedia Jasa).....	77
<b>Tabel 4.10.</b> Tabel Rekap Kuesioner Keuangan Kontraktor (Konsultan Pengawas).....	78
<b>Tabel 4.11.</b> Tabel Rekap Kuesioner Bahan (Pegguna Jasa).....	79
<b>Tabel 4.12.</b> Tabel Rekap Kuesioner Bahan (Penyedia Jasa).....	81
<b>Tabel 4.13.</b> Tabel Rekap Kuesioner Bahan (Konsultan Pengawas).....	83
<b>Tabel 4.14.</b> Tabel Rekap Kuesioner Subkontraktor (Pegguna Jasa).....	85
<b>Tabel 4.15.</b> Tabel Rekap Kuesioner Subkontraktor (Penyedia Jasa).....	85
<b>Tabel 4.16.</b> Tabel Rekap Kuesioner Subkontraktor (Konsultan Pengawas).....	86
<b>Tabel 4.17.</b> Tabel Rekap Kuesioner Pembayaran Oleh <i>Owner</i> (Pegguna Jasa).....	87
<b>Tabel 4.18.</b> Tabel Rekap Kuesioner Pembayaran Oleh <i>Owner</i> (Penyedia Jasa).....	88

<b>Tabel</b>	<b>4.19.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Pembayaran Oleh <i>Owner</i> (Konsultan Pengawas).....	88
<b>Tabel</b>	<b>4.20.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kontrak (Pengguna Jasa).....	89
<b>Tabel</b>	<b>4.21.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kontrak (Penyedia Jasa).....	92
<b>Tabel</b>	<b>4.22.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kontrak (Konsultan Pengawas).....	94
<b>Tabel</b>	<b>4.23.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Perencanaan (Pengguna Jasa).....	95
<b>Tabel</b>	<b>4.24.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Perencanaan (Penyedia Jasa).....	98
<b>Tabel</b>	<b>4.25.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Perencanaan (Konsultan Pengawas).....	100
<b>Tabel</b>	<b>4.26.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Gambar (Pengguna Jasa).....	102
<b>Tabel</b>	<b>4.27.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Gambar (Penyedia Jasa).....	103
<b>Tabel</b>	<b>4.28.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Gambar (Konsultan Pengawas).....	104
<b>Tabel</b>	<b>4.29.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kondisi Lapangan (Pengguna Jasa) ...	105
<b>Tabel</b>	<b>4.30.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kondisi Lapangan (Penyedia Jasa) ....	106
<b>Tabel</b>	<b>4.31.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kondisi Lapangan (Konsultan Pengawas) .....	107
<b>Tabel</b>	<b>4.32.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Manajemen Pemilik (Pengguna Jasa).....	108
<b>Tabel</b>	<b>4.33.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Manajemen Pemilik (Penyedia Jasa) .....	110
<b>Tabel</b>	<b>4.34.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Manajemen Pemilik (Konsultan Pengawas).....	110
<b>Tabel</b>	<b>4.35.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Manajemen Kontraktor (Pengguna Jasa).....	111
<b>Tabel</b>	<b>4.36.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Manajemen Kontraktor (Penyedia Jasa).....	113
<b>Tabel</b>	<b>4.37.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Manajemen Kontraktor (Konsultan Pengawas).....	114
<b>Tabel</b>	<b>4.38.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Administrasi Birokrasi Pemilik (PenggunaJasa).....	115
<b>Tabel</b>	<b>4.39.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Administrasi Birokrasi Pemilik (Penyedia Jasa).....	117

<b>Tabel</b>	<b>4.40.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Administrasi Birokrasi Pemilik (Konsultan Pengawas).....	117
<b>Tabel</b>	<b>4.41.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kondisi <i>Eksternal</i> (Pengguna Jasa).....	118
<b>Tabel</b>	<b>4.42.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kondisi <i>Eksternal</i> (Penyedia Jasa).....	120
<b>Tabel</b>	<b>4.43.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Kondisi <i>Eksternal</i> (Konsultan Pengawas).....	122
<b>Tabel</b>	<b>4.44.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Sistem Organisas Koordinasi dan Komunikasii Komunikasi (Pengguna Jasa).....	124
<b>Tabel</b>	<b>4.45.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Sistem Organisas Koordinasi dan Komunikasii Komunikasi (Penyedia Jasa).....	126
<b>Tabel</b>	<b>4.46.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Sistem Organisas Koordinasi dan Komunikasii Komunikasi (Konsultan Pengawas).....	127
<b>Tabel</b>	<b>4.47.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Sistem Inspeksi, Kontrol dan Evaluasi Pekerjaan (Pengguna Jasa).....	128
<b>Tabel</b>	<b>4.48.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Sistem Inspeksi, Kontrol dan Evaluasi Pekerjaan (Penyedia Jasa).....	130
<b>Tabel</b>	<b>4.49.</b>	Tabel Rekap Kuesioner Sistem Inspeksi, Kontrol dan Evaluasi Pekerjaan (Konsultan Pengawas).....	131
<b>Tabel</b>	<b>4.50</b>	Tabel Rekap Kuesioner Concurrent Delay (1).....	144
<b>Tabel</b>	<b>5.1</b>	Tabel Rekap Kuesioner Concurrent Delay (2).....	151

## DAFTAR LAMPIRAN

### NAMA LAMPIRAN

- Lampiran** 1. Biodata Responden
- Lampiran** 2. Data Jawaban Tabel Pemetaan Alokasi Tanggung Jawab dan Kompensasi
- Lampiran** 3. Data Jawaban Tanggapan Responden Atas Keterlambatan dan *Concurrent Delay*
- Lampiran** 4. Data Jawaban Skenario *Concurrent Delay*

## **DAFTAR SINGKATAN**

### **DAFTAR SINGKATAN**

<b>BCWP</b>	<b>: Budget Cost of Work</b>
<b>BCWS</b>	<b>: Budget Cost of Work Scheduled</b>
<b>CPM</b>	<b>: Critical Path Method</b>
<b>CV</b>	<b>: Comanditaire Venotschap</b>
<b>FIDIC</b>	<b>: Federation Internationale des Ingenieurs-Conseils</b>
<b>KASI</b>	<b>: Kepala Seksi</b>
<b>Kemen PUPR</b>	<b>: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat</b>
<b>Permen</b>	<b>: Peraturan Menteri</b>
<b>PP</b>	<b>: Peraturan Pemerintah</b>
<b>PPK</b>	<b>: Pejabat Pembuat Komitmen</b>
<b>PRT/M</b>	<b>: Peraturan Menteri</b>
<b>PU</b>	<b>: Pekerjaan Umum</b>
<b>SPSS</b>	<b>: Statistical Package for the Social Sciences</b>
<b>UUJK</b>	<b>: Undang-Undang Jasa Konstruksi</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN



### 1.1 Latar Belakang

Proyek dapat terjadi karena adanya kebutuhan antar pihak (*stakeholder*). Pengguna jasa (*owner*) membutuhkan jasa dari penyedia jasa (kontraktor) sebagai pelaksana konstruksi dalam membangun proyeknya. Pada proyek pemerintah, (pada penelitian ini Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat) pihak pemerintah berposisi sebagai pengguna jasa. Pada pelaksanaan proyek-proyeknya, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Kemen PUPR) menugaskan konsultan pengawas (*enjinir*) untuk mengawasi proyek-proyek konstruksinya. *Enjinir* adalah orang yang ditunjuk oleh pengguna jasa untuk bertindak sebagai *enjinir* untuk kepentingan kontrak dan disebutkan dalam data kontrak atau orang lain yang ditunjuk oleh pengguna jasa dari waktu ke waktu dan diberitahukan kepada Kontraktor (Harjomuljadi, 2008).

Selanjutnya para pihak tersebut menjalin kerja sama antara satu dan lainnya dengan membuat suatu kesepakatan kerja melalui nota kesepakatan yang disebut dokumen kontrak kerja konstruksi (selanjutnya disebut kontrak). Pada Undang-Undang Jasa Konstruksi No. 2 Tahun 2017 Pasal 1 angka 8 dijelaskan bahwa kontrak kerja konstruksi adalah keseluruhan dokumen kontrak yang mengatur hubungan hukum antara pengguna jasa dan penyedia jasa dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi. Spesifikasi bangunan, nilai atau biaya kontrak, waktu pelaksanaan, metode pelaksanaan serta metode pembayaran tertuang dalam

kontrak. Kontrak menjadi hukum yang mengikat kepada pihak-pihak yang terlibat, hak dan kewajiban dari masing-masing pihak juga tertuang dalam kontrak.

Salah satu indikator keberhasilan penyelesaian suatu proyek adalah proyek dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Pada pelaksanaannya, banyak ditemukan kendala yang menyebabkan adanya perbedaan penyelesaian suatu proyek pada perencanaan dan realisasi penyelesaiannya. Perbedaan yang sering ditemukan adalah perbedaan atau deviasi penyelesaian proyek antara rencana penjadwalan dalam kontrak dan realisasinya (Kamaruzzaman, 2012). Ketidakmampuan menyelesaikan proyek sesuai dengan batasan waktu pada kontrak dapat diartikan keterlambatan. Keterlambatan dapat mengakibatkan kerugian pada pihak-pihak yang terlibat dalam proyek tersebut, baik kepada pihak pengguna jasa maupun pihak penyedia jasa (Arditi dan Pattanakichamroon pada Wibowo, 2009). Bahkan, pihak enjinir pun mengalami kerugian.

Pada pihak pengguna jasa, keterlambatan penyelesaian proyek berakibat tidak dapat dimanfaatkannya bangunan tersebut sesuai dengan rencana. Sementara pada pihak enjinir, mereka akan mengalami kerugian waktu, serta terlambat dalam mengerjakan proyek yang lainnya. Pada pihak penyedia jasa, akibat yang dapat terjadi adalah membengkaknya biaya tidak langsung (*overhead*) atau biasa disebut *cost overrun* yang akan mengakibatkan menurunnya keuntungan kontraktor atau bahkan tidak dapat mendapatkan keuntungan sama sekali (Kamaruzzaman, 2012).

Di Indonesia sudah banyak penelitian-penelitian yang membahas tentang keterlambatan proyek antara lain; Waluyo (2009) meneliti tentang faktor

penyebab keterlambatan proyek di Kota Pangkal Pinang; Handayani *et al.* (2013) meneliti tentang faktor-faktor penyebab keterlambatan pelaksanaan pekerjaan proyek gedung di Kabupaten Jembrana; Kamaruzzaman (2012) melakukan penelitian untuk mengetahui faktor utama yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek konstruksi pada Kota Pontianak pada tahun 2010 dan masih banyak lagi penelitian yang membahas tentang keterlambatan.

Dari penelitian-penelitian tersebut ditemukan banyak sekali faktor yang berkontribusi pada keterlambatan penyelesaian suatu proyek. Faktor penyebab keterlambatan dapat bersumber dari pengguna jasa, penyedia jasa dan dari sumber yang berada di luar kendali dari kedua belah pihak tersebut (kondisi kahar; *force majeure*). Kraien dan Dickmann (1987) mengelompokkan keterlambatan proyek konstruksi kedalam tiga kelompok, yaitu;

- a. Keterlambatan yang layak mendapatkan ganti rugi (*Compensable Delay*), yakni keterlambatan yang disebabkan tindakan, kelalaian atau kesalahan pemilik proyek, atau biasa dikenal dengan keterlambatan tipe E.
- b. Keterlambatan yang tidak dapat dimaafkan (*Non-Excusable Delay*), yakni keterlambatan yang disebabkan tindakan, kelalaian atau kesalahan kontraktor, atau biasa dikenal dengan keterlambatan tipe C.
- c. Keterlambatan yang dapat dimaafkan (*Excusable Delay*), yakni keterlambatan yang disebabkan kejadian-kejadian di luar kendali baik pemilik maupun kontraktor, atau biasa dikenal dengan keterlambatan tipe N.

Apabila keterlambatan penyelesaian suatu proyek diketahui bersumber hanya pada satu sumber saja, maka akan mudah dalam mengambil keputusan. Pengguna jasa akan memberikan sanksi kepada penyedia jasa, apabila diketahui keterlambatan bersumber dari kelalaian penyedia jasa. Hal tersebut sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia. Apabila keterlambatan teridentifikasi bersumber pada penyedia jasa, pada Peraturan Presiden No. 04 tahun 2015 sebagai perubahan keempat dari Peraturan Presiden (Permen) No. 54 tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, pada pasal 93 disebutkan bahwa ancaman denda, pemutusan kontrak secara sepihak oleh pihak pengguna jasa sampai dimasukkannya pihak penyedia jasa ke dalam daftar hitam atau *black list*. Menurut penelitian Kraien dan Dickman, jenis keterlambatan ini disebut keterlambatan tipe C.

Apabila keterlambatan teridentifikasi bersumber pada pengguna jasa, pada Undang-Undang Jasa Konstruksi (UUJK) No. 2 tahun 2017, pada pasal 47 mengatur tentang cakupan uraian kontrak kerja konstruksi yang pada ayat satu huruf g menyebutkan wanprestasi oleh salah satu pihak yang lebih lanjut pada penjelasan pasal tersebut dijelaskan pemberian kompensasi atas wanprestasi oleh salah satu pihak. Pasal 47 ayat 1 huruf g tersebut berbunyi; wanprestasi, memuat ketentuan tentang tanggung jawab dalam hal salah satu pihak tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana diperjanjian. Selanjutnya pada penjelasan pasal tersebut dijelaskan; cidera janji adalah suatu keadaan apabila salah satu pihak dalam kontrak kerja konstruksi:

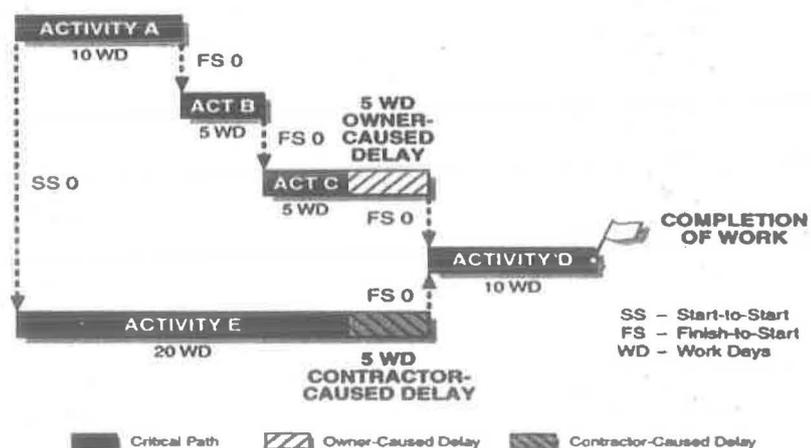
- a. Tidak melaksanakan apa yang diperjanjikan ; dan atau
- b. Melaksanakan apa yang diperjanjikan, tetapi tidak sesuai dengan yang diperjanjikan dan atau
- c. Melakukan apa yang diperjanjikan, tetapi terlambat ; dan atau
- d. Melakukan sesuatu yang menurut perjanjian tidak boleh dilakukannya.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa tanggung jawab adalah berupa pemberian kompensasi, penggantian biaya dan atau perpanjangan waktu, perbaikan atau pelaksanaan ulang hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan apa yang diperjanjikan, atau pemberian ganti rugi.

Dari pasal ini, asumsi penulis adalah kedua-belah pihak baik pengguna jasa dan penyedia jasa dapat mengajukan klaim untuk menuntut kompensasi atas hak-haknya yang hilang. Kompensasi yang dapat diberikan dapat berupa penambahan waktu dan atau uang. Kompensasi diberikan kepada pihak penyedia apabila pihak pengguna jasa berkontribusi terhadap terlambatnya penyelesaian proyek konstruksi. Menurut penelitian Kraien dan Dickman, jenis keterlambatan ini disebut keterlambatan tipe E. Kompensasi atas klaim yang diajukan dapat berupa penambahan waktu dan atau penambahan biaya (Putri, 2012).

Keterlambatan yang bersumber di luar dari kendali kedua belah pihak (*force majeure*), pada Peraturan Pemerintah (PP) No.04 tahun 2015 pasal 91, dijelaskan bahwa dalam keadaan tertentu keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang diakibatkan dari luar kendali dari pihak pengguna dan penyedia jasa atau keadaan kahar tidak dikenakan sanksi. Menurut Kraien dan Dickman, jenis keterlambatan ini disebut keterlambatan tipe N.

Faktanya, keterlambatan penyelesaian suatu proyek dapat saja bersumber lebih dari satu sumber sekaligus. Pengguna jasa, penyedia jasa bahkan suatu hal yang di-luar kendali dari kedua pihak tersebut dapat berkontribusi sekaligus pada keterlambatan (Wibowo, 2010). Apabila hal ini terjadi pada aktivitas-aktivitas yang kritis dan tumpang tindih, yang secara langsung mengakibatkan terlambatnya penyelesaian suatu proyek secara keseluruhan, hal tersebut disebut keterlambatan berganda atau *concurrent delay*. *Concurrent delay* adalah suatu ungkapan untuk menggambarkan sebuah keadaan dimana terdapat lebih dari satu jenis ketelambatan yang tumpang tindih atau berganda pada suatu aktivitas dan atau pada aktivitas yang paralel dengan aktivitas lainnya sehingga dapat mempengaruhi durasi waktu aktivitas yang lain sehingga dapat mempengaruhi penyelesaian pekerjaan proyek konstruksi secara keseluruhan (Long, 2015). Ilustrasi tentang *concurrent delay* dapat dilihat pada Gambar 1.1.



**Gambar 1.1** Ilustrasi *Cuncurrent Delay* (diagram balok)  
 Sumber : Long (2015)

Gambar 1.1 menggambarkan skenario penjadwalan sebuah proyek konstruksi yang direncanakan selesai dalam 30 hari kerja, dan semua aktivitas adalah kritis (tidak memiliki *float*). Pada pelaksanaannya aktivitas C paralel

dengan aktifitas E, ternyata mengalami keterlambatan. Aktivitas C mengalami keterlambatan yang disebabkan oleh pengguna jasa sebanyak 5 hari kerja. Adapun aktivitas E juga mengalami keterlambatan yang disebabkan oleh penyedia jasa sebanyak 5 hari kerja. Aktivitas D baru dapat dimulai ketika kedua aktivitas C dan E telah selesai dikerjakan. Karena terlambatnya penyelesaian aktivitas C dan E menyebabkan keterlambatan dimulainya aktivitas D dan berakibat terlambatnya penyelesaian proyek konstruksi ini secara keseluruhan.

Pada skenario diatas diketahui pengguna jasa dan penyedia jasa sama-sama menyumbang keterlambatan sebanyak 5 hari kerja. Apabila dalam skenario yang sama ternyata pihak penyedia jasa dapat membuktikan tidak menyumbang keterlambatan, maka pihak penyedia jasa dapat mengajukan klaim. Klaim yang diajukan dapat berupa kompensasi penambahan waktu dan atau biaya (Putri, 2012).

Pada negara-negara yang dunia konstruksinya dinilai lebih maju, penelitian tentang skema pemberian kompensasi telah dilakukan. Namun, dalam menyikapi skenario tersebut terdapat banyak perselisihan dan ketidak sepakatan dalam pengambilan keputusan. Penelitian-penelitian tersebut antara lain;

- a. Scott (1997) melakukan penelitian di Inggris Raya dengan memberikan wawancara dan kuesioner kepada para pelaku dunia konstruksi seperti pengguna jasa, pengawas dan kontraktor. Skenario-skenario tentang *concurrent delay* diberikan dan hasilnya terdapat ketidaksepakatan antara pengawas dan kontraktor tentang pemberian kompensasi atas klaim pada skenario-skenario *concurrent delay*.

- b. Ostrowski dan Midgette (2006) melakukan penelitian dengan menggunakan empat studi kasus atas skenario-skenario *concurrent delay* dengan menggunakan hasil putusan pengadilan berdasarkan analisa oleh ahli penjadwalan. Tujuannya adalah menganalisis atas kompensasi yang diberikan.

Di Indonesia, keterlambatan penyelesaian proyek seringkali dibebankan kepada pihak penyedia jasa. Pengguna jasa menganggap pemberian kompensasi atas klaim adalah hal yang tabu khususnya pada proyek pemerintah. Begitu pula pihak penyedia jasa, mereka masih enggan dalam mengajukan klaim. Penyedia jasa masih takut dianggap sebagai penyedia jasa yang rewel dan menuntut macam-macam (Yasin dalam Wibowo, 2009). Pada proyek pemerintah, penyerapan anggaran pada akhir tahun anggaran menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan pada proyek-proyeknya. Pemberian kompensasi penambahan waktu akan mencerminkan prestasi yang buruk. Keadaan lebih diperparah lagi apabila penambahan waktu ternyata melewati tahun anggaran. Hal ini dapat dinilai menjadi suatu pelanggaran dan dianggap suatu prestasi yang buruk. Pemberian kompensasi tambahan biaya untuk *overhead* atas klaim yang diajukan juga menjadi suatu kendala pada proyek-proyek pemerintah. Apabila klaim penambahan biaya disetujui, maka akan sulit bagi pemerintah dalam menyediakan alokasi dananya dan proses yang dilalui akan sangat panjang.

Penelitian tentang skema pemberian kompensasi atas keterlambatan proyek sudah banyak dilakukan. Khususnya pada negara-negara yang dunia konstruksinya dinilai lebih baik dari Indonesia. Di Indonesia, masih belum banyak penelitian yang dilakukan yang membahas tentang skema pemberian kompensasi atas

keterambatan proyek. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi kepada para pelaku dunia konstruksi dalam mengambil keputusan apabila dihadapkan dengan skema pemberian kompensasi atas keterlambatan proyek.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa :

- a. Keterlambatan penyelesaian proyek dapat bersumber dari satu sumber sekaligus.
- b. Klaim merupakan hal yang tabu dan cenderung dihindari. Khususnya bila hal ini terjadi pada proyek-proyek pemerintah.
- c. Pada negara-negara yang dinilai lebih maju dunia konstruksinya, masih terdapat ketidak-sepakatan dalam mengambil keputusan atas skema kompensasi pada keterlambatan proyek.
- d. Belum adanya panduan atau payung hukum yang menjelaskan tentang skema pemberian kompensasi dan mekanisme pemberian kompensasi di Indonesia.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah yang akan diteliti dalam tesis ini adalah “belum adanya kajian yang komprehensif mengenai skema pemberian kompensasi atas keterlambatan proyek di Indonesia.” Penulisan ini diharapkan dapat mengisi kekosongan penelitian tentang skema pemberian kompensasi pada proyek konstruksi.

## **1.3 *Problem Statement***

Keterlambatan proyek terjadi karena terjadinya keterlambatan pada satu atau lebih aktivitas yang berpengaruh langsung kepada waktu penyelesaian

proyek. Pada saat perencanaan, seharusnya faktor-faktor keterlambatan yang berpotensi untuk menghambat penyelesaian proyek sudah diantisipasi. Skema pemberian kompensasi atas keterlambatan proyek masih belum menemui kesepakatan, khususnya pada *concurrnt delay* di Indonesia. Bahkan pada negara-negara yang dunia konstruksinya dinilai lebih baik.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Pernyataan masalah sebagaimana disampaikan dalam Subbab 1.3 selanjutnya dirumuskan menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Bagaimana Identifikasi alokasi tanggung jawab dari faktor-faktor keterlambatan atas keterlambatan proyek konstruksi dan alokasi kompensasi yang dapat diberikan?
- b. Bagaimana persepsi pengguna jasa, enjiner, dan penyedia jasa terkait terjadinya keterlambatan dalam proyek konstruksi?
- c. Bagaimana skema pemberian kompensasi jika terjadi keterlambatan proyek?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi tanggung jawab atas faktor-faktor keterlambatan dan alokasi kompensasi pada faktor keterlambatan yang menyebabkan ketrlambatan pada proyek konstruksi.
- b. Mengidentifikasi tanggapan dan persepsi pengguna jasa, enjinir dan penyedia jasa apabila terjadi keterlambatan pada proyek mereka.

- c. Mengidentifikasi tentang skema alokasi kompensasi dan pemberian terhadap berbagai skenario-skenario keterlambatan pada proyek konstruksi.

### **1.6 Ruang Lingkup dan Batasan Masalah.**

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada para pelaku konstruksi dalam lingkungan Kemen PUPR. Pandangannya terhadap klaim konstruksi, skema alokasi kompensasi dalam berbagai skenario tentang keterlambatan penyelesaian pekerjaan proyek konstruksi.

### **1.7 Signifikansi Penelitian**

Kemen PUPR adalah pengguna jasa konstruksi terbesar di Indonesia. Dalam pelaksanaan konstruksi, Kementerian Pekerjaan Umum menggunakan Undang-Undang No.2 Tahun 2017 sebagai pedoman dalam pelaksanaan konstruksi. Semua aspek dalam siklus proyek telah diatur pada peraturan-peraturan tersebut.

Keterlambatan proyek dapat bersumber baik dari pengguna jasa, penyedia jasa maupun dari suatu hal yang berada di luar kendali dari kedua pihak tersebut. Hal tersebut mempermudah dalam pengambilan keputusan dalam pemberian sanksi atau pemberian kompensasi oleh pengguna jasa. Pada pelaksanaannya, keterlambatan proyek dapat saja bersumber lebih dari satu sumber. Pengguna jasa lebih condong memberikan sanksi apabila terjadi keterlambatan. Apapun permasalahannya dan apapun tipe keterlambatan yang di hadapi. Sementara itu, penyedia jasa di Indonesia enggan mengajukan klaim atas hak-haknya karena khawatir di sebut sebagai penyedia jasa yang rewel dan menuntut macam-macam (Yasin dalam Wibowo, 2009).

Negara-negara yang dunia konstruksinya lebih maju-pun masih terdapat ketidak-sepakatan antar *stakeholder* tentang skema pemberian kompensasi dan sanksi atas keterlambatan proyek. Di Indonesia, masih belum banyak penelitian yang dilakukan tentang skema pemberian kompensasi dan sanksi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi kepada para pelaku dunia konstruksi dalam mengambil keputusan apabila dihadapkan dengan skema pemberian kompensasi dan pemberian sanksi pada keterlambatan proyek serta dapat dijadikan sebagai acuan dalam merancang pedoman dan payung hukum tentang skema pemberian kompensasi dan sanksi pada proyek konstruksi.

### **1.8 Sistematika Penulisan**

Penulisan ini disusun dengan urutan sebagai berikut:

#### **Bab I. Pendahuluan**

Bab I berisi latar belakang, rumusan masalah, *problem statement*, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.

#### **Bab II. Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang relevan dengan topik yang diteliti, yang terdiri dari penjadwalan proyek termasuk keterlambatan dan *concurrent delay*, pihak-pihak terkait atau *stakeholder* pada proyek konstruksi, kontrak proyek konstruksi dan penelitian terdahulu.

### **Bab III. Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan mengenai kerangka penelitian hingga rangkuman metode penelitian yang digunakan, Data yang digunakan berasal dari Literatur dan sumber-sumber lainnya yang relevan.

### **Bab IV. Analisis dan Pembahasan**

Bab ini menyajikan pengumpulan data, pengolahan data primer, analisa data serta pembahasan hasil analisa

### **Bab V. Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan hasil akhir penelitian yang disusun berdasarkan hasil analisis dan pembahasan berupa kesimpulan, saran dan suatu rekomendasi.

