

STUDIES DISTRIBUTION OF DELAY RESPONSIBILITY IN CONSTRUCTION PROJECT

STUDI PEMBAGIAN TANGGUNG JAWAB KETERLAMBATAN DALAM PROYEK KONSTRUKSI

Wulfram I. Ervianto

Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta Jl. Babarsari No. 44 Yogyakarta 55281 Telp. (0274) 487711 Fax 0274) 487748 ,e-mail: ervianto@mail.uajy.ac.id

ABSTRACT

There are three constraints in construction project that is cost, quality and time. Many activities in construction project make project organizer takes risk ever greater. Based on unclear situation makes who is responsible when planning and realization in construction project is not as planned. The objective of this research is to define who is responsible if delay occur in construction project. Data collecting conducted by disseminating questionnaire. Respondent in this research represent the project manager and site manager in Semarang and Yogyakarta area. The research analysed to use descriptive analysis and frequency distribution. Result of this research indicate that (a) feasibility study and design phase is not under contractor control. (b) Documentation and tender phase more than 50% is not under contractor control. (c) Construction phase, dispute of worker and role of others party more than 50% under contractor control.

Key words : responsibility, delay, construction project

ABSTRAK

Dalam proyek konstruksi selalu terkendala oleh aspek biaya, mutu dan waktu. Sebagian kegiatan dalam proyek konstruksi selalu mengandung risiko yang pada akhirnya harus ditanggung oleh pengelola proyek. Tidak sesuai antara perencanaan dengan pelaksanaan menyebabkan terjadinya perdebatan mengenai siapa yang harus bertanggung jawab atas ketidaksesuaian tersebut. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pihak yang bertanggung jawab jika terjadi keterlambatan dalam proyek konstruksi. Untuk mendapatkan data digunakan instrumen berupa kuisioner dan sebagai respondennya adalah *project manager* dan *site manager* yang berdomisili di Semarang dan Yogyakarta. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan menggunakan distribusi frekuensi. Hasil dari penelitian ini adalah: (a) tahap studi kelayakan dan proses perencanaan bukan merupakan tanggung jawab kontraktor, (b) Dokumentasi dan proses pengadaan lebih dari 50% bukan merupakan tanggung jawab kontraktor, (C) tahap konstruksi, perselisihan pekerja dengan pihak lain lebih dari 50% merupakan tanggung jawab kontraktor.

Kata-kata kunci: tanggung jawab, keterlambatan, proyek konstruksi

PENDAHULUAN

Kebutuhan akan ruang sebagai wadah dari berbagai kegiatan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan baik aspek kualitas maupun kuantitasnya. Berbagai pihak swasta maupun pemerintah berusaha untuk mencukupi semua kebutuhan dengan cara menanamkan modalnya pada berbagai sektor industri riil. Bermunculannya gedung bertingkat tinggi, jalan layang serta bangunan infrastruktur lain yang membutuhkan teknologi tinggi dalam proses konstruksinya mencerminkan betapa sangat diperlukannya fasilitas tersebut oleh para pelaku kegiatan.

Salah satu karakteristik bangunan konstruksi adalah tidak dapat bergerak atau berpindah tempat setelah proses konstruksi diselesaikan, misalnya: bangunan gedung, terowongan, jaringan pipa, bendung, bendungan, lapangan terbang, jalan kereta

api, pelabuhan, jembatan, pengolah limbah dan pabrik. Seolah-olah bangunan yang telah selesai dibangun menjadi monumen tetap pada lokasi tersebut kecuali dihancurkan.

Industri konstruksi berbeda dengan manufaktur/pabrik dimana karakteristik industri konstruksi berorientasi pada proyek, sedangkan industri manufaktur berorientasi pada standarisasi produk secara masal. Hasil produksi dari industri manufaktur lebih mudah dikendalikan dan dikontrol dibandingkan industri konstruksi. Hal ini disebabkan oleh sifat kegiatan yang berulang dalam proses produksi dengan menggunakan sumberdaya yang telah tertentu kinerjanya, sedangkan dalam industri konstruksi kinerja sumberdaya yang digunakan selalu berbeda baik pekerja maupun alat.

Sebagai ilustrasi karakteristik dari kedua jenis tersebut di atas adalah sebagai berikut. Dalam industri manufaktur proses produksi berjalan lebih

dahulu yang berpedoman pada standarisasi yang ditetapkan oleh manajemen. Produk yang dihasilkan telah dapat dihitung secara pasti biaya yang telah dikeluarkan untuk proses produksi, dilanjutkan dengan menetapkan keuntungan yang diinginkan dan pada akhirnya produk tersebut ditawarkan kepada pengguna dengan harga tertentu. Sedangkan dalam industri konstruksi proses konstruksi belum dilaksanakan bahkan terkadang belum dipahami bagaimana bangunan tersebut akan dilaksanakan. Akan tetapi, pihak kontraktor harus memberikan penawaran kepada pemilik proyek untuk mewujudkan bangunan tersebut. Terlihat disini profesi kontraktor selain dibekali pengetahuan juga harus dapat berprofesi sebagai “peramal” masa depan, dari hal tersebut diatas dapat dipahami bahwa tingkat risiko industri konstruksi lebih besar dibanding industri manufaktur. Hal inilah yang mendasari bahwa penerapan manajemen yang tepat dan pengaturan kesepakatan bersama yang lebih pasti sangat diharapkan oleh berbagai pihak dalam proyek konstruksi.

Dalam proses merealisasikan gambar rencana menjadi bangunan fisik yang nyata terjadi dua kemungkinan, yaitu proyek dapat direalisasikan sesuai jadwal yang telah ditetapkan atau sebaliknya masih dibutuhkan tambahan waktu untuk menyelesaikannya. Jika penyelesaiannya tidak sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditetapkan maka dikatakan proyeknya terlambat. Keterlambatan dalam merealisasikan proyek konstruksi dapat disebabkan oleh banyak hal misalnya terjadinya pemogokan pekerja, cuaca, lambatnya keputusan dari *owner*, disebabkan oleh sub-kontraktor, perubahan yang tak terduga yang berakibat pada waktu penyelesaian, kebijakan pemerintah, kesalahan prediksi bawah permukaan dan masih banyak lagi.

Keterlambatan kegiatan akan berpengaruh langsung terhadap pihak yang terlibat didalamnya, misalnya *owner* akan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan penghasilan akibat tidak/belum dapat dimanfaatkan proyek sebagaimana yang direncanakan. Hal ini menyebabkan *owner* cenderung akan meminta kompensasi apabila kontraktor lambat dalam menyerahkan proyeknya. Kontraktor juga akan mengalami kerugian akibat terjadinya keterlambatan, sebagai konsekuensinya adalah meningkatnya biaya konstruksi yang disebabkan oleh meningkatnya *overhead cost*, hilangnya produktivitas. Keterlambatan dalam pelaksanaan pembangunan dapat disebabkan oleh tiga hal : (a) keterlambatan yang disebabkan oleh kontraktor, (b) keterlambatan yang disebabkan oleh *owner*, (c) keterlambatan yang disebabkan oleh *force majeure*.

Terjadinya keterlambatan dalam proyek konstruksi akan berakibat pada semua pihak yang terlibat didalamnya, terlepas apa dan siapa penyebab terjadinya keterlambatan tersebut. Penyebab tertinggi terjadinya keterlambatan dalam proyek konstruksi adalah terjadinya perubahan disain. Faktor penyebab tersebut secara rasional dikategorikan dalam *excusable/compensable delay* (Ervianto, 1998). Namun demikian sering terjadi perbedaan persepsi diantara pihak dalam pengelolaan proyek konstruksi.

Berawal dari ketidakjelasan siapa pihak yang harus bertanggung jawab dari berbagai faktor yang sering muncul, maka sebaiknya ada suatu pedoman yang dapat digunakan untuk mengklasifikasikan berbagai faktor dan siapa yang paling bertanggung jawab. Dengan adanya pedoman tersebut persoalan keterlambatan dapat dikalkulasi lebih detil yang berguna untuk mengajukan proses lebih lanjut yaitu tuntutan (*claim*) baik yang ditujukan kepada kontraktor oleh *owner* maupun ditujukan kepada *owner* oleh kontraktor. Dari uraian diatas tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab dari berbagai faktor dalam setiap tahapan proyek konstruksi yang dimulai dari ide hingga proyek selesai dibangun. Kesamaan cara pandang terhadap tanggung jawab keterlambatan dalam proyek konstruksi harus dilakukan untuk mereduksi kemungkinan terjadinya konflik.

Dengan adanya kecenderungan hampir setiap proyek konstruksi mengalami perselisihan yang disebabkan oleh ketidakjelasan pembagian tanggung jawab keterlambatan, maka kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bahkan acuan yang dapat dimanfaatkan bersama oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi. Hasil yang diharapkan berupa kerangka/*framework* yang berkaitan dengan keterlambatan dalam proyek proyek konstruksi beserta pihak-pihak yang bertanggung jawab dari berbagai tahap konstruksi beserta faktor-faktor yang ada didalamnya.

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk mendeteksi dan menentukan pihak yang paling bertanggung jawab jika terjadi keterlambatan sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan proyek konstruksi mempunyai persepsi yang sama dalam menginterpretasikan sehingga dapat mengurangi/mereduksi terjadinya perselisihan. Hal ini juga sangat memungkinkan untuk dimasukkan dalam kontrak konstruksi, meskipun perselisihan dalam proyek konstruksi lebih bersifat kasuistik.

TINJAUAN PUSTAKA

Kegiatan konstruksi adalah kegiatan yang harus melalui suatu proses yang panjang dan didalamnya dijumpai banyak masalah yang harus

diselesaikan. Disamping itu, dalam kegiatan konstruksi terdapat suatu rangkaian yang berurutan dan berkaitan. Biasanya dimulai dari lahirnya suatu gagasan yang muncul dari suatu kebutuhan (*needs*), pemikiran kemungkinan terlaksananya (*feasibility study*), memutuskan untuk dibangun dan membuat penjelasan (penjabaran) yang lebih rinci tentang rumusan kebutuhan tersebut (*briefing*), menuangkannya dalam bentuk rancangan awal (*preliminary design*), membuat rancangan yang lebih rinci dan pasti (*design development* dan *detail design*), melakukan persiapan administrasi untuk pelaksanaan pembangunan dengan memilih calon pelaksana (*procurement*), kemudian melaksanakan pembangunan dalam lokasi yang telah disediakan (*construction*), serta melakukan pemeliharaan dan mempersiapkan penggunaan bangunan tersebut (*maintenance, start-up, dan implementation*). Kegiatan membangun berakhir pada saat dimulainya penggunaan bangunan tersebut. (Ervianto, 2002).

Berbagai aspek yang harus dikaji dalam setiap tahap merupakan kerangka dasar dari proses konstruksi. Aspek ini terbagi menjadi empat kelompok utama:

- a. aspek fungsional : konsep umum, pola operasional, program tata ruang
- b. aspek lokasi dan lapangan : iklim, topografi, jalan masuk, prasarana, formalitas hukum dan lain sebagainya
- c. aspek konstruksi : prinsip rancangan, standar teknis, ketersediaan bahan bangunan, metoda membangun dan keselamatan operasi
- d. aspek operasional : administrasi proyek, arus kas, kebutuhan perawatan, kesehatan dan keselamatan kerja.

Instrumen pengumpul data diadopsi dari *NPWC/NBCC (1990) No Dispute, Joint Working Party Report*, yang dibedakan berdasarkan tahapan dari proyek konstruksi. Pentahapan tersebut dimulai dari tahap kelayakan, tahap perencanaan, tahap dokumentasi, tahap pelelangan, tahap konstruksi. Dikaji pula pembagian tanggung jawab bila terjadi “perselisihan pekerja” serta “peran dari berbagai pihak yang terlibat”.

Penetapan secara tegas tentang tanggung jawab dari setiap faktor dalam setiap pentahapan akan bermanfaat terutama sebagai dasar perhitungan dalam perkara tuntutan, baik yang disebabkan oleh tertundanya kegiatan ataupun dipercepatnya kegiatan dalam proses konstruksi. Tanpa adanya kesamaan persepsi tentang pembagian tanggung jawab dari berbagai pihak (penyedia jasa dan pengguna jasa) maka akan selalu muncul perkara-perkara yang akan menghambat jalannya pekerjaan. Hal ini diperkuat dari banyaknya kasus yang ditangani oleh Advokat & Pengacara Gani Djemat & Partners yang disebabkan

oleh tidak jelasnya pembagian tanggung jawab dalam proses konstruksi.

Ditinjau dari berbagai kasus konstruksi yang dapat dideteksi oleh Advokat & Pengacara Gani Djemat & Partners tahun 2000, diperoleh data bahwa penyebab terjadinya sengketa/perselisihan (*dispute*) dalam pelaksanaan proyek adalah “kegagalan yang tidak jelas tanggung jawab siapa” adalah sebesar 78,18% atau sebanyak 43 kasus. Hal ini sangat dimaklumi karena tingkat dinamisasi proyek konstruksi dalam hal proses konstruksi dan keterlibatan berbagai pihak didalamnya sudah dapat diprakirakan bahwa tingkat ketidakpastian dalam proses tersebut cukup tinggi. Akan sangat bermanfaat apabila saat ini terdapat acuan tentang kesepakatan dalam hal tanggung jawab setiap tahapan kegiatan proyek konstruksi di mana tahapan tersebut dimulai dari tahap kelayakan sampai dengan tahap konstruksi.

Arti Keterlambatan

Pada umumnya pemenang lelang adalah penawar dengan harga penawaran cukup rendah. Dalam dokumen kontrak ditetapkan berbagai hal diantaranya adalah tanggal mulai pelaksanaan serta akhir pelaksanaan proyek konstruksi. Permasalahan yang sering terjadi selama tahap konstruksi adalah terjadinya keterlambatan pekerjaan yang berakibat bertambahnya durasi konstruksi sehingga melampaui batas waktu penyelesaian proyek. Secara lebih spesifik dapat dikatakan bahwa suatu kegiatan mengalami keterlambatan jika terjadi keterlambatan dari suatu rangkaian kegiatan yang mengakibatkan durasi proyek konstruksi bertambah panjang sehingga melampaui batas waktu yang telah disepakati/ditetapkan dalam dokumen kontrak.

Dari aspek kemungkinan beroleh keuntungan, setiap organisasi konstruksi untuk mencapai profit yang sesuai dengan yang direncanakan juga dipengaruhi oleh durasi maksimum, jika durasi ini dilampaui sebagai akibat terjadi keterlambatan maka biaya konstruksi cenderung meningkat dan profitnya cenderung menurun. Setiap kali terjadi keterlambatan berakibat adanya tambahan biaya serta memperpanjang durasi konstruksi, yang berarti adanya tambahan biaya pengeluaran untuk gaji karyawan operasional peralatan. Tergantung dari penyebab terjadinya keterlambatan, adanya tambahan biaya yang terjadi kemungkinan dapat dimintakan kepada *owner* namun ada kemungkinan tidak dapat dimintakan kepada *owner*.

Jenis Keterlambatan

Pengelompokkan jenis kegiatan yang menjadi penyebab keterlambatan dalam proyek konstruksi seperti ditunjukkan dalam Tabel 1. Untuk menentukan sebab-sebab terjadinya keterlambatan

maka pihak-pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi harus mengkaji dengan seksama mengenai penyebab yang sesungguhnya. Jika hal ini tidak dilakukan maka tidak etis jika menjatuhkan kesalahan pada salah satu pihak yang terlibat. Dengan demikian, sebelum memutuskan pihak yang melanggar janji tentunya harus diuji terlebih dahulu penyebab keterlambatan secara jelas, kemungkinan saja keterlambatan disebabkan oleh kondisi alam atau faktor lain.

Tabel 1. Pengelompokan jenis kegiatan penyebab keterlambatan

Faktor penyebab keterlambatan	Excusable/Compensable		Excusable/Non compensable		Non excusable
	Excusable/Compensable	Excusable/Compensable	Excusable/Non compensable	Excusable/Non compensable	
Perubahan disain	✓				
Lokasi belum siap dikerjakan	✓				
Owner terlambat membayar	✓				
Pengadaan material					✓
Curah hujan			✓		
Kesalahan prediksi lapangan			✓		
Kerusakan alat					✓
Kesalahan penjadwalan					✓
Kontraktor lambat mengajukan <i>shopdrawing</i>					✓
Kesalahan metoda konstruksi					✓
Pengulangan pekerjaan					✓

Sumber : Ervianto, 1998

Data yang telah terkumpul dianalisis dengan pendekatan analitik deskriptif dari setiap faktor dalam setiap tahap. Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus rata-rata.

Profil Responden

Dalam penelitian ini sejumlah responden yang bersedia mengisi kuesioner adalah para kepala proyek dalam perusahaan kontraktor yang sedang atau telah melaksanakan proyek, mengingat sifat isian ini tidak membutuhkan data proyek yang sedang dilaksanakan. Pengetahuan responden dalam proses pentahapan proyek lebih dipentingkan sesuai dengan daftar pernyataan yang ada dalam kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan di daerah Semarang dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tabel 2. Distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	%
SMU	0	0
Diploma	9	18
Strata 1	37	74
Strata 2	4	8
Strata 3	0	0
TOTAL		100

Tabel 3. Distribusi responden berdasarkan pengalaman kerja

Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	%
Kurang 5 tahun	9	18
5 - < 10 tahun	14	28
10 - < 15 tahun	20	40
15 - < 20 tahun	5	10
> 20 tahun	2	4
TOTAL		100

Untuk memberikan gambaran tentang kapasitas dan kemampuan responden berikut dipaparkan mengenai : pendidikan terakhir responden, pengalaman kerja. Terlihat bahwa sebagian besar pendidikan terakhir responden adalah Strata I (74%), sedangkan pengalaman kerja responden pada kisaran 10 sampai dengan kurang dari 15 tahun (40%).

Tahap Kelayakan

Pada tahap studi kelayakan yang merupakan proses awal dari munculnya sebuah proyek konstruksi sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah benar-benar bukan di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,81 (Tabel 4). Secara rasional dapat dipahami bahwa kegiatan ini muncul dari keinginan pemilik proyek untuk membangun/mengadakan sebuah bangunan atau proyek.

Faktor-faktor pada tahap kelayakan (kepemilikan tanah, kelayakan finansial, kelayakan perencanaan, pengaruh lingkungan, kelayakan waktu, fungsi dan teknik *briefing*, sistem pengadaan proyek) berdasarkan nilai rata-rata dari masing-masing faktor dapat diartikan bahwa kesemuanya bukan merupakan tanggung jawab kontraktor.

Dalam tinjauan pustaka ditegaskan bahwa tujuan dari tahap ini adalah untuk meyakinkan pemilik proyek bahwa proyek konstruksi yang diusulkannya layak untuk dilaksanakan, baik dari aspek perencanaan dan perancangan, aspek ekonomi (biaya dan sumber pendanaan), maupun aspek lingkungannya.

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap studi kelayakan ini adalah : (a) menyusun rancangan

proyek secara kasar dan membuat estimasi biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek tersebut; (b) meramalkan manfaat yang akan diperoleh jika proyek tersebut dilaksanakan, baik manfaat langsung (manfaat ekonomis) maupun manfaat tidak langsung (fungsi sosial); (c) menyusun analisis kelayakan proyek, baik secara ekonomis maupun finansial; (d) menganalisis dampak lingkungan yang mungkin terjadi apabila proyek tersebut dilaksanakan.

Tabel 4. Distribusi pendapat responden tahap kelayakan

Tahap Kelayakan	Rerata	Keterangan
Kepemilikan tanah	4,70	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kelayakan finansial	4,84	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kelayakan perencanaan	4,80	Tidak di bawah kendali kontraktor
Pengaruh lingkungan	4,80	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kelayakan waktu	4,82	Tidak di bawah kendali kontraktor
Fungsi dan teknik briefing	4,82	Tidak di bawah kendali kontraktor
Sistem pengadaan proyek	4,92	Tidak di bawah kendali kontraktor
RERATA	4,81	Tidak di bawah kendali kontraktor

Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan yang merupakan proses awal setelah kelayakan sebuah proyek konstruksi sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah benar-benar bukan di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,84 (Tabel 5), yang berada mendekati angka 5 (benar-benar di luar kendali kontraktor).

Dalam tahap ini pihak yang dominan berperan adalah konsultan, baik konsultan arsitektur, konsultan sipil, konsultan mekanikal elektrikall dll. Hubungan kontrak yang terjadi adalah pihak pemilik proyek dengan pihak konsultan sehingga tanggung jawab dalam tahap ini sepenuhnya tidak berada dalam kendali kontraktor.

Berbeda kondisinya apabila pemilik proyek mengadakan kontrak berdasarkan kontrak rancang bangun (*design build contract*), dimana perusahaan pembangun/pelaksana juga melaksanakan kegiatan perancangan sebelum proses pembangunan dilaksanakan. Apabila kondisi ini terjadi maka sudah barang tentu kontraktor ikut bertanggung jawab terhadap hasil rancangannya.

Berdasarkan pustaka dalam tujuan dari tahap ini adalah untuk melengkapi penjelasan proyek dan

menentukan tata letak, rancangan, metoda konstruksi, dan taksiran biaya agar mendapatkan persetujuan dari pemilik proyek dan pihak berwenang yang terlibat; untuk mempersiapkan informasi pelaksanaan yang diperlukan, termasuk gambar rencana dan spesifikasi serta untuk melengkapi semua dokumen tender.

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap ini adalah: (a) mengembangkan ikhtisar proyek menjadi penyelesaian akhir; (b) memeriksa masalah teknis; (c) meminta persetujuan akhir ikhtisar dari pemilik proyek; (d) mempersiapkan : rancangan skema (pra-rancangan) termasuk taksiran biaya; rancangan terinci; gambar kerja, spesifikasi dan jadual; *DAFTAR* kuantitas; taksiran biaya akhir; program pelaksanaan pendahuluan termasuk jadual waktu.

Tabel 5. Distribusi pendapat responden tahap perencanaan

Tahap Perencanaan	Rerata	Keterangan
Kualitas penjelasan kepada klien	4,92	Tidak di bawah kendali kontraktor
Seleksi konsultan	4,72	Tidak di bawah kendali kontraktor
Waktu untuk perencanaan	4,92	Tidak di bawah kendali kontraktor
Koordinasi perencanaan	4,94	Tidak di bawah kendali kontraktor
Tinjauan perencanaan oleh klien	4,86	Tidak di bawah kendali kontraktor
Penerimaan/persetujuan perencanaan	4,88	Tidak di bawah kendali kontraktor
Tinjauan anggaran	4,80	Tidak di bawah kendali kontraktor
Tinjauan estimasi waktu	4,82	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kelayakan bangun	4,66	Tidak di bawah kendali kontraktor
Tinjauan klien terhadap perencanaan	4,84	Tidak di bawah kendali kontraktor
Fee konsultan	4,76	Tidak di bawah kendali kontraktor
Perpanjangann proses perencanaan	4,90	Tidak di bawah kendali kontraktor
RERATA	4,84	Tidak di bawah kendali kontraktor

Tahap Dokumentasi

Pada tahap tahap dokumentasi sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah benar-benar bukan di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,6 (seperti dalam Tabel 6), yang berada mendekati angka 4 (lebih dari 50% tidak berada di bawah kendali kontraktor). Dalam tahap dokumentasi pihak yang berperan adalah konsultan bersama-sama dengan pemilik proyek.

Tabel 6. Distribusi Pendapat Responden Tahap Dokumentasi

Tahap Dokumentasi	Rerata	Keterangan
Interpretasi dari penjelasan klien	4,86	Tidak di bawah kendali kontraktor
Waktu pelaksanaan dokumentasi	1,86	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Tinjauan estimasi waktu	4,88	Tidak di bawah kendali kontraktor
Metoda pengukuran	2,68	50% di bawah kendali kontraktor
RERATA	3,60	Lebih dari 50% tidak di bawah kendali kontraktor

Tahap Pelelangan

Setelah tahap disain diselesaikan oleh perencana maka akan dilanjutkan dengan tahap pengadaan pelaksana konstruksi. Proses pengadaan perusahaan jasa konstruksi ini diatur oleh Keputusan Presiden terutama digunakan dilingkungan proyek pemerintah. Pada tahap pelelangan merupakan proses lanjutan setelah perencanaan sebuah proyek konstruksi. Sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah benar-benar bukan di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,97 (Tabel 7), yang berada mendekati angka 4 (lebih dari 50% tanggung jawab tidak berada di bawah kendali kontraktor).

Pada umumnya pemilihan kontraktor merupakan hak penuh dari pemilik proyek atau konsultan manajemen konstruksi apabila hal tersebut dipercayakan oleh pemilik proyek kepada konsultan. Sistem dan tata cara pengadaan sepenuhnya tidak berada di dalam kendali kontraktor. Dalam hal ini kontraktor cenderung mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh pemilik proyek.

Berkaitan dengan evaluasi penawaran guna menetapkan pemenang lelang, pemilik proyek berorientasi pada tiga hal, yaitu *lowest*, *responsive*, *responsible*. Berkaitan dengan *responsive* sebagai salah satu aspek yang dievaluasi maka sudah semestinya kontraktor akan mematuhi tata cara pelelangan yang telah ditetapkan sehingga memang hal ini tidak di bawah kendali kontraktor.

Tabel 7. Distribusi Pendapat Responden Tahap Pelelangan

Tahap Pelelangan	Rerata	Keterangan
Metoda pelelangan	4,86	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kecukupan waktu untuk pelelangan	4,88	Tidak di bawah kendali kontraktor
Masalah addendum	2,68	50% di bawah kendali kontraktor
Penerimaan addendum	3,32	50% di bawah kendali kontraktor
Alternatif tender oleh <i>owner</i>	4,84	Tidak di bawah kendali kontraktor
Syarat kelengkapan tender	4,76	Tidak di bawah kendali kontraktor
Pengadaan kontraktor	4,86	Tidak di bawah kendali kontraktor
Pengadaan subkontraktor	1,54	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
RERATA	3,97	Lebih dari 50% tidak di bawah kendali kontraktor

Tahap Konstruksi

Pada tahap konstruksi sebagai tahap realisasi fisik dari sebuah perencanaan. Sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah benar-benar bukan di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 1,69 (Tabel 8), yang berada mendekati angka 2 (lebih dari 50% tanggung jawab berada di bawah kendali kontraktor).

Tujuan dari tahap ini adalah untuk mewujudkan bangunan yang dibutuhkan oleh pemilik proyek dan sudah dirancang oleh konsultan perencana dalam batasan biaya dan waktu yang telah disepakati, serta dengan mutu yang telah disyaratkan.

Kegiatan yang dilakukan adalah : merencanakan, mengkoordinasi, mengendalikan semua operasional di lapangan. Kegiatan perencanaan dan pengendalian adalah : (a) perencanaan dan pengendalian jadwal waktu pelaksanaan. (b) perencanaan dan pengendalian organisasi lapangan. (c) perencanaan dan pengendalian tenaga kerja. (d) perencanaan dan pengendalian peralatan dan material.

Kegiatan koordinasi mencakup hal-hal sebagai berikut : (a) mengkoordinasikan seluruh kegiatan pembangunan, baik untuk bangunan sementara maupun bangunan permanen, serta semua fasilitas dan perlengkapan yang terpasang. (b) mengkoordinasikan para sub-kontraktor. (c) penyeliaan umum.

Tabel 8. Distribusi pendapat responden tahap konstruksi

Tahap Konstruksi	Rerata	Keterangan
Program kerja	1,60	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Penyerahan dAFTAr harga	1,28	Di bawah kendali kontraktor
Penyerahan lokasi pekerjaan	4,38	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kondisi fisik	1,76	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Kondisi yang tersembunyi	1,56	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Pekerjaan yang tidak sempurna	1,20	Di bawah kendali kontraktor
Nominasi kegiatan	1,98	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Pengujian dan contoh/samples	1,24	Di bawah kendali kontraktor
Instruksi yang terlambat	1,38	Di bawah kendali kontraktor
Efisiensi kontraktor	1,16	Di bawah kendali kontraktor
Efisiensi subkontraktor	1,28	Di bawah kendali kontraktor
Cuaca buruk	1,56	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
RERATA	1,69	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor

Perselisihan Pekerja

Sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 2,18 (seperti dalam Tabel 9), yang berada mendekati angka 2 (lebih dari 50% tanggung jawab berada di bawah kendali kontraktor).

Peran dari Berbagai Pihak

Sebagian pendapat responden menyatakan bahwa tahap ini adalah benar-benar di bawah kendali kontraktor yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 2,21 (Tabel 10), yang berada mendekati angka 2 (lebih dari 50% tanggung jawab berada di bawah kendali kontraktor).

Tabel 9. Distribusi pendapat responden aspek perselisihan pekerja

Perselisihan Pekerja	Rerata	Keterangan
Di lingkup proyek	1,44	Di bawah kendali kontraktor
Di lingkup nasional	3,04	50% di bawah kendali kontraktor
Di lingkup kontraktor	1,42	Di bawah kendali kontraktor
Di lingkup serikat pekerja	2,72	50% di bawah kendali kontraktor
Disebabkan oleh konsultan	3,90	Tidak di bawah kendali kontraktor
Kelalaian/pelanggan oleh kontraktor	1,24	Di bawah kendali kontraktor
Kelalaian/pelanggan oleh konsultan/owner	4,02	Tidak di bawah kendali kontraktor
Force majeure	2,60	50% di bawah kendali kontraktor
Perubahan kebijakan setelah terjadinya kontrak	1,38	Di bawah kendali kontraktor
Pembayaran terlambat	1,54	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Kebangkrutan klien/kontraktor	1,74	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Fluktuasi biaya	1,22	Di bawah kendali kontraktor
RERATA	2,18	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor

Tabel 10. Distribusi pendapat responden aspek peran dari berbagai pihak

Peran Berbagai Pihak	Rerata	Keterangan
Seleksi dari sub kontraktor	1,36	Di bawah kendali kontraktor
Kondisi sub kontrak	1,58	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Koordinasi	3,48	50% di bawah kendali kontraktor
Kegagalan dari pengawasan	3,46	50% di bawah kendali kontraktor
Pelanggaran hukum oleh kontraktor	1,68	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Kegagalan	1,68	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
RERATA	2,21	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor

Tabel 11. Hasil pembagian tanggung jawab berdasarkan tahap proyek

Tahap	Rerata	Keterangan
Tahap kelayakan	4,81	Tidak di bawah kendali kontraktor
Tahap perencanaan	4,84	Tidak di bawah kendali kontraktor Lebih dari 50%
Tahap dokumentasi	3,60	tidak di bawah kendali kontraktor Lebih dari 50%
Tahap pelelangan	3,97	tidak di bawah kendali kontraktor Lebih dari 50% di
Tahap konstruksi	1,69	bawah kendali kontraktor
Perselisihan pekerja	2,18	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor
Peran dari berbagai pihak	2,21	Lebih dari 50% di bawah kendali kontraktor

KESIMPULAN

Masing-masing pihak berperan sesuai dengan periode waktunya, terlepas dari penggunaan metode kontrak yang digunakan (metode tradisional, rancang bangunan atau yang lainnya). Pembagian tanggung jawab terkait dengan penggunaan metode kontraknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Djemat G. & Partner, 2000, *Laporan Tahunan*.
 Ervianto, W.I., 1998, *Kajian Praktis Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Delay dalam Proyek Konstruksi*, Laporan penelitian UAJY.,
 Ervianto, W.I., 2002, *Manajemen Proyek Konstruksi*, Penerbit Andi, Yogyakarta,
 NPWC/NBCC, 1990, *No Dispute, Joint Working Party of NPWC/NBCC*.