

**BUKU II:
BUKU PEGANGAN FASILITATOR**

**DIKLATKEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DALAM NEGERI
PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
BAGI JABATAN PENGAWAS**

KODE UPK: 0.841120.025.01



- 1. Rancang Bangun Pembelajaran Unit Pengembangan Kompetensi**
- 2. Rencana Pembelajaran**
- 3. Buku Penilaian**

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
TAHUN 2018**

BUKU INFORMASI

**DIKLATKEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DALAM NEGERI
PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH
JABATAN PENGAWAS
MENGENDALIKANPELAKSANAANKONTRAKPENGADAAN BARANG/JASA**

Kode UPK: 0.841120.025.01



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
TAHUN 2018**

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum w. w.

Seraya memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya bagi Tim Penyusun, sehingga Buku Pegangan Peserta untuk Studi Kasus “Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak Barang/Jasa Pemerintah” dalam Mata Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Daerah bagi Jabatan Pengawas ini tersusun.

Perangkat pembelajaran pengembangan kompetensi mata diklat ini adalah unit kompetensi yang menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam mengendalikan pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan sebagai pedoman yang digunakan pada Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, serta Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang terkait dengan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Dalam Negeri memiliki tugas dan fungsi serta wewenang dalam menyelenggarakan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Dalam Negeri (Diklat Pimpemdagri). Sehingga perangkat pembelajaran ini dibuat juga sebagai pedoman dalam melakukan proses pembelajaran Mata Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah bagi jabatan pengawas yang mana diharapkan untuk peserta dan fasilitator Diklat Pimpemdagri dalam mempersiapkan dan melaksanakan proses pembelajaran dengan lebih baik, terarah, dan terencana. Pada setiap Bab telah ditetapkan tujuan pelaksanaan pembelajaran yang harus dilakukan oleh peserta terkait teori singkat guna memperdalam pemahaman mengenai materi pengendalian pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa disertai soal-soal kasus untuk meningkatkan keterampilan dan sikap para peserta.

Penyusun menyakini bahwa dalam penyusunan perangkat pembelajaran Buku Pegangan Peserta yang berupa Buku Informasi ini masih ada kekurangan baik substansi materi maupun sistematika yang ada. Oleh karena itu penyusun mengharapkan berupa masukan dari para pihak guna penyempurnaan perangkat pembelajaran dimasa-masa yang akan datang.

Akhir kata, penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah mendorong kepada Tim Penyusun baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan.

Wassalamu'alaikum w. w.

Jakarta, 2018

Tim Penyusun,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1 Latar Belakang
- 1.2 Tujuan Pengembangan Kompetensi
- 1.3 Penggunaan Modul

BAB II Menganalisis Substansi Kontrak

- 2.1 Menelusuri substansi kritis dalam perjanjian atau kontrak.
- 2.2 Menganalisis substansi kontrak yang kritis.
- 2.3 Menetapkan Teknik monitoring.
- 2.4 Menyusun Rencana monitoring substansi kritis.
- 2.5 Mengkonsultasikan Rencana monitoring kepada pimpinan.
- 2.6 Latihan Unjuk Kerja I.

BAB III Melaksanakan monitoring pelaksanaan pekerjaan pengadaan barang/jasa.

- 3.1 Mengobservasi Prestasi pekerjaan sesuai dengan dokumen perjanjian/kontrak.
- 3.2 Mengklarifikasi Hasil observasi dengan merujuk kepada dokumen perjanjian/kontrak.
- 3.3 Mengklasifikasikan Hasil pekerjaan terkait dengan kesesuaian dokumen perjanjian/kontrak.
- 3.4 Latihan Unjuk Kerja II.

BAB IV Melakukan analisis hasil monitoring

- 4.1 Mengapresiasikan Prestasi pekerjaan yang sesuai dengan dokumen perjanjian/di kontrak diapresiasi.
- 4.2 Menelusuri Prestasi pekerjaan yang tidak sesuai dengan dokumen perjanjian/kontrak.
- 4.3 Mengkaji Penyebab ketidaksesuaian prestasi pekerjaan dengan dokumen perjanjian/kontrak.
- 4.4 Melaksanakan Analisis pengambilan keputusan terkait ketidaksesuaian prestasi pekerjaan dengan dokumen perjanjian/kontrak.

- 4.5 Mengkonsultasikan Usulan alternatif keputusan dengan pimpinan.
- 4.6 Latihan Unjuk Kerja III.

BAB V Melakukan pengendalian pelaksanaan pekerjaan

- 2.1 Melakukan Pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan.
- 2.2 Melakukan Teguran terhadap penyedia barang/jasa terkait ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan.
- 2.3 Melakukan Pemeriksaan ulang terkait respon perbaikan pelaksanaan pekerjaan.
- 2.4 Mengsulkan Penetapan penalti sesuai dengan peraturan, terkait dengan pengabaian atas teguran. Melaksanakan Penerapan penalti d sesuai dengan lingkup kewenangannya
- 2.5 Latihan Unjuk Kerja IV.

BAB VI PENUTUP

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai negara berkembang, pembangunan sarana maupun prasarana untuk menunjang kehidupan perekonomian dan pelayanan masyarakat di Indonesia merupakan kebutuhan penting yang tidak dapat dihindarkan pemenuhannya. Hal itu teramat peting terlebih jika negara hendak mewujudkan amanat Pembukaan UUD 1945, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Pembangunan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan tujuan nasional tersebut, baik itu pembangunan manusianya, maupun pembangunan fisiknya.

Dalam implementasinya, terhadap pembangunan fisik berupa pengadaan sarana dan prasarana, tentu harus diimbangi dengan peran pengadaan barang/jasa yang baik, tetapi kegiatan pengadaan barang/jasa pemerintah bukan bertujuan untuk menghasilkan barang/jasa yang profit oriented, melainkan lebih bersifat memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*). Untuk itu, pemerintah membutuhkan barang/jasa dalam upayanya setiap saat guna meningkatkan pelayanan publik.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan tanggung jawab pemerintah untuk menjalankan urusan konkuren wajib dan pilihan. Urusan konkuren wajib terdiri atas urusan yang berkaitan dengan pelayanan dasar dan urusan yang tidk berkaitan dengan pelayanan dasar. Untuk menjalankan amanah UU tersebut tentu saja Pemerintah Daerah dituntut harus menyiapkan segala sarana dan prasarana pendukung baik material maupun non-material (SDM) yang dapat menjamin keterlaksanaannya. Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung proses pembangunan daerah tentu saja berkaitan dengan proses pengadaan barangdan jasa yang baik mulai dari proses perencanaan kebutuhannya sampai dengan serah terimanya.

Oleh karena itu, Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah dituntut memiliki kompetensi yang dibutuhkan mulai dari kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural serta ditambah dengan kompetensi pemerintahan sesuai dengan bunyi Pasal 233 Undang-undang 23 tahun 2014. Kompetensi pemerintahan tersebut terdiri atas 7 kompetensi yaitu: Kebijakan Desentralisasi, Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah, Pemerintahan Umum, Pengelolaan Keuangan Daerah, Urusan Pemerintah yang menjadi Kewenangan Pemerintah Daerah, Hubungan Pemerintah Daerah dan DPRD dan Etika Pemerintahan. Ketujuh kompetensi tersebut harus dimiliki oleh seluruh pejabat di lingkungan pemerintah daerah mulai dari level pejabat pengawas sampai dengan pejabat pimpinan tinggi madya.

Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya aparatur pemerintah daerah yang memiliki 7 (tujuh) kompetensi pemerintahan tersebut maka salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan pemerintahan dalam negeri (Diklat Pimpemdagri). Salah satu kompetensi yang akan ditingkatkan dalam Diklat Pimpemdagri ini adalah kompetensi Pengelolaan Keuangan Daerah. Adapun unit kompetensi yang wajib dimiliki oleh masing-masing level jabatan adalah:

No.	Level Jabatan	Unit Kompetensi
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi Madya	Menggunakan Informasi Keuangan dan Ekonomi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis.

2.	Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama	Menganalisis Kontribusi Fungsi Anggaran
3.	Jabatan Administrator	Menyusun Kebijakan APBD
4.	Jabatan Pengawas	Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

Mata diklat ini didesain untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kompetensi pejabat pengawas dengan judul unit kompetensi Mengendalikan pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa.

1.2. Tujuan Pengembangan Kompetensi.

Setelah mengikuti mata diklat ini, para Peserta Diklat diharapkan memiliki: (1) Pengetahuan kerja mengenai konsep dan metode yang baik mengenai pengendalian pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa; (2) Keterampilan kerja untuk merumuskan penyusunan rencana pengendalian pelaksanaan pengadaan barang/jasa sebagai bagian dalam siklus Pengelolaan Keuangan Daerah yang efisien, efektif, transparan, terbuka, dan akuntabel; dan (3) Sikap kerja yang menerapkan nilai-nilai profesionalisme dan integritas dalam pengendalian pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa.

1.3. Penggunaan Buku Informasi

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme ASN, maka setiap ASN di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah diwajibkan untuk mengembangkan kompetensi pemerintahan yang meliputi:

- 1. Kebijakan Desentralisasi,
- 2. Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah,
- 3. Pemerintahan umum,
- 4. Pengelolaan keuangan Daerah,
- 5. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah,
- 6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD;
- 7. Etika Pemerintahan

Fasilitator/ Narasumber yang mengampu mata diklat Pengendalian Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa dapat menjadikan Bahan Ajar tersebut sebagai acuan pengembangan kompetensi pemerintahan untuk Kompetensi Pengelolaan Keuangan Daerah. Urutan Bab yang ditampilkan mencerminkan tahapan unjuk kerja agar mampu menerapkan pengendalian pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa secara efisien, efektif dan akuntabel.

Mata Diklat ini merupakan salah satu unit kompetensi yang diperoleh dengan cara pemetaan fungsi kompetensi pemerintahan untuk fungsi kunci pada salah satu kompetensi pemerintahan yakni Pengelolaan Keuangan Daerah. Sebagai hasil pemetaan untuk fungsi dasar, diperoleh kompetensi dasar antara lain yaitu Mengendalikan Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa.

Pendekatan dalam proses pembelajaran materi ini bersifat pembelajaran orang dewasa dan menekankan setiap peserta Diklat untuk dapat melaksanakan secara mandiri. Setiap peserta Diklat diberi kesempatan seluas-luasnya untuk meningkatkan Kompetensi 3 H (*Head* : pengetahuan, *Heart* : sikap/perilaku, dan *Hand* : keterampilan) dalam materi Pengendalian Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang/Jasa di tempat tugasnya. Diharapkan mampu mengaplikasikan materi tersebut baik secara mandiri maupun Tim di daerahnya masing-masing.

BAB II

MENGANALISIS SUBSTANSI KONTRAK

2.1. Penelusuran Substansi kritis dalam perjanjian atau kontrak

Di dalam setiap pelaksanaan kontrak, baik pelaksanaan *Kontrak Pengadaan Barang, Kontrak Pengadaan Pekerjaan Konstruksi, Kontrak Pengadaan Jasa Lainnya, Kontrak Jasa Konsultansi, atau kontrak perikatan lainnya yang dibuat oleh para pihak*, tunduk pada ketentuan hukum di Indonesia artinya, semua kontrak sepenuhnya tunduk pada Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH-Perdata 1842). Semua kontrak dibuat berdasarkan pada azas kebebasan berkontrak menurut ketentuan KUH-Perdata pasal 1320 tentang adanya suatu kontrak, pasal 1337 KUH-Perdata tentang dilarangnya kontrak menyimpang atau melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan pasal 1338 KUH-Perdata. Undang-undang tersebut menyatakan bahwa kontrak yang dibuat oleh para pihak berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka kontrak tersebut berlaku sebagai undang-undang bagi pembuatnya.

Demikian halnya untuk kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah ketentuan tersebut di atas juga menjadi dasar, di samping ketentuan peraturan perundang-undangan yang diatur dalam Peraturan Presiden no. 54 tahun 2010. Sedangkan untuk kontrak pekerjaan konstruksi/jasa konstruksi (pelaksana konstruksi atau konsultan konstruksi) disamping tunduk kepada Peraturan Presiden no. 54 tahun 2010 beserta perubahannya juga secara khusus wajib tunduk kepada Undang-Undang no. 18 tahun 1999 tentang jasa konstruksi, yang dijabarkan ke dalam Peraturan Pemerintah no. 28 tahun 2000 beserta perubahannya tentang usaha dan peran masyarakat jasa konstruksi, Peraturan Pemerintah no. 29 tahun 2000 tentang penyelenggaraan jasa konstruksi beserta perubahannya dan Peraturan Pemerintah no. 30 tahun 2000 tentang penyelenggaraan pembinaan jasa konstruksi, serta secara teknis operasional mengikuti ketentuan-ketentuan dalam beberapa Peraturan Menteri Pekerjaan Umum/Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Untuk kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah menunjukkan adanya hubungan antara Pemilik/Pengguna dengan Penyedia Barang/Jasa. Dalam ketentuan Peraturan Presiden no. 54 tahun 2010 beserta perubahannya pasal 86 ayat 1 diatur bahwa Pemilik atau Pengguna sebelum menandatangani kontrak perlu menyempurnakan rancangan kontrak, mengingat kontrak yang dibuat merujuk kepada standart dokumen pengadaan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Maka dari itu dari hal-hal yang bersifat standart dengan adanya penyempurnaan rancangan kontrak akan menjadi ketentuan yang lebih bersifat operasional sesuai dengan kebutuhan hubungan kontraktual antara Pengguna dengan Penyedia Barang/Jasa.

Dalam pelaksanaannya kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah harus dilihat sebagai satu kesatuan ketentuan hukum perikatan perdata yang wajib ditaati oleh para pihak. Dalam hal ini adalah Pengguna dan Penyedia Barang/Jasa beserta organisasinya. Bahwa struktur kontrak merupakan satu kesatuan ketentuan hukum perikatan perdata yang terdiri dari dokumen-dokumen sebagai berikut :

1. Amandemen kontrak/surat perjanjian apabila sudah diterbitkan.
2. Kontrak atau surat perjanjian yang merupakan pokok-pokok dari perjanjian tersebut.
3. Syarat-Syarat Khusus Kontrak (SSKK).
4. Syarat-Syarat Umum Kontrak (SSUK).
5. Surat penawaran dari Penyedia Barang/Jasa berikut penawaran harga (daftar kuantitas dan harga).
6. Spesifikasi khusus.
7. Spesifikasi umum.

- 8. Gambar perencanaan atau gambar-gambar.
- 9. Dokumen lain yang tidak terpisahkan yang ditentukan oleh Pengguna dan Penyedia Barang/Jasa sesuai dengan tingkat kepentingan hubungan kontraktualnya.

Dokumen nomor 1 sampai dengan nomor 9 tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, ketentuan-ketentuan kekuatan hukum dari dokumen tersebut bersifat mengikat disesuaikan dengan urutannya.

Dari uraian di atas maka ditetapkan bahwa yang paling berperan dalam mengatur pelaksanaan kontrak adalah ketentuan yang telah ditetapkan dalam Syarat-Syarat Umum Kontrak (SSUK) dan Syarat-Syarat Khusus Kontrak (SSKK). SSUK dan SSKK sebagai pedoman pelaksanaan kontrak yang diharapkan dapat menjamin keberhasilan pelaksanaan kontrak tersebut. Kunci keberhasilan dari pelaksanaan kontrak tersebut dapat diperhatikan melalui pengelolaan program mutu pekerjaan, penentuan struktur beserta isi kontrak/surat perjanjian, dan pengelolaan terhadap titik-titik kritis yang akan menjadi faktor hambatan atau faktor risiko dalam pelaksanaan kontrak, sehingga perlu dilakukan identifikasi secara lebih sistematis.

Untuk pengelolaan kontrak pengadaan barang/jasa *non pemerintah* juga harus tunduk pada ketentuan-ketentuan hukum keperdataan di Indonesia (KUH-Perdata), namun tidak diwajibkan mengikuti ketentuan dalam Perpres 54/2010 beserta perubahannya. Para Pemilik/Pengguna pekerjaan *non pemerintah* memiliki otoritas untuk mengatur sendiri pengelolaan kontrak sepanjang mengindahkan ketentuan dalam pasal 1337 KUH-Perdata dan tidak bertentangan dengan hukum lainnya. Jika dipertimbangkan menggunakan acuan pengelolaan kontrak pengadaan barang/jasa pemerintah maka tidak akan timbul permasalahan, hanya perlu penyesuaian kondisi masing-masing perusahaan.

Tabel 1. Titik Kritis Awal dan Kemungkinan Timbulnya Masalah

TITIK KRITIS AWAL	KEMUNGKINAN TIMBULNYA MASALAH
1. Kontrak surat perjanjian yang tidak difinalisasi/disempurnakan (bahasa hukum dalam dokumen kontrak sesuai kondisi obyek yang diperjanjikan)	1. Definisi-definisi dari kontrak tidak jelas 2. Perbedaan cara pandang, perbedaan tafsir yang mengakibatkan sengketa para pihak 3. Lemahnya keterikatan hukum antar para pihak karena tidak terdefinisi dengan baik 4. Anatomi dan struktur kontrak tidak kuat
2. Dokumen-dokumen yang menjadi satu-kesatuan kontrak tidak diuraikan dengan baik (SSUK, SSKK, Spec, gambar dan dokumen lain yang ditetapkan oleh para pihak)	1. Para pihak akan melihat hanya sekedar sebagai pelengkap administrasi 2. Para pihak tidak memahami apa yang harus dilakukan dan/atau harus tidak dilakukan 3. Kontrak beserta dokumennya dianggap tidak mengikat 4. Perumusan tindakan bagi para pihak menjadi kabur 5. Tumpang tindih pemahaman terhadap klausul-klausul yang sebenarnya sudah ditetapkan 6. Para pihak tidak memahami apapun yang telah mereka tetapkan dalam dokumen kontrak. 7. Koordinasi dan komunikasi profesional tidak terbangun

2.2. Menganalisis substansi kontrak yang kritis.

Syarat-Syarat Umum Kontrak (SSUK) merupakan ketentuan umum dalam pelaksanaan pengelolaan kontrak yang dimulai dari persiapan kontrak hingga penyerahan hasil pekerjaan. Dalam hal ini diperlukan pengaturan yang lebih rinci untuk menjabarkan apa yang dimaksudkan dalam ketentuan umum bagi Pengguna maupun Penyedia Barang/Jasa untuk dituangkan ke dalam Syarat-Syarat Khusus Kontrak. Hal ini disebabkan oleh karena kontrak bersifat setara bagi para pihak yang telah sepakat menandatangani kontrak tersebut.

Dengan demikian perlu adanya satu langkah untuk mengidentifikasi dan menginventarisasi titik kritis yang akan menjadi hambatan bagi para pihak dalam melaksanakan kontrak, khususnya menjadi hambatan bagi Pemilik/Pengguna dalam pengelolaan kontrak. Bentuk hambatan yang dapat dikenali adalah :

1. Sengketa kontrak (*contract dispute*).
2. Multitafsir terhadap ketentuan kontrak.
3. Kegagalan penjaminan mutu dari Penyedia Barang/Jasa.
4. Kegagalan penjaminan pencapaian fungsi dan manfaat dari Penyedia Barang/Jasa.
5. Kegagalan penyelesaian pekerjaan sesuai jangka waktu pelaksanaan yang telah ditetapkan.
6. Terjadinya risiko hukum perikatan berupa sengketa perdata dan lebih khusus adalah hukum tidak pidana korupsi.

Untuk meniadakan atau meminimalisir hambatan tersebut di atas maka perlu adanya identifikasi titik kritis terhadap ketentuan kontrak yang diatur dalam Syarat-Syarat Umum Kontrak (SSUK). Ketentuan SSUK adalah sebagai berikut :

- 1) Penetapan definisi secara jelas.
- 2) Penjelasan tentang asal material/bahan.
- 3) Wakil sah yang ditunjuk oleh para pihak.
- 4) Tata cara sub kontrak.
- 5) Kerjasama operasional bagi Penyedia Barang/Jasa dengan Penyedia Barang/Jasa lain.
- 6) Penetapan jadwal pelaksanaan pekerjaan.
- 7) Penyerahan lokasi kerja.
- 8) Penerbitan Surat Perintah Mulai Kerja/SPMK (*Commencement of Work*) untuk kontrak pekerjaan kontruksi, jasa lainnya, dan jasa konsultansi atau *Purchase Order*).
- 9) Rapat persiapan pelaksanaan kontrak (*pre construction meeting untuk kontrak pekerjaan kontruksi, jasa lainnya, dan jasa konsultansi atau rapat persiapan pelaksanaan kontrak/RPP untuk kontrak pengadaan barang, jasa lainnya, dan jasa konsultansi non konstruksi*).
- 10) Pengawasan pelaksanaan pekerjaan.
- 11) Prosedur persetujuan pengawas pekerjaan untuk penggunaan gambar rencana atau gambar-gambar acuan, gambar contoh barang sesuai yang ditawarkan, gambar lain yang diatur dalam kontrak dan gambar untuk pelaksanaan pekerjaan sementara.
- 12) Ketaatan Penyedia Barang/Jasa kepada perintah Pengguna dalam pelaksanaan kontrak.
- 13) Pemeriksaan pekerjaan bersama (*joint inspection*) atau inspeksi pabrikasi untuk pengadaan barang.
- 14) Jangka Waktu pelaksanaan pekerjaan dan perpanjangan waktu.
- 15) Peringatan dini dari Penyedia Barang/Jasa.
- 16) Rapat pengendalian pelaksanaan.
- 17) Penyelesaian kontrak dan serah terima pekerjaan.
- 18) Prosedur kerja Panitia Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP). Serta terdapat ketentuan bahwa PPHP bukan menerima pekerjaan tetapi memeriksa dan merekomendasi pekerjaan yang akan diserahkan dari Penyedia Barang/Jasa kepada Pengguna sesuai dengan ketentuan perikatan perdata.

- 19) Pengambil alihan.
- 20) Pedoman pengoperasian dan perawatan.
- 21) Perubahan kontrak.
- 22) Perubahan lingkup pekerjaan.
- 23) Perubahan jadwal pekerjaan.
- 24) Keputusan apabila terjadi keadaan kahar.
- 25) Penghentian kontrak.
- 26) Pemutusan kontrak.
- 27) Tindakan Pengguna terhadap keterlambatan pelaksanaan pekerjaan dan kontrak kritis melalui rapat pembuktian faktor penyebab keterlambatan (*Show Cause Meeting/SCM*) dan membuat kesepakatan metode untuk mengejar keterlambatan melalui tahapan uji coba (*Test Case*).
- 28) Penanganan kontrak kritis.
- 29) Hak dan kewajiban Penyedia Barang/Jasa.
- 30) Penggunaan dokumen kontrak dan informasi.
- 31) Tanggung jawab risiko.
- 32) Perlindungan tenaga kerja.
- 33) Pemeliharaan lingkungan.
- 34) Asuransi.
- 35) Laporan hasil pekerjaan.
- 36) Kerjasama dengan sub Penyedia Barang/Jasa.
- 37) Pelibatan usaha mikro, usaha kecil dan koperasi kecil (UMKK).
- 38) Program Rencana Keselamatan dan Kesehatan Kerja/RK3 (apabila diperlukan).
- 39) Denda keterlambatan.
- 40) Jaminan pelaksanaan dan jaminan pemeliharaan dan/sertifikat garansi atau *retention of money*.
- 41) Penundaan pembayaran.
- 42) Fasilitas dari Pengguna.
- 43) Peristiwa kompensasi.
- 44) Penetapan hasil kontrak.
- 45) Personil inti dan peralatan yang digunakan oleh Penyedia Barang/Jasa.
- 46) Harga kontrak (*contract price*).
- 47) Tata cara pembayaran.
- 48) Perhitungan akhir untuk pembayaran pekerjaan.
- 49) Penangguhan pembayaran.
- 50) Penyesuaian harga (*eskalasi - de eskalasi* untuk kontrak tahun jamak).
- 51) Pengawasan dan pemeriksaan rutin pelaksanaan pekerjaan dan hasil pekerjaan.
- 52) Pengujian bahan/material atau hasil kerja.
- 53) Kondisi cacat mutu dan perbaikan cacat mutu.
- 54) Kegagalan konstruksi/kegagalan bangunan atau kegagalan barang atau kegagalan hasil pekerjaan serta kegagalan fungsi dan manfaat.
- 55) Tata cara penyelesaian perselisihan antara para pihak.

2.3. Menetapkan Teknik Monitoring/Program Mutu.

Teknik Monitoring/Program mutu dalam pengelolaan kontrak pengadaan barang/jasa harus diterapkan secara tepat oleh Pemilik/Pengguna barang/jasa kepada Penyedia Barang/Jasa dan harus diberlakukan untuk semua perikatan kontrak, baik kontrak

Pemerintah dengan Swasta (*Government to Business*) ataupun kontrak Swasta dengan Swasta (*Business to Business*).

Program mutu pekerjaan adalah sebuah program yang disusun oleh Penyedia Barang/Jasa dan harus mendapatkan persetujuan dari Pengguna. Program Mutu ini bertujuan untuk memberikan penjaminan mutu hasil pelaksanaan kontrak atau *Quality Assurance Engineer* (QAE) yang harus disampaikan pada saat Rapat Persiapan Pelaksanaan Kontrak (RPP). *Draft* program mutu harus sudah disusun oleh Penyedia Barang/Jasa sejak diterimanya Surat Penunjukkan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ) dan sudah harus menjadi *draft* final program mutu sebelum penandatanganan kontrak selambat-lambatnya 14 hari kalender atau tepat sebelum penandatanganan kontrak.

Program mutu yang telah diuraikan di atas tidak terbatas pada hal-hal seperti di bawah ini :

1. Serah terima lapangan (lokasi kerja) diperuntukkan bagi pengadaan barang yang akan dipasang pada suatu lokasi, pekerjaan konstruksi, jasa lain yang akan dibuat di lokasi kerja atau jasa konsultan yang akan menggunakan lokasi kerja. Contoh : pengadaan alat tulis kantor, layanan jasa pengiriman, jasa asuransi, pengadaan mobil, pengadaan pakaian security, pengadaan barang-barang elektronik yang tidak perlu dipasang yang hanya cukup disupply sampai kantor Pemilik/Pengguna.
2. Sasaran mutu (bagaimana dengan gagalnya mutu?).
3. Organisasi pelaksana pekerjaan.
4. Jadwal pelaksanaan pekerjaan (S-Curve, NWP dan WBS).
5. Jadwal mobilisasi (tenaga kerja, alat dan bahan).
6. Request of work (ijin kerja).
7. Standar kerja, metode/prosedur kerja dan instruksi kerja.
8. Design drawing, shop drawing dan as build drawing untuk pekerjaan konstruksi, hal ini banyak diabaikan oleh Penyedia Barang/Jasa atau Pemilik/Pengguna.
9. Detail penanganan pekerjaan yang sangat penting.
10. Rencana direksi keet/basecamp/gudang khusus untuk pekerjaan konstruksi.
11. Air kerja, penerangan dan keamanan.
12. Rencana penggunaan material utama dan uji mutu.
13. Pengendalian lingkungan dan K3 (jika diperlukan)
14. Control kualitas dan penolakan hasil kerja/rejected.
15. Pengukuran hasil kerja dan tata cara pembayaran (Sertifikat Bulanan, Termin atau Bayar Sekaligus).
16. Provisional Hand Over (PHO) dan Final Hand Over (FHO) atau serah terima hasil pelaksanaan kontrak selain pekerjaan konstruksi.

Dalam proses penyusunan draft program mutu, Penyedia Barang/Jasa apabila diperlukan dapat melakukan komunikasi dan diskusi dengan Pemilik/Pengguna. Program mutu final harus sudah siap sebelum dilakukan rapat pra-pelaksanaan kontrak.

Identifikasi titik kritis program mutu, meliputi :

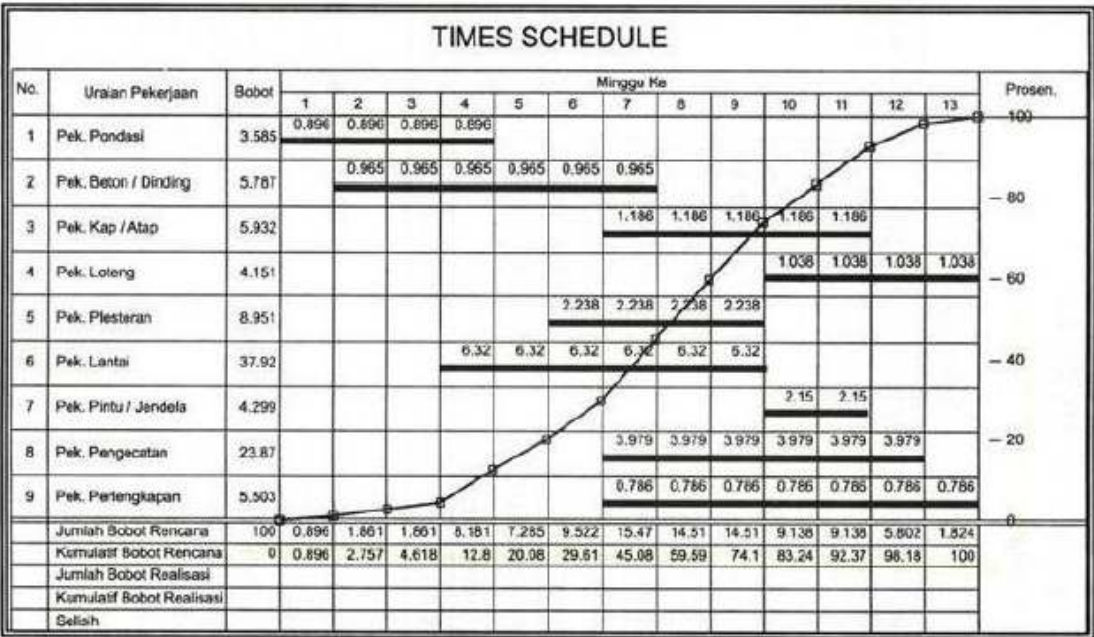
- 1) Informasi terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan
- 2) Pengorganisasian yang ditetapkan oleh Penyedia Barang/Jasa sesuai dengan yang diusulkan dalam dokumen penawaran
- 3) Jadwal pelaksanaan pekerjaan yang akan digunakan :

a) Bar chart schedule



Gambar 1. Contoh Bar Chart Schedule

b) Curva S schedule



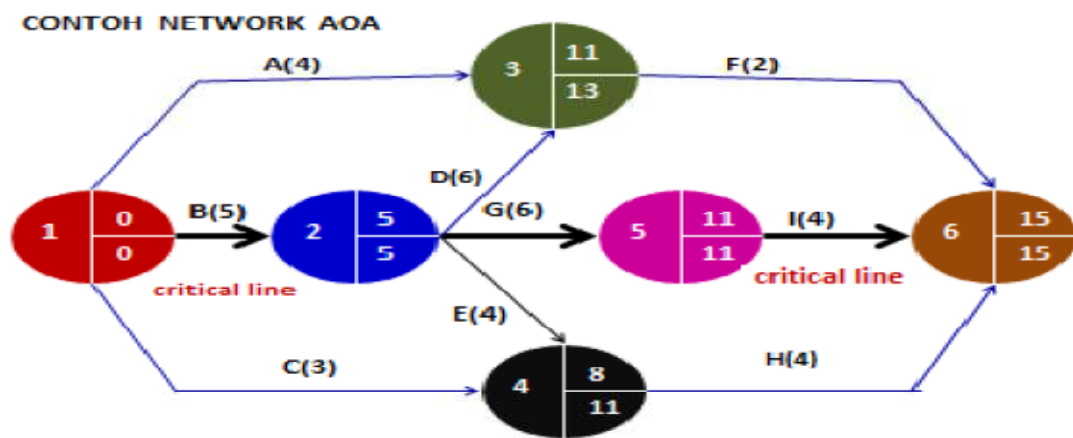
Gambar 2. Contoh Curva S Schedule

c) Net Work Planning (NWP)

PRINSIP METODE PENJADWALAN NETWORK PLANNING
Activity On Arrow Diagram (AOA)



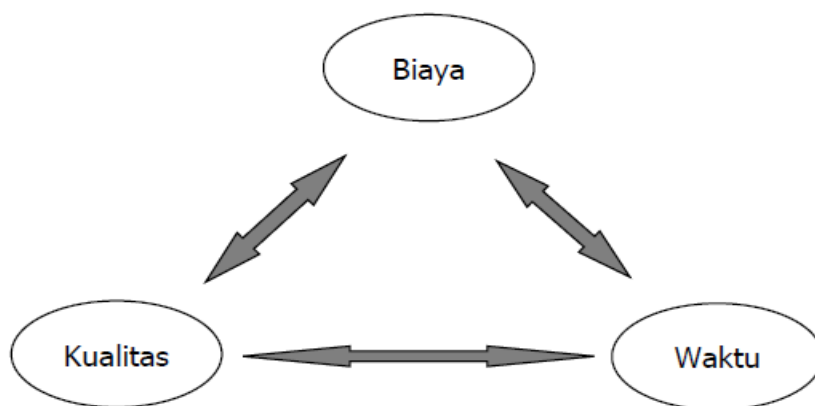
Gambar 3. Prinsip Metode Penjadwalan Network Planning



Gambar 4. Contoh Network Planning (NWP)

2.4. Menyusun rencana monitoring substansi kontrak yang kritis

Pada prinsipnya, pengendalian pelaksanaan kontrak mencakup tiga aspek penting yang menjadi persyaratan atas pekerjaan pengadaan barang/jasa. Ketiga aspek tersebut meliputi kualitas, waktu, dan biaya. Dimana ketiga aspek tersebut dapat saling mempengaruhi seperti digambarkan berikut ini :



Mengingat bahwa keterkaitan aspek yang satu dengan yang lain, maka pada pengendalian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan analisis secara terintegrasi. Salah satu metode yang digunakan agar dapat dilakukan untuk analisis secara terintegrasi adalah Metode Nilai Hasil (*Earned Value Method*). Metode ini perlu dipahami bertujuan untuk memastikan pelaksanaan pekerjaan secara aktual telah dilakukan secara efisien, sehingga tidak akan mengalami permasalahan keuangan untuk penyelesaian pekerjaan. Metode nilai hasil pada dasarnya mengintegrasikan antara kegiatan pengendalian biaya dan pengendalian waktu. Dimana pada metode konvensional, kegiatan pengendalian biaya dan pengendalian waktu dilakukan secara terpisah.

Pada metode ini terdapat tiga dimensi sebagai parameter analisis yaitu :

- (1) Planned Value (PV), yaitu nilai biaya (berdasarkan kontrak) yang direncanakan untuk pekerjaan pada periode tertentu saat dilakukannya analisis. Pada beberapa referensi lain, istilah Planned Value (PV) identik dengan BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled).
- (2) Earned Value (EV), yaitu nilai biaya (berdasarkan kontrak) untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan pada periode tertentu saat dilakukannya analisis. Nilai Earned Value (EV) akan setara dengan kemajuan pekerjaan yang telah selesai dilaksanakan (percent complete) pada periode tertentu saat dilakukannya analisis.

Pada beberapa referensi lain, istilah Earned Value (EV) identik dengan BCWP (Budgeted Cost of Work Performance).

- (3) Actual Cost (AC), yaitu nilai biaya (berdasarkan laporan akuntansi) yang secara nyata (riil) digunakan untuk pelaksanaan pekerjaan yang telah dilaksanakan pada periode tertentu saat dilakukannya analisis. Pada beberapa referensi lain, istilah Actual Cost (AC) identik dengan ACWP (Actual Cost of Work Performance).

Berdasarkan parameter di atas, maka dapat diperhitungkan besaran varian ataupun penyimpangan biaya dan jadwal yang dapat memberikan informasi kinerja pengelolaan biaya dan jadwal. Varian biaya dan jadwal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

A. Varian Jadwal (Schedule Varians = SV)

Varian jadwal (SV) adalah jumlah biaya yang diperoleh dari hasil pengurangan nilai biaya (berdasarkan kontrak) yang digunakan untuk pekerjaan dalam periode tertentu, saat dilakukannya analisis (EV) dikurangi nilai biaya (berdasarkan kontrak) yang direncanakan untuk pekerjaan pada periode tertentu saat dilakukannya analisis (PV). Atau dapat disimpulkan formula perhitungan varian jadwal adalah :

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan jika :

SV = 0 : pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan (tepatwaktu).

SV > 0 : pekerjaan dilaksanakan lebih cepat dari yang direncanakan.

SV < 0 : pekerjaan dilaksanakan lebih lambat dari yang direncanakan.

B. Varian Biaya (Cost Varians = CV)

Varians biaya adalah jumlah biaya yang diperoleh dari hasil pengurangan nilai biaya (berdasarkan kontrak) untuk pekerjaan yang telah dilaksanakan pada periode tertentu saat dilakukannya analisis (EV) dikurangi nilai biaya (berdasarkan laporan akuntansi) yang secara nyata (riil) digunakan untuk pelaksanaan pekerjaan yang telah dilaksanakan pada periode tertentu saat dilakukannya analisis (AC).

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan jika :

⇒ CV = 0 : biaya aktual pekerjaan sama dengan biaya pekerjaan.

⇒ CV > 0 : biaya aktual pekerjaan lebih kecil dari biaya pekerjaan (efisien).

⇒ CV < 0 : biaya aktual pekerjaan lebih besar dari biaya pekerjaan (tidak efisien).

⇒ Indeks Kinerja Jadwal dan Biaya

Mengingat bahwa varian jadwal dan biaya di atas belum dapat memberikan gambaran secara rinci tentang penyimpangan terhadap jadwal dan biaya pekerjaan, maka diperlukan suatu pengukuran dalam bentuk indeks kinerja untuk mengukur kinerja, baik jadwal maupun biaya, dan juga dapat mengetahui tingkat efisiensi penggunaan sumber daya pekerjaan.

Dalam kegiatan pengendalian kontrak pengadaan barang/jasa, jadwal rencana pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak berarti apabila tidak dilakukan perbandingan dengan jadwal aktual pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, maka perlu dilakukan pengumpulan informasi tentang jadwal aktual pelaksanaan pekerjaan. Monitoring jadwal pelaksanaan pekerjaan yang dimaksud merupakan kegiatan pengumpulan informasi tentang jadwal aktual pelaksanaan pekerjaan.

Sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa informasi aktual pelaksanaan pekerjaan idealnya merupakan informasi yang bersifat tanpa waktu tunda (real time). Hal ini bertujuan agar para pihak dapat segera melakukan langkah-langkah penanganan bilamana ditemui adanya penyimpangan dari jadwal rencana pelaksanaan. Pelaksanaan monitoring jadwal pelaksanaan itu sendiri dilakukan sesuai dengan rencana pengendalian yang telah ditetapkan.

Penyedia barang/jasa dalam melaksanakan monitoring jadwal pelaksanaan pekerjaan melakukan pemutakhiran (up date) terhadap jadwal pelaksanaan pekerjaan. Sehingga

pada jadwal pelaksanaan pekerjaan, selain terdapat jadwal rencana pelaksanaan, juga terdapat jadwal aktual pelaksanaan pekerjaan.

Dalam menyusun jadwal aktual pelaksanaan pekerjaan, terdapat beberapa hal yang penting untuk dicantumkan, diantaranya adalah :

1. Nilai atau bobot aktual kemajuan pekerjaan.
2. Status tanggal data aktual pelaksanaan (cut off date).
3. Informasi tentang pihak yang menyusun data aktual pelaksanaan.
4. Validasi data aktual pelaksanaan.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa penyedia barang/jasa perlu menyusun Rencana Arus Kas yang dapat memberikan gambaran tentang bagaimana penyedia barang/jasa melakukan pengelolaan keuangan terkait kontrak pekerjaan pengadaan barang/jasa. Kemudian disusun pula suatu laporan yang menjelaskan tentang aktualisasi dari rencana tersebut. Bentuk aktualisasi dari rencana dituangkan dalam suatu Laporan Arus Kas pelaksanaan kontrak yang di dalamnya terdapat diantaranya adalah :

1. Pemasukan keuangan, yang diperoleh dari :
 - 1) Pembayaran uang muka.
 - 2) Pembayaran prestasi pekerjaan (bisa dilakukan dengan termin, atau bulanan, atau sekaligus).
 - 3) Biaya yang diperoleh dari manajemen perusahaan penyedia barang/jasa.
2. Pengeluaran keuangan, berupa :
 - 1) Kewajiban kepada sub penyedia atau sub kontraktor.
 - 2) Kewajiban kepada pekerja.
 - 3) Kewajiban asuransi.
 - 4) Kewajiban bank.

Sedangkan pemilik pekerjaan melaksanakan kegiatan penjaminan mutu yang meliputi :

1. Menjamin ketersediaan anggaran terkait kontrak pengadaan barang/jasa.

Hal ini perlu selalu dilaksanakan mengingat bahwa dalam pelaksanaan kontrak selalu terdapat kemungkinan terjadinya perubahan biaya sebagai akibat dari adanya pekerjaan tambah atau perubahan lingkup pekerjaan.
2. Mereviu prosedur pembayaran prestasi pekerjaan kepada penyedia barang/jasa.

Prosedur pembayaran prestasi pekerjaan merupakan suatu hal yang telah ditetapkan oleh pemilik pekerjaan sebelum pelaksanaan kontrak. Akan tetapi, prosedur tersebut perlu untuk dilakukan reviu dan koreksi bilamana prosedur yang berlaku diketahui menjadi kendala atau tidak efektif selama pelaksanaan kontrak.
3. Memeriksa Laporan Arus Kas.

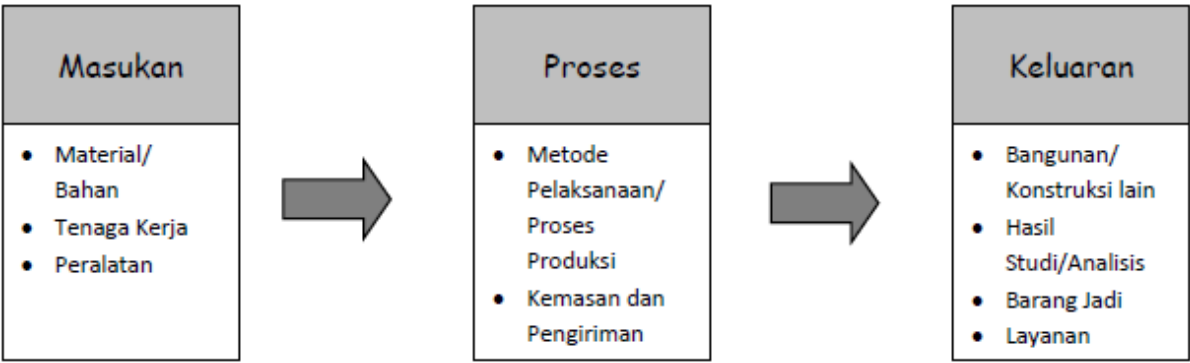
Pemeriksaan Laporan Arus Kas dilakukan bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan kontrak pengadaan barang/jasa telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sehingga diharapkan masalah pengelolaan keuangan tidak menjadi kendala dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari Laporan Arus Kas ini dapat diperoleh informasi diantaranya adalah :

 - 1) Kesesuaian penggunaan uang muka dengan rencana penggunaan uang muka yang telah disetujui.
 - 2) Kemungkinan adanya pengalihan uang muka untuk pekerjaan lain yang dilakukan oleh penyedia barang/jasa.
 - 3) Jumlah kewajiban penyedia barang/jasa kepada sub penyedia barang/jasa atau sub kontraktor yang belum atau telah dilunasi.
 - 4) Jumlah kewajiban penyedia barang/jasa kepada pihak lainnya.

Pada pelaksanaan monitoring kualitas, pada dasarnya penyedia barang/jasa melaksanakan kegiatan pengendalian kualitas sesuai dengan persyaratan teknis yang telah ditetapkan. Pelaksanaan monitoring kualitas umumnya dilakukan dengan

melakukan pengujian terhadap tahapan masukan (input), proses, dan keluaran (output) sesuai dengan gambar di bawah ini :



2.5 Mengkosultasikan rencana monitoring kepada pimpinan.

Sebagaimana rencana monitoring telah dikaji dengan teliti dan cermat merujuk kepada substansi kritis yang dapat dijumpai di lapangan sesuai kaidah dan norma pelaksanaan kegiatan, maka dokumen-dokumen dan tatacara serta mekanisme monitoring lebih dulu dipersiapkan untuk mendapatkan dukungan penuh secara legalitas dari pimpinan.

2.6. Latihan Unjuk Kerja I

Soal Kasus:

Menurut ketentuan dalam Perpres No. 70 Tahun 2012 Pasal 61 ayat (1) b. Kontrak ditandatangani paling lambat 14 (empat belas) hari kerja setelah diterbitkannya SPPBJ. Sehingga paling lambat tanggal 1 Oktober 2013 harus sudah penandatanganan kontrak. Namun, Kontrak belum bisa ditandatangani karena lokasi proyek belum siap. bagaimana kelanjutan penandatanganan Kontrak pekerjaan konstruksi karena sudah melewati batas akhir penandatanganan kontrak dan akhir tahun anggaran 2013 semakin mendesak?

Jawaban:

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 61 ayat (1) j bahwa kontrak ditandatangani paling lambat 14 (empat belas) hari kerja setelah diterbitkannya SPPBJ.

Mengacu kepada uraian di atas, proyek pembangunan gedung dimana penandatanganan kontrak paling lama dilaksanakan pada tanggal 1 Oktober 2013 namun terhambat karena permasalahan relokasi gedung maka penandatanganan kontrak dapat dilaksanakan setelah adanya kesepakatan terkait relokasi gedung.

Dalam hal menunggu adanya kesepakatan terkait relokasi gedung maka PPK dapat memeriksa dan meminta untuk memperpanjang surat penawaran serta jaminan penawaran dari penyedia sehingga surat penawaran serta jaminan penawaran tidak berakhir masa berlakunya pada saat penandatanganan kontrak.

Penandatanganan kontrak harus mempertimbangkan waktu pelaksanaan. Apabila waktu pelaksanaan tidak mencukupi maka PPK harus melaporkan kepada PA/KPA terkait proyek pembangunan gedung yang tidak dapat dilanjutkan karena

keterbatasan waktu pelaksanaan untuk dinyatakan proses pelelangan batal oleh PA/KPA dan anggarannya dikembalikan kepada negara.

BAB III

MELAKSANAKAN MONITORING

PELAKSANAAN PEKERJAAN PENGADAAN BARANG/JASA

3.1 Melakukan Observasi Prestasi pekerjaan sesuai dengan dokumen perjanjian / kontrak

Pemilik pekerjaan dalam rangka menjalankan fungsi penjaminan mutu, dalam kegiatan monitoring kualitas perlu memastikan bahwa kegiatan pengendalian kualitas telah dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa ataupun oleh produsen. Cara yang dapat dilakukan adalah :

- 1) Meneliti sertifikat uji kualitas.
- Cara paling sederhana yang umumnya dapat dilakukan pada pengadaan barang adalah dengan meneliti cap yang terdapat pada barang seperti contoh berikut ini:



Selain itu, dapat pula meneliti sertifikat hasil uji yang dikeluarkan oleh lembaga yang berwenang sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan pada dokumen spesifikasi seperti contoh berikut ini :



- 2) Memeriksa pelaksanaan pengendalian kualitas yang dilakukan oleh penyedia barang/jasa.

Pemeriksaan dilakukan terhadap formulir-formulir pengujian yang telah ditetapkan untuk digunakan dalam pengendalian kualitas. Hal-hal yang penting untuk diperhatikan dalam pemeriksaan formulir tersebut adalah :

Nama penguji; yang tercantum pada formulir pengujian harus tertera nama penguji yang telah disetujui sebagai tenaga penguji (misalnya : teknisi laboratorium) dan yang telah disetujui oleh pemilik pekerjaan.

- a. Validasi hasil pengujian; formulir hasil pengujian divalidasi oleh pihak yang ditugaskan oleh pemilik pekerjaan (misalnya: konsultan pengawas).
- b. Hasil pengujian; sesuai dengan persyaratan kualitas yang ditetapkan dalam dokumen spesifikasi.

3) Melakukan Uji Petik (Sampling).

Uji petik (sampling) yang dimaksud dalam hal ini dilakukan dengan meminta penyedia barang/jasa menyediakan benda uji sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh pemilik pekerjaan. Selain itu meminta kepada penyedia barang/jasa untuk melakukan pengujian dengan disaksikan oleh pemilik pekerjaan atau pihak lain yang ditunjuk oleh pemilik pekerjaan (misal : konsultan pengawas). Pengujian dapat pula dilakukan oleh pihak lain yang independen.

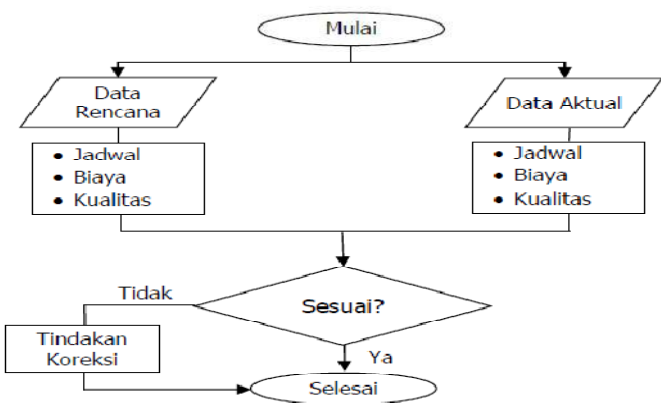
Pada pelaksanaan uji petik perlu memperhatikan jumlah benda uji (sample) yang dianggap dapat mewakili hal yang menjadi objek pengujian. Dalam menetapkan jumlah benda uji perlu dapat mengacu pada :

- a. Ketentuan yang tercantum dalam dokumen spesifikasi.
- b. Rumus perhitungan statistik yang umum digunakan.

3.2 Mengklarifikasi Hasil observasi dengan merujuk kepada dokumen perjanjian/ kontrak.

Berdasarkan hasil monitoring, maka akan diperoleh data aktual pelaksanaan pekerjaan. Data aktual tersebut selanjutnya dibandingkan dengan data rencana pelaksanaan. Hasil perbandingan tersebut akan menghasilkan kesimpulan tentang ada atau tidaknya penyimpangan (deviasi) dari rencana pelaksanaan.

Tahapan tersebut digambarkan pada bagan alir berikut :



Selanjutnya, bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi untuk setiap aspek akan diuraikan sebagai berikut :

1)Penyimpangan Jadwal.

Pada jadwal pelaksanaan pekerjaan terdapat dua kemungkinan yangterjadi, yaitu :

- a. Jadwal aktual pelaksanaan lebih lambat dari jadwal rencana pelaksanaan.
- b. Jadwal aktual pelaksanaan lebih cepat dari jadwal rencana pelaksanaan.

Setelah suatu pekerjaan ditetapkan telah telah mengalami keterlambatan pelaksanaan, maka perlu dilakukan penelitian. Hal-hal yang diteliti kemudian dapat menjadi referensi untuk menetapkan langkah penanganannya. Berikut ini contoh daftar simak hal-hal yang perlu untuk diteliti tersebut :

No.	Uraian	Penelitian	Keterangan
1.	Berapa keterlambatan yang terjadi?	 hari kalender atau %	
2.	Apakah pengukuran keterlambatan telah menggunakan metode yang sama antara jadwal rencana dan jadwal aktual pelaksanaan?	☐ Ya ☐ Tidak	Metode
3.	Apakah keterlambatan masih dalam batas toleransi?	☐ Ya ☐ Tidak	Terlambat hari ; Toleransi hari
4.	Apakah keterlambatan terjadi pada aktifitas yang berada pada lintasan kritis?	☐ Ya ☐ Tidak	Aktifitas
5.	Apakah keterlambatan akan mempengaruhi aktifitas lain?	☐ Ya ☐ Tidak	Aktifitas
6.	Apakah ada aktifitas lain yang mendahului aktifitas yang terlambat?	☐ Ya ☐ Tidak	Aktifitas
7.	Apakah ada perkiraan waktu keterlambatan penyelesaian seluruh pekerjaan?	☐ Ya ☐ Tidak	 hari kalender

Salah satu bentuk penanganan atas keterlambatan pekerjaan yang dapat dilakukan pada pekerjaan konstruksi bangunan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah sesuai ketentuan bahwa:

Apabila Penyedia terlambat melaksanakan pekerjaan sesuai jadwal, maka PPK harus memberikan peringatan secara tertulis atau dikenakan ketentuan tentang kontrak kritis.

- 2) Kontrak dinyatakan kritis apabila:
- a. dalam periode I (rencana fisik pelaksanaan 0% - 70% dari Kontrak), realisasi fisik pelaksanaan terlambat lebih besar 10% dari rencana;
 - b. dalam periode II (rencana fisik pelaksanaan 70% - 100% dari Kontrak), realisasi fisik pelaksanaan terlambat lebih besar 5% dari rencana;
 - c. rencana fisik pelaksanaan 70% - 100% dari Kontrak, realisasi fisik pelaksanaan terlambat kurang dari 5% dari rencana dan akan melampaui tahun anggaran berjalan.
- 3) Penanganan kontrak kritis :
- a. pada saat Kontrak dinyatakan krisis, direksi pekerjaan menerbitkan surat peringatan kepada Penyedia dan selanjutnya menyelenggarakan SCM.
 - b. dalam SCM PPK, direksi pekerjaan, direksi teknis dan penyedia membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh Penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba pertama) yang dituangkan dalam Berita Acara SCM I
 - c. apabila Penyedia gagal pada uji coba pertama, maka dilaksanakan SCM II yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh Penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba kedua) yang dituangkan dalam Berita Acara SCM II.
 - d. apabila Penyedia gagal pada uji coba tahap kedua, maka diselenggarakan SCM III yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai

oleh Penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba ketiga) yang dituangkan dalam Berita Acara SCM III.

- e. pada setiap uji coba yang gagal, PPK harus menerbitkan surat peringatan kepada Penyedia atas keterlambatan realisasi fisik pelaksanaan pekerjaan.
- f. dalam hal setelah diberikan SCM III dan Penyedia tidak mampu memenuhi kemajuan fisik yang sudah ditetapkan, PPK melakukan rapat bersama atasan PPK sebelum tahun anggaran berakhir, dengan ketentuan:
- g. PPK dapat memberikan kesempatan untuk menyelesaikan sisa pekerjaan paling lama 50 (lima puluh) hari kalender dengan ketentuan:
 - (a) penyedia secara teknis mampu menyelesaikan sisa pekerjaan paling lama 50 (lima puluh) hari kalender; dan
 - (b) penyedia dikenakan denda keterlambatan sesuai dengan SSKK apabila pemberian kesempatan melampaui masa pelaksanaan pekerjaan dalam kontrak.
- i. PPK dapat langsung memutuskan Kontrak secara sepihak dengan mengesampingkan pasal 1266 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata; atau
- j. PPK dapat menunjuk pihak lain untuk melaksanakan pekerjaan.
Pihak lain tersebut selanjutnya dapat menggunakan bahan/peralatan, Dokumen Kontraktor dan dokumen desain lainnya yang dibuat oleh atau atas nama penyedia. Seluruh biaya yang timbul dalam pelaksanaan pekerjaan pihak lain sepenuhnya menjadi tanggung jawab penyedia berdasarkan kontrak awal.

3.3 Mengklasifikasikan Hasil pekerjaan terkait dengan kesesuaian dokumen perjanjian/ kontrak

Selama berlangsungnya pelaksanaan pekerjaan, harus terjalin komunikasi yang baik diantara para pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kontrak. Untuk itu diperlukan suatu forum untuk memfasilitasi komunikasi tersebut, yang umumnya berupa :

- 1) Rapat Berkala; dimana rapat berkala ini dapat dilakukan dengan interval waktu harian, mingguan, dan/atau bulanan sesuai dengan intensitas pelaksanaan pekerjaan. Rapat ini dapat melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kepentingannya. Misalnya pada rapat harian hanya melibatkan pihak-pihak yang memiliki fungsi di lapangan; rapat mingguan mulai melibatkan fungsi manajemen; dan pada rapat bulanan melibatkan fungsi manajemen yang lebih tinggi. Hal-hal yang dibahas pada rapat ini adalah :
 - (1) Evaluasi pekerjaan yang telah dilaksanakan pada periode tertentu.
 - (2) Rencana pelaksanaan pekerjaan pada periode tertentu.
 - (3) Hambatan dan kendala yang dihadapi.
 - (4) Rencana penanganan hambatan dan kendala yang dihadapi.
- 2) Rapat Khusus; dimana rapat ini dilakukan bilamana terdapat hambatan, kendala, permasalahan, atau penyimpangan yang terjadi pada pelaksanaan pekerjaan. Pada rapat ini dapat melibatkan pihak-pihak yang terlibat pada pelaksanaan pekerjaan dan pihak lain yang dianggap berkepentingan (misalnya pihak perencana, pihak yang memiliki otoritas atas utilitas umum, atau pihak yang sedang melakukan penelitian dan pengembangan sistem atau teknologi). Hal-hal yang dibahas pada rapat ini adalah :
 - (1) Hambatan, kendala, permasalahan, atau penyimpangan yang terjadi.
 - (2) Alternatif penanganan hambatan, kendala, permasalahan, atau penyimpangan.
 - (3) Implikasi dari setiap alternatif penanganan.

Selain rapat berkala dan rapat khusus yang dilakukan selama pelaksanaan pekerjaan, setelah berakhirnya pekerjaan juga perlu untuk dilakukan review terhadap seluruh pelaksanaan kontrak. Hal-hal yang menjadi objek untuk dilakukan review diantaranya adalah :

- (1) Kinerja pelaksanaan pekerjaan terhadap waktu pelaksanaan, biaya, dan persyaratan kualitas. Apakah penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang direncanakan? Apakah biaya pelaksanaan sesuai dengan biaya pelaksanaan yang direncanakan? Apakah pekerjaan dilaksanakan sesuai persyaratan kualitas yang ditetapkan?
- (2) Risiko-risiko yang terjadi. Apa yang menyebabkan terlambatnya waktu penyelesaian pekerjaan? Apa yang menyebabkan biaya pekerjaan melebihi biaya pelaksanaan yang direncanakan? Apa yang menyebabkan kualitas pekerjaan tidak sesuai dengan persyaratan kualitas yang ditetapkan?
- (3) Tingkat efektifitas organisasi dan operasional dalam pelaksanaan kontrak, dan pendekatan prosedur dan pengendalian yang digunakan.
- (4) Kinerja penyedia barang/jasa secara keseluruhan.

Hasil dari dilakukannya reviu pelaksanaan kontrak menjadi sumber informasi yang sangat berharga bagi organisasi. Yaitu menjadi referensi dan pembelajaran untuk pelaksanaan pekerjaan yang akan datang agar tidak menghadapi permasalahan-permasalahan serupa dengan pelaksanaan kontrak yang telah selesai tersebut. Informasi yang dapat diperoleh dari reviu pelaksanaan kontrak diantaranya adalah :

- 1) Kesalahan apa yang telah terjadi?
- 2) Apa dampak kesalahan tersebut terhadap pelaksanaan kontrak?
- 3) Mengapa dapat terjadi kesalahan tersebut?
- 4) Apakah kesalahan yang terjadi hanya pada pelaksanaan kontrak ini atau dapat juga terjadi pada pelaksanaan kontrak lain apabila tidak dilakukan penanganan?
- 5) Bila dapat terjadi pada pelaksanaan kontrak lain, bagaimana kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkannya?
- 6) Bagaimana menghindari kesalahan ini di waktu yang akan datang?

Selain itu, hasil dari reviu pelaksanaan kontrak dapat menjadi masukan untuk pemutakhiran daftar risiko dalam perencanaan pekerjaan selanjutnya. Sehingga hasil reviu pelaksanaan kontrak perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang terkait, yaitu pihak manajemen, pihak perencana, dan pihak penyusun kebijakan.

3.4 Latihan Unjuk Kerja II

Soal Kasus:

Dalam hal pengadaan pekerjaan konstruksi yang menggunakan kontrak lumpsum, apakah dapat membatalkan suatu item pekerjaan yang ternyata tidak diperlukan atau merupakan pekerjaan ganda? Apa yang harus dilakukan apabila terdapat kesalahan dalam dokumen perencanaan yang mengakibatkan fungsi bangunan tidak optimal, pekerjaan yang secara sistem harus diadakan tetapi tidak ada dalam gambar dan RAB?

Apakah boleh merubah sistem kontrak lumpsum yang ditetapkan pada pelelangan menjadi sistem harga satuan (unitprice)?

Jawaban:

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 2000 Tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi, Pasal 21 : Kontrak kerja konstruksi dengan bentuk imbalan Lump Sum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (3) huruf a angka 1 merupakan kontrak jasa atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam jangka waktu tertentu dengan jumlah harga yang pasti dan tetap serta semua risiko yang mungkin terjadi dalam proses penyelesaian pekerjaan yang sepenuhnya ditanggung oleh penyedia jasa sepanjang gambar dan spesifikasi tidak berubah.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Pasal 51 ayat (1) : Kontrak Lump Sum merupakan kontrak pengadaan barang/jasa atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu sebagaimana ditetapkan dalam kontrak dengan ketentuan :

- a. jumlah harga pasti dan tetap serta tidak dimungkinkan penyesuaian harga;
- b. semua resiko sepenuhnya ditanggung oleh penyedia barang/jasa;
- c. pembayaran didasarkan pada tahapan produk/keluaran yang dihasilkan sesuai dengan isi kontrak;
- d. sifat pekerjaan berorientasi kepada keluaran (output based);
- e. total harga penawaran bersifat mengikat; dan
- f. tidak diperbolehkan adanya pekerjaan tambah/kurang.

Mengacu pada ketentuan-ketentuan tersebut di atas maka :

- a. dalam pelaksanaan kontrak agar dihindari penggunaan kontrak lump sum secara keseluruhan. Dalam hal telah menggunakan bentuk kontrak Lump Sum maka tidak diperkenankan dilakukan pekerjaan tambah/kurang dan tidak diperkenankan juga terjadi perubahan gambar dan spesifikasi;
- b. dalam hal harus dilakukan perubahan terhadap kontrak lump sum, yaitu terdapat penambahan/pengurangan pekerjaan, perubahan gambar dan/atau spesifikasi maka PPK melaporkan dan mengusulkan terjadinya kebutuhan terhadap penambahan, pengurangan dan/atau perubahan tersebut kepada PA/KPA, laporan tersebut juga harus menyampaikan informasi tentang jenis kontrak yang digunakan dan ketentuan tentang pelaksanaan jenis kontrak tersebut. Selanjutnya PA/KPA dapat membentuk dan menugaskan tim yang mengkaji kelayakan usulan perubahan dari PPK dari sisi substsansi teknis dan hukum. Setelah didapatkan hasil kajian terhadap kelayakan tersebut, PA/KPA memberikan keputusan dan menetapkan keputusan tersebut untuk dijalankan oleh PPK/ULP/Pejabat Pengadaan;
- c. dalam hal PA/KPA menetapkan keputusan untuk dilakukan addendum (perubahan kontrak), maka PPK menginformasikan penambahan/pengurangan pekerjaan, perubahan gambar dan/atau spesifikasi kepada penyedia sekaligus meminta kepada penyedia untuk menyampaikan penawaran harga terhadap perubahan tersebut apabila ada.

Selanjutnya setelah penyedia menyampaikan penawaran harga, PPK meminta kepada PA/KPA untuk membentuk dan menugaskan Panitia Peneliti Pelaksanaan Kontrak (P3K) untuk melakukan evaluasi, klarifikasi dan negosiasi teknis dan harga penawaran yang disampaikan oleh penyedia, yang hasilnya dibuat dalam bentuk Berita Acara Hasil Evaluasi, Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan Harga oleh P3K. Selanjutnya P3K menyampaikan berita

acara tersebut kepada PPK dan membuat tembusannya ke PA/KPA. Berdasarkan berita acara tersebut PPK membuat Perubahan Kontrak dengan harga berdasarkan hasil negosiasi yang dilakukan oleh P3K dan tercantum dalam Berita Acara Hasil Evaluasi, Klarifikasi dan Negosiasi Teknis dan Harga.

BAB IV

MELAKUKAN ANALISIS HASIL MONITORING

4.1 Teknik Apresiasi Prestasi pekerjaan yang sesuai dengan dokumen perjanjian / di kontrak

Dalam pelaksanaan kontrak pelaksanaan barang/jasa pemerintah, Pejabat Pembuat Komitmen akan dihadapkan pada berbagai macam kualitas rekanan atau kontraktor. Agar dapat memberikan efek positif terhadap proses pelaksanaan kontrak secara keseluruhan, maka pengguna (PPK) hendaknya memberikan reward dan punishment kepada penyedia (rekanan).

Bagi penyedia (rekanan) yang baik dalam pengelolaan pelaksanaan pekerjaannya maka pengguna wajib memberikan apresiasi berupa reward yang dapat ditentukan dalam salah satu klausul kontrak yang ditandatangani PPK dan Penyedia.

4.2 Penelusuran Prestasi pekerjaan yang tidak sesuai dengan dokumen perjanjian / kontrak

Semakin besar dan kompleks lingkup pekerjaan yang tercantum dalam kontrak maka semakin besar kemungkinan terjadinya kegagalan pelaksanaan kontrak. Kegagalan dalam pelaksanaan proyek besar bisa disebabkan oleh masalah yang kecil tapi penting atau melibatkan beberapa faktor penyebab.

Analisa kegagalan pelaksanaan kontrak sering memerlukan masukan berbagai pihak. Proyek yang besar melibatkan banyak pihak dalam pelaksanaan kontrak. Setiap pihak memiliki potensi menjadi penyebab kegagalan pelaksanaan kontrak. Penyebab yang satu dengan penyebab yang lain bisa saja terkait.

Pelaksanaan kontrak pada prinsipnya harus dikelola. Untuk kontrak pengadaan barang/jasa yang relatif sederhana dan tidak kompleks, manajer kontrak (PPK) dapat bertindak sendiri sebagai pengelola kontrak. Sedangkan untuk pengadaan yang bersifat kompleks, perlu dibentuk sebuah Tim Pengelola Kontrak yang idealnya maksimal terdiri dari delapan personil dengan keahlian-keahlian yang berbeda serta relevan dengan kompleksitas pekerjaan dan/atau merupakan perwakilan dari unit-unit pengguna yang berkepentingan langsung dengan barang/ jasa hasil pengadaan.

Pada pekerjaan yang lebih kompleks dan strategis, Tim Pengelolaan Kontrak dapat diperluas, terdiri dari Tim Inti/Utama (core team) dan Tim Tambahan/Pendukung (extended team). Tugas dan fungsi utama Tim Pengelola Kontrak adalah mengendalikan pelaksanaan kontrak, termasuk setiap kemungkinan penyimpangan atau kegagalan pelaksanaan kontrak.

Unit ini mengidentifikasi dan membahas masalah yang menjadi sebab terjadinya kegagalan pelaksanaan kontrak. Dalam unit ini juga dijelaskan beberapa metoda untuk menemukan penyebab kegagalan kontrak, membuat alternatif penyelesaian kegagalan dan mendokumentasikannya

4.3 Penyebab ketidaksesuaian prestasi pekerjaan dengan dokumen perjanjian / kontrak dikaji

Setiap pencapaian kegiatan pelaksanaan kontrak yang tidak sesuai dengan target adalah kegagalan. Dengan demikian kegagalan dapat diartikan sebagai penyimpangan kecil dalam pelaksanaan harian untuk mencapai target harian sampai penyimpangan yang bersifat kritis yang akan menggagalkan pencapaian target pelaksanaan kontrak secara keseluruhan.

Secara umum kegagalan dalam pelaksanaan kontrak dapat dikelompokkan dalam beberapa kategori:

- 1) Kualitas pekerjaan di bawah standar/buruk atau tidak sesuai dengan spesifikasi.

Penyebab:

- a Anggaran untuk kontrak yang disetujui tidak realistis
- b Penawaran harga dari penyedia terlalu rendah
- c Penilaian kualifikasi penyedia tidak dilakukan dengan benar
- d Tidak ada pemantauan dalam setiap tahapan pelaksanaan
- e Tidak ada evaluasi yang terencana
- f Tidak ada pengujian hasil pekerjaan
- g Tidak ada koreksi atas kekurangan atau kegagalan kecil

2) Biaya proyek yang membengkak

Penyebab:

- a Kegiatan detailed engineering yang tidak memadai
- b Kuantitas pekerjaan yang jauh lebih tinggi dari yang direncanakan
- c Perkiraan kualitas bahan yang terlalu tinggi
- d Waktu pembangunan yang lebih tinggi dari rencana
- e Harga bahan yang melonjak terlalu tinggi
- f Harga jasa tenaga kerja/sewa peralatan yang lebih tinggi
- g Pekerjaan tambah-kurang (variation orders) yang tidak perlu
- h Kenaikan harga yang dikabulkan tidak sesuai dengan rumusan yang ditentukan

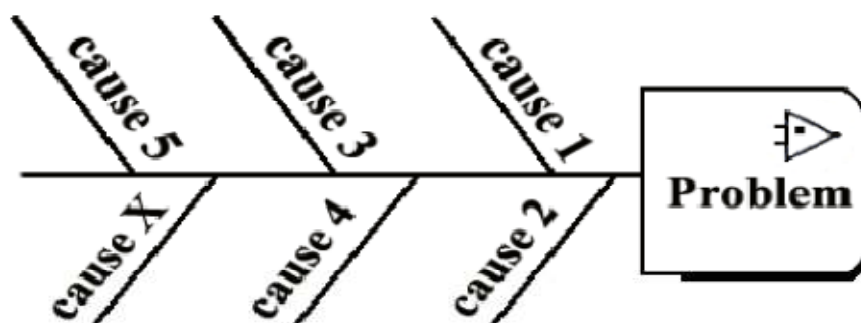
Suatu masalah biasanya memiliki beberapa sebab. Sehingga untuk menyelesaikan suatu masalah maka Tim Pengelola Kontrak atau manajer kontrak (PPK) harus mencari sebab-sebab dari terjadinya masalah tersebut. Kumpulkan seluruh penyebab tersebut untuk dianalisa, diurut atau disusun tingkat kontribusinya. Sebaiknya dalam melihat penyebab masalah, Tim Pengelola Kontrak harus fokus pada situasi yang ada sekarang, jangan terjebak pada situasi yang telah lalu atau yang akan datang.

Demikian juga jangan terlalu memperdulikan kemungkinan penyebab yang akan menjadi masalah di masa yang akan datang. Berbagai cara dalam mengumpulkan dan menganalisa penyebab masalah diantaranya adalah:

(1) Fishi-kawa Diagram atau Diagram Tulang Ikan.

Dalam diagram ini, setiap penyebab masalah diidentifikasi dan dimasukkan atau dicantumkan dalam setiap tulang ikan. Dengan Diagram Tulang Ikan, sebab masalah sekecil apapun akan mudah tergambarkan dalam diagram tersebut. Kumpulan sebab-sebab tersebut akan bermuara jadi permasalahan yang dihadapi Tim Pengelolaan Kontrak atau Manajer Kontrak (PPK).

Diagram Tulang Ikan Ishikawa



(1) Brainstorming.

Teknis identifikasi penyebab masalah dapat dilakukan dengan brainstorming atau curah pikiran. Sesuai dengan namanya, curah pikiran ini dapat dilakukan dalam

suatu jajak pendapat dari berbagai orang yang menyampaikan pandangan penyebab masalah. Setiap curah pendapat penyebab yang terkait dengan timbulnya masalah dituangkan dalam satu kertas catatan atau ditulis dalam butir-butir penyebab permasalahan.

Setelah seluruh sebab dikumpulkan, maka tim membuat urutan ranking atas setiap sebab. Sebab yang lebih dominan pengaruhnya atas masalah diberikan nilai yang lebih tinggi. Sebab yang tidak langsung berhubungan atau tidak ada pengaruhnya di buang dari daftar sebab.

4.4 Analisis pengambilan keputusan terkait ketidaksesuaian prestasi pekerjaan dengan dokumen perjanjian / kontrak dilaksanakan

Untuk dapat melakukan analisis validasi urutan hierarki bagian dokumen kontrak, perancang kontrak harus memahami urutan hierarki bagian dokumen kontrak. Pemahaman urutan kontrak sangat penting karena akan menjadi referensi dalam pelaksanaan kontrak. Terutama, dalam mengatasi suatu masalah akibat perselisihan.

Dalam penyelesaian permasalahan kontrak, PPK atau siapapun harus dapat mengidentifikasi permasalahan pelaksanaan kontrak. Secara umum seseorang akan mudah mengidentifikassi permasalahan bilamana permasalahan itu besar dan mendesak sedangkan permasalahan yang sebenarnya yang menjadi penyebab menjadi besarnya masalah tidak mudah diketahui. Sering pula seseorang menetapkan gejala sebagai sumber masalah sedangkan yang harus dicari adalah penyebab permasalahan. Secara umum permasalahan adalah sesuatu yang menghambat tercapainya suatu tujuan. Untuk mengidentifikasi permasalahan mari kita jawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apa masalahnya?
2. Apakah ini masalah kontrak ini?
3. Apakah kita dapat memecahkan masalah ini? Apakah bermanfaat memecahkan masalah ini?
4. Apakah ini masalah yang sebenarnya? Atau hanya gejala dari masalah yang lebih besar?
5. Bilamana masalah ini sudah lama, apa yang salah dengan pemecahan masalah yang sudah diberikan?
6. Apakah masalah ini harus segera diselesaikan? Atau bisa ditunda?
7. Apakah masalah ini akan terselesaikan dengan sendirinya?
8. Apakah resikonya bila masalah ini kita biarkan?
9. Apakah masalah ini terkait dengan masalah etika?
10. Syarat apa bila pemecahan masalah dianggap mencukupi?
11. Apakah pemecahan masalah akan berdampak pada komponen lain?
12. Apa masalahnya?
13. Apakah ini masalah kontrak ini?
14. Apakah kita dapat memecahkan masalah ini? Apakah bermanfaat memecahkan masalah ini?
15. Apakah ini masalah yang sebenarnya? Atau hanya gejala dari masalah yang lebih besar?
16. Bilamana masalah ini sudah lama, apa yang salah dengan pemecahan masalah yang sudah diberikan?
17. Apakah masalah ini harus segera diselesaikan? Atau bisa ditunda?
18. Apakah masalah ini akan terselesaikan dengan sendirinya?
19. Apakah resikonya bila masalah ini kita biarkan?
20. Apakah masalah ini terkait dengan masalah etika?
21. Syarat apa bila pemecahan masalah dianggap mencukupi?
22. Apakah pemecahan masalah akan berdampak pada komponen lain?

Proses kerja dalam mewujudkan target dalam kontrak meliputi :

- (1) metoda kerja yang digunakan untuk setiap komponen atau element pekerjaan;
- (2) waktu pelaksanaan untuk tiap komponen atau elemn pekerjaan;
- (3) tahapan kerja dari berbagai komponen dan elemn pekerjaan serta keterkaitan satu dengan lainnya
- (4) ketepatan penggunaan sumber daya atas merode kerja yang dipilih dalam proses pelaksanaan pekerjaan.

Lingkungan pekerjaan, meliputi:

- (1) lingkungan internal berupa sarana dan prasarana kerja di tempat pekerjaan
- (2) lingkungan eksternal berupa lingkungan sosial seperti aktifitas dan budaya masyarakat, lingkungan ekonomis seperti transportasi; cuaca berupa hujan, badai atau temperatur.,

Administrasi untuk kepentingan pelaksanaan kontrak berupa izin dari pemilik pekerjaan (PPK)/penyandang dana (donor), izin mendirikan bangunan, izin ketertiban lingkungan, izin keselamatan transportasi dan izin penggunaan atau perubahan sarana atau prasarana lingkungan.

Organisasi berupa:

- (1) organisasi pelaksana pekerjaan
- (2) organisasi pengawasan
- (3) organisasi pemilik pekerjaan.

Pendanaan berupa:

- (1) pendanaan pelaksana kontrak
- (2) pendanaan dari pemilik pekerjaan (PPK)
- (3) pendanaan kepada sub-kontraktor.

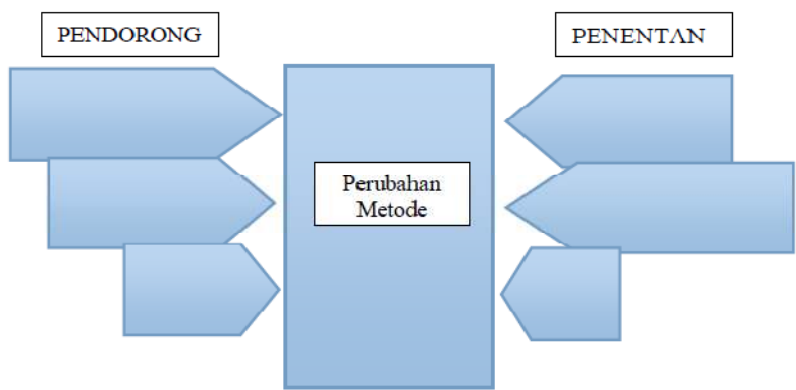
4.5 Usulan alternatif keputusan dikonsultasikan dengan pimpinan.

1) *Force-Field Analysis (FFA)*

Menurut *Force-Field Analysis (FFA)* bahwa: “Analisa kekuatan di lapangan digunakan untuk menggambarkan berbagai kekuatan yang mendukung dan menghambat sebuah rencana tindakan. Identifikasi kekuatan-kekuatan yang ada akan memudahkan apakah suatu rencana tindak dapat dilaksanakan atau tidak. Bila suatu rencana tindakan siap untuk dilaksanakan, analisa kekuatan membantu peningkatan probabilitas atau kemungkinan keberhasilan suatu tindakan dapat ditingkatkan. Teknik ini sangat berguna untuk meningkatkan hubungan para pihak dalam pelaksanaan kontrak”.

Analisa kekuatan lapangan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Tuliskan semua kekuatan-kekuatan yang mendukung terlaksananya rencana tindak di satu sisi dan kekuatan-kekuatan yang menghambat di sisi yang lain.
- (2) Berikan bobot penilaian pada tiap kekuatan berupa pengaruh lemah dengan nilai 1 sampai kuat dengan nilai 5.
- (3) Jumlahkan seluruh kekuatan yang mendukung dan seluruh kekuatan yang menghambat
- (4) Jumlah bobot terbesar merupakan keputusan apakah rencana tindak tersebut sebaiknya dilakukan atau dibatalkan.



IMPROVING DOCUMENT REVIEW CYCLE				
43 Weighting:	Positive drivers:	Negative drivers:	Weighting: 34	
5	Direction by Project manager	Administrative constraints	5	
4	In compliance with Company procedure	Corporate monster	2	
4	Resource saving	Current workload	3	
3	Increase productivity	Policy and procedure	3	
3	Economic effort	change fatigue	2	
2	Access collective knowledge	Existing facilities	1	
1	IT system	Software availability	1	
2	Work remotely	Loss of staff overtime	4	
4	Individual motivation	New technology, cost	4	
2	more time for discussion amongst team	Time constraints	1	
3	Improved communications technology	Staff fearfull of new technology	5	
5	Document storage	Internet bandwidth	2	
5	Quality	Too much email	1	
Ideal State: Return comment document back to originator correctly in timely manner				

Setelah seluruh kekuatan-kekuatan yang ada teridentifikasi berikut bobotnya, maka rencana tindak dapat meliputi langkah memperkuat atau menghambat terlaksananya rencana tindak.

2) SWOT Analysis

SWOT adalah singkatan dari Strengths (analisa Kekuatan) atau berupa keunggulan dari dalam, Weaknesses (analisa Kelemahan) atau berupa kendala dari dalam, Opportunities (analisa Peluang) atau berupa terobosan yang memungkinkan dan Threats (analisa Ancaman) atau berupa faktor luar yang jadi penghalang.

Metode analisis SWOT bermanfaat untuk melihat suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa rekomendasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan guna menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, menghindari ancaman dan kekurangan. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis SWOT berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan dalam suatu penyelesaian masalah yang sekaligus memanfaatkan kekuatan.



Penerapan SWOT dilakukan dengan membuat bidang 4 quadrant dimana tiap quadrant merupakan strategi dari dalam terhadap luar. Strategi tersebut berupa strategi Strengths terhadap Opportunities (SO), Strengths terhadap Threats (ST), strategi Weaknesses terhadap Opportunities (WO) dan strategi Weaknesses terhadap Threats (WT).

Dalam penanganan kegagalan pelaksanaan kontrak terdapat 3 (tiga) kelompok penyelesaian:

- 1) Perbaikan oleh penyedia barang/jasa yang bersangkutan. Bilamana waktu pelaksanaan kontrak masih tersedia dan penyedia memiliki sumber daya untuk menangani kegagalan kontrak, maka penyedia tersebut didorong untuk menangani kegagalan-kegagalan dalam pelaksanaan kontrak. Penangan tersebut dapat berupa menambah sumber daya termasuk tenaga kerja, bahan dan peralatan atau mengubah metode kerja untuk menangani kegagalan dan mengejar ketertinggalan progres pekerjaan.
- 2) Penanganan oleh penyedia barang/jasa yang lain dengan beban pembiayaan ditanggung penyedia barang/jasa atau ditanggung perusahaan asuransi. Bagi penyedia yang tidak mampu untuk menanggulangi kegagalan, PPK harus segera mencari penyedia barang/jasa yang lain untuk menanggulangi kegagalan pelaksanaan kontrak dan melanjutkan pekerjaan sampai selesai. Seluruh pembiayaan melanjutkan pekerjaan menjadi tanggung jawab penyedia barang/jasa semula. Sedangkan PPK hanya bertanggung jawab membayar kepada penyedia semula sesuai dengan besaran nilai yang ada dalam kontrak. Penunjukan penyedia barang/jasa yang lain tentunya harus sesuai dengan ketentuan dalam kontrak. Bagi pelaksanaan kontrak yang diasuransikan secara penuh, pembiayaan kepada penyedia barang/jasa yang lain ditanggung asuransi, sedangkan PPK tetap melakukan kewajiban pembayaran sesuai besaran dan ketentuan dalam kontrak semula;
- 3) Pemutusan kontrak. Bagi kontrak yang tidak mungkin menggunakan alternatif I dan alternatif II, maka PPK harus segera memutuskan kontrak agar permasalahan tidak berlarut-larut.

4.6 Latihan Unjuk Kerja

Soal Kasus:

Bagaimana perlakuan terhadap kegiatan fisik yang tidak selesai pada akhir masa kontrak ? Setelah masa kontrak berakhir, penyedia diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan selama 50 (lima puluh) hari kalender dengan denda maksimum 5%, bagaimana bila masa 50 (lima puluh) hari dimaksud melewati tahun anggaran 2013.

Jawaban:

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 Tentang Perubahan Kedua Atas Perpres No. 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah :

a. Pasal 93 ayat (1) : PPK dapat memutuskan kontrak secara sepihak apabila :

- 1) Huruf a.1 : berdasarkan penelitian PPK, penyedia barang/jasa tidak akan mampu menyelesaikan keseluruhan pekerjaan walaupun diberikan kesempatan sampai dengan 50 (lima Puluh) hari kalender sejak masa berakhirnya pelaksanaan pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan;
- 2) Huruf a.2 : setelah diberikan kesempatan menyelesaikan pekerjaan sampai dengan 50 (lima Puluh) hari kalender sejak masa berakhirnya pelaksanaan pekerjaan, penyedia barang/jasa tidak dapat menyelesaikan pekerjaan.

b. Pasal 93 ayat (2) : Dalam hal pemutusan kontrak dilakukan karena kesalahan penyedia barang/jasa :

- 1) Huruf a : Jaminan Pelaksanaan dicairkan;
- 2) Huruf b : sisa uang muka harus dilunasi oleh penyedia barang/jasa atau Jaminan Uang Muka dicairkan;
- 3) Huruf c : penyedia barang/jasa membayar denda keterlambatan; dan
- 4) Huruf d : Penyedia barang/jasa dimasukkan dalam Daftar Hitam. Mengacu pada ketentuan-ketentuan tersebut di atas, maka :

(1) Terhadap kegiatan fisik yang tidak selesai pada akhir masa kontrak, PPK meneliti kemampuan penyedia untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu sampai dengan 50 (lima puluh) hari kalender sejak masa berakhirnya pelaksanaan pekerjaan. Dalam hal berdasarkan penelitian tersebut penyedia mampu menyelesaikan sisa pekerjaan dalam s.d. waktu 50 (lima puluh) hari kalender, maka diberikan kesempatan kepada penyedia tersebut untuk menyelesaikan sisa pekerjaan dalam waktu tertentu, tidak melebihi 50 hari kalender, dengan tetap memperhitungkan denda keterlambatan setiap hari kalender.

(2) Dalam hal berdasarkan penelitian PPK ternyata penyedia tidak akan mampu menyelesaikan sisa pekerjaan dalam waktu 50 (lima puluh) hari kalender, maka PPK dapat memutuskan kontrak secara sepihak dan menerapkan sanksi sebagaimana diamanatkan Pasal 93 ayat (2) Perpres No. 70 Tahun 2012.

(3) Untuk anggaran yang bersumber dana APBN, dalam hal akan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu 50 (lima puluh) hari kalender dan melampaui tahun anggaran, maka dilaksanakan sesuai peraturan pelaksanaan APBN.

(4) Untuk anggaran yang bersumber dana APBD, dalam hal akan diberi kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu 50 (lima puluh) hari kalender dan melampaui tahun anggaran, maka :

- a) Dilakukan pemeriksaan fisik pekerjaan pada akhir masa kontrak dan dibayar sesuai dengan kemajuan fisik pekerjaan pada tahun anggaran berjalan,
- b) PPK melapor ke PA/KPA untuk mengalokasikan anggaran sisa pembayaran pada tahun anggaran berikutnya sesuai dengan ketentuan/peraturan yang berlaku tentang usulan rencana anggaran,
- c) Dalam hal usulan rencana anggaran untuk sisa pembayaran disetujui dan dialokasikan dalam dokumen anggaran tahun berikutnya, maka :
 - (a) PPK meminta penyedia menyelesaikan pekerjaan sampai dengan 50 (lima puluh) hari kalender dan meminta perpanjangan Jaminan Pelaksanaan, dengan kondisi kontrak tidak diadendum dan pemberian kesempatan menyelesaikan pekerjaan sampai dengan 50 (lima puluh)

hari kalender dianggap sebagai keterlambatan penyedia sehingga akan dikenakan denda.

- (b) Setelah pekerjaan diselesaikan pada tahun anggaran selanjutnya, penyedia membayar denda dan PPK membayar sisa pekerjaan, atau PPK melakukan pembayaran kepada penyedia dengan dikenakan pemotongan sebagai denda.
- (c) Dalam hal pekerjaan tidak dapat diselesaikan maka PPK memutus kontrak dan menerapkan sanksi sebagaimana diamanatkan Pasal 93 ayat (2) Perpres No. 70 Tahun 2012.

BAB V

MELAKUKAN PENGENDALIAN PELAKSANAAN

5.1. Melakukan Pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan

Pada pengadaan barang/jasa publik (pemerintah), berdasarkan Perpres 54 Tahun 2010 dan perubahannya, penerimaan barang/jasa atau hasil pekerjaan dilakukan oleh Panitia/Pejabat Penerima Hasil Pekerjaan (PPHP) setelah dilakukan pemeriksaan/pengujian hasil pekerjaan sesuai ketentuan yang tercantum dalam kontrak, dan dibuat Berita Acara Serah Terima (BAST) Hasil Pekerjaan. Khusus dalam hal pengadaan Jasa Konsultansi, pemeriksaan hasil pekerjaan dilakukan setelah berkoordinasi dengan pengguna jasa konsultansi yang bersangkutan.

Sehingga dalam konteks pengadaan barang/jasa sektor publik, pihak penggunadiwakili oleh PPHP. Namun demikian, dalam pembahasan substansi modul penerimaan hasil pengadaan barang/jasa ini, tidak tertutup kemungkinan masih adanya keterlibatan PPK sebagai pengguna, terutama terkait dengan kewenangan PPK dalam pengendalian pelaksanaan kontrak dan/atau aspek-aspek lain dari kontrak di luar penerimaan hasil pekerjaan.

Hal lain yang membuat proses penerimaan hasil pengadaan barang/jasa menjadi sangat penting adalah karena melibatkan proses-proses lain seperti pengelolaan:

- 1) Pengendalian Kualitas (Quality Control)
- 2) Penjaminan Kualitas (Quality Assurance)
- 3) Perubahan termasuk pengesahan atau penolakan (approve or reject change)
- 4) Laporan dari proses pengadaan dan laporan perkembangan proyek

Selain itu pengelolaan penerimaan hasil pekerjaan akan berkaitan dengan beberapa aspek dalam pengadaan seperti:

- 1) Konfirmasi bahwa pekerjaan/barang telah selesai
- 2) Melakukan penutupan seluruh syarat-syarat dan kondisi pengadaan
- 3) Mendapatkan penerimaan dari barang/jasa yang disuplai
- 4) Melakukan pembayaran
- 5) Melaksanakan pembuatan laporan.

Perlu diperhatikan bahwa dalam proses penerimaan barang /jasa hasil pengadaan, bahwa penerimaan dapat dilakukan apabila telah memenuhi segala klausul yang tercantum di dalam kontrak, termasuk salah satunya adalah pemenuhan mutu yang disyaratkan oleh pemilik pekerjaan/ pembeli barang dalam suatu kontrak yang harus dipenuhi penyedia.

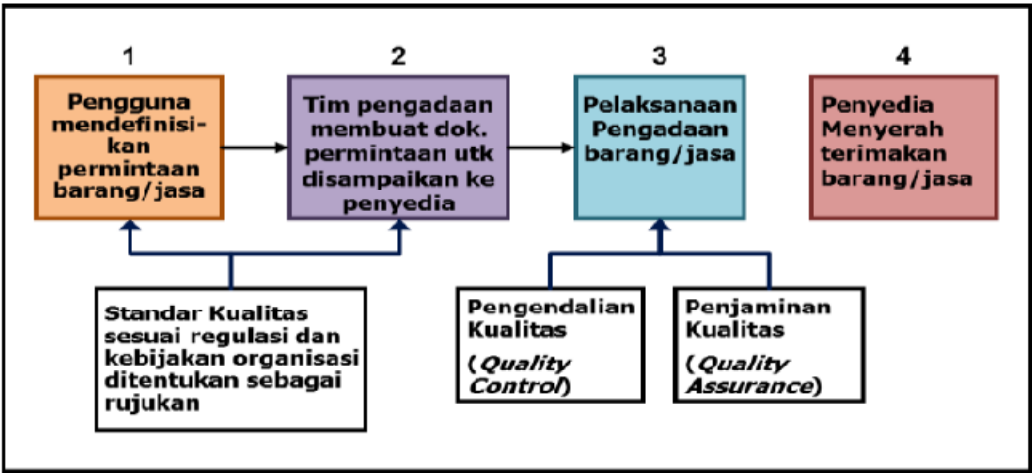
Sebagai contoh ada suatu skenario pensuplaian vaksin palsu, dimana secara pengiriman dan distribusi vaksin sudah sampai kepada pengguna akan tetapi ternyata vaksinnya palsu tidak memenuhi mutu atau standard kualitas yang disyaratkan oleh pembeli vaksin. Dalam hal ini ada beberapa kemungkinan:

- a) Apabila vaksin diterima setelah dilakukan pengujian beberapa sampel vaksin dan ternyata sampel vaksin yang diuji menunjukkan hasil positif bahwa kualitas yang disyaratkan di dalam kontrak dipenuhi oleh penyedia, maka penemuan vaksin palsu setelah seluruh proses penerimaan dan distribusi vaksin dapat merupakan kelalaian atau ada kesengajaan atau tidak sengaja termasuk dalam kuantitas yang disuplai. Jumlah vaksin yang palsu dapat dikategorikan tidak memenuhi persyaratan dan harus diganti oleh penyedia.
- b) Namun apabila, ada kesalahan prosedur penerimaan dimana pembeli vaksin tidak melakukan pengujian terhadap vaksin yang disuplai penyedia dan disuatu saat diketemukan bahwa vaksin yang disuplai ternyata tidak memenuhi standard kualitas atau palsu, maka ini dapat dianggap sebagai kelalaian kedua-dua pihak baik petugas penerima barang dan jasa serta penyedia.

Penerimaan hasil pengadaan barang/jasa dilakukan dalam proses mengelola pelaksanaan dan penutupan kontrak. Penerimaan hasil pengadaan barang/jasa terdiri dari :

- (1) Menggunakan dokumen kontrak sebagai acuan untuk melakukan verifikasi penerimaan barang/jasa sesuai dengan yang tertuang dalam dokumen permintaan, dokumen kontrak dan dokumen penyerahan yang disediakan penyedia.
- (2) Menentukan metode dan instrumen yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan terhadap kegiatan pengendalian kualitas (Quality Control) dan penjaminan kualitas (Quality Assurance) pada setiap proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan. Metode dan instrumen yang dapat digunakan diantaranya perbandingan, penelusuran, inspeksi, sampling dan hasil tes.
- (3) Melakukan pengecekan dan pemeriksaan hasil pengadaan barang/jasa. Dalam proses pemeriksaan, diperlukan adanya standar kualitas dan standar proses yang di tuangkan dalam bentuk pengendalian kualitas (Quality Control) dan penjaminan kualitas (Quality Assurance), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.
- (4) Menerbitkan berita acara serah terima oleh pejabat yang berwenang sebagai dokumen resmi yang menyatakan pekerjaan/ penyerahan barang telah selesai.

Gambar 2. Peranan Quality Control dan Quality Assurance dalam penerimaan hasil pengadaan barang/jasa



Pemeriksaan hasil pengadaan barang/jasa dalam rangka serah terima pekerjaan adalah bagian integral dari seluruh dokumen kontrak dalam proses pengadaan barang/jasa. Oleh karena itu detail syarat dan kondisi hasil pengadaan harus selalu dicantumkan dalam setiap prosesnya, mulai dari tahap perencanaan pengadaan sampai dengan penutupan pengadaan sebagai acuan.

Pada tahap perencanaan pengadaan, penerimaan hasil pengadaan barang/jasa yang harus dicantumkan mencakup hal hal sebagai berikut:

- a. pernyataan lingkup pekerjaan serta materi yang diminta pengguna
- b. pemilihan tipe dan strategi kontrak
- c. pembuatan syarat-syarat dan kondisi umum termasuk jika ada persyaratan dan kondisi khusus.
- d. membuat semua keperluan penerimaan hasil pengadaan tersedia didalam dokumen pengadaan
- e. menerangkan kualitas dan waktu yang diinginkan oleh pengguna

Dalam tahap pelaksanaan lelang, kembali semua keperluan hasil penerimaan barang/jasa dicantumkan dalam dokumen yang akan dikirimkan oleh tim pengadaan ke penyedia. Dalam hal ini, tim pengelola kontrak akan membuat kontrak dokumen (RFQ, ITB, RFP dll) yang berisi undangan kepada penyedia lengkap dengan segala persyaratan dan kondisi yang diinginkan dari pelelangan. Dalam proses evaluasi dan negosiasi, persyaratan dan kondisi yang diinginkan bisa saja berubah hingga akhirnya

kontrak ditandatangani kedua belah pihak dan menjadi dokumen yang mengikat untuk dilaksanakan.

Dengan demikian, penerimaan hasil pengadaan, akan mengacu kepada dokumen kontrak resmi yang disetujui dan ditandatangani kedua belah pihak.

5.2. Teguran terhadap penyedia barang / jasa dilakukan terkait ketidaksesuaian pelaksanaan pekerjaan

Dalam pelaksanaan kontrak pengadaan barang/jasa mungkin akan ditemui permasalahan dimana rekanan atau penyedia mengalami keterlambatan dalam pekerjaan atau tidak sesuai rencana jadwal pekerjaan yang telah disusun dan disepakati bersama. Hal ini tentu saja mengakibatkan kondisi kontrak kritis.

Penanganan kontrak kritis tersebut dilakukan dengan rapat pembuktian atau Show Cause Meeting (SCM) dengan prosedur sebagai berikut:

- a) Pada saat kontrak dinyatakan kritis direksi pekerjaan menerbitkan surat peringatan baik tertulis maupun lisan kepada penyedia dan selanjutnya menyelenggarakan SCM.
- b) Dalam SCM direksi pekerjaan, direksi teknis dan penyedia membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba pertama) yang dituangkan dalam berita acara SCM Tahap I;
- c) Apabila penyedia gagal pada uji coba pertama, maka harus diselenggarakan SCM Tahap II yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba kedua) yang dituangkan dalam berita acara SCM Tahap II;
- d) Apabila penyedia gagal pada uji coba kedua, maka harus diselenggarakan SCM Tahap III yang membahas dan menyepakati besaran kemajuan fisik yang harus dicapai oleh penyedia dalam periode waktu tertentu (uji coba ketiga) yang dituangkan dalam berita acara SCM Tahap III;
- e) Pada setiap uji coba yang gagal, PPK harus menerbitkan surat peringatan kepada penyedia atas keterlambatan realisasi fisik pelaksanaan pekerjaan.

Dalam hal terjadi keterlambatan rencana fisik pelaksanaan 70%-100% dari kontrak, realisasi fisik pelaksanaan terlambat kurang dari 5% dari rencana dan akan melampaui tahun anggaran berjalan, maka PPK dapat langsung memutuskan kontrak secara sepihak dengan mengesampingkan Pasal 1266 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata setelah dilakukan rapat bersama atasan PPK sebelum tahun anggaran berakhir.

5.3. Pemeriksaan ulang dilakukan terkait respon perbaikan pelaksanaan pekerjaan.

Terhadap kekurangan hasil pekerjaan rekanan/penyedia hasil monitoring dan pengawasan serta hasil pemeriksaan PPHP, maka penyedia diberikan kesempatan oleh Pejabat Pembuat Komitmen untuk melengkapi dan/atau memperbaiki kekurangan atau kesalahan yang dilakukan penyedia dengan mengacu pada kontrak pengadaan barang/jasa yang telah disepakati dan ditandatangani bersama.

Pejabat Pembuat Komitmen yang memiliki tanggung jawab untuk mengendalikan pelaksanaan kontrak memantau respon penyedia terhadap teguran yang telah diberikan. Ada beberapa kemungkinan respon yang diberikan oleh penyedia/rekanan:

- 1) Penyedia merespon dengan cepat dan segera memperbaiki kekurangan atau kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan sebagaimana teguran yang diterima.
- 2) Terhadap penyedia yang seperti ini maka setelah penyedia melaporkan telah memperbaiki kekurangan yang ada, PPK bersama tim dan PPHP segera merepson

untuk memeriksa hasil perbaikan yang telah dilakukan. Apabila hasil pemeriksaan menunjukkan sudah sesuai dengan kontrak maka PPK segera membuat Berita Acara Serah Terima dan PPK segera memproses serah terimanya dengan penyedia tersebut.

- 3) Penyedia tidak merespon segera.
- 4) Terhadap penyedia yang seperti ini maka PPK wajib memberikan teguran kedua dan ketiga sesuai tahapan yang diatur dalam kontrak pengadaan barang/jasa.
- 5) Penyedia yang tidak merespon sama sekali setelah diberi teguran pertama, kedua dan ketiga.
- 6) Terhadap penyedia yang seperti ini maka PPK melakukan rapat dengan PA, KPA dan PPHP untuk memutuskan tindakan yang tepat termasuk keputusan wanprestasi dengan memutuskan kontrak dan memberi sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5.4. Penetapan penalti sesuai dengan peraturan, terkait dengan pengabaian atas teguran.

Sesuai Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2015, pada Pasal 118 ayat 1e dan 1f menyebutkan bahwa perbuatan penyedia barang/jasa yang dapat dikenakan sanksi adalah:

- 1) Penyedia yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan Kontrak secara bertanggung jawab; dan/atau
- 2) Penyedia yang berdasarkan hasil pemeriksaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 99 ayat (3), ditemukan adanya ketidaksesuaian dalam penggunaan Barang/Jasa produksi dalam negeri.

Adapun bentuk sanksi yang dapat dikenakan para pihak tersebut sesuai dengan pelanggaran adalah sebagai berikut :

(1) Sanksi Administratif

Pemberian sanksi administratif, dilakukan oleh PPK/Kelompok Kerja ULP/Pejabat Pengadaan kepada penyedia sesuai dengan ketentuan administrasi yang diberlakukan dalam peraturan pengadaan ini. Bentuk-bentuk sanksi administrasi yang dapat dikenakan kepada penyedia adalah :

- a) Pemberlakuan denda terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu sebagaimana ditetapkan. Sanksi ini juga dapat diterapkan dalam konteks perdata sebuah perjanjian atau kontrak.
- b) Pencairan jaminan yang diterbitkan atas pelanggaran yang dilakukan. Untuk selanjutnya dicairkan masuk ke kas negara / daerah.
- c) Penyampaian laporan kepada pihak yang berwenangan menerbitkan perizinan, terhadap penyimpangan yang dilakukan sehingga dianggap perlu untuk dilakukan pencabutan izin yang dimiliki.
- d) Pemberlakuan sanksi administrasi berupa pengenaan sanksi finansial atas ditemukan adanya ketidaksesuaian dalam penggunaan Barang/Jasa produksi dalam negeri.
- e) Kewajiban untuk menyusun perencanaan ulang dengan biaya sendiri atas Konsultan perencana yang tidak cermat dalam menyusun perencanaan dan mengakibatkan kerugian negara. Sanksi ini juga dapat diterapkan dalam konteks perdata sebuah perjanjian atau kontrak.

Dalam hal yang melakukan pelanggaran adalah PPK/Kelompok Kerja ULP/Pejabat Pengadaan yang notabene adalah berstatus pegawai negeri, maka jika ditetapkan telah melakukan pelanggaran seperti tidak belakukan tahapan proses pengadaan yang telah diatur atau melakukan kecurangan dalam proses pengadaan, berlaku sanksi yang diatur di dalam aturan kepegawaian

yang diberikan oleh pihak yang mempunyai kewenangan menerbitkan sanksi, seperti teguran, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemberhentian, sesuai ketentuan peraturan kepegawaian.

(2) Sanksi Pencantuman Dalam Daftar Hitam

Pemberian sanksi Pencantuman Dalam Daftar Hitam kepada Penyedia, dilakukan oleh PA/KPA setelah mendapat masukan dari PPK/Kelompok Kerja ULP/Pejabat Pengadaan sesuai dengan ketentuan.

Pada tahapan proses pemilihan barang/jasa, Penyedia Barang/Jasa dapat dikenakan sanksi *blacklist* apabila:

- a) terbukti melakukan KKN, kecurangan dan/atau pemalsuan dalam proses Pengadaan yang diputuskan oleh instansi yang berwenang;
- b) mempengaruhi ULP (Unit Layanan Pengadaan)/Pejabat Pengadaan/PPK (Pejabat Pembuat Komitmen)/pihak lain yang berwenang dalam bentuk dan cara apapun, baik langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan Dokumen Pengadaan dan/atau HPS yang mengakibatkan terjadinya persaingan tidak sehat;
- c) mempengaruhi ULP/Pejabat Pengadaan/pihak lain yang berwenang dalam bentuk dan cara apapun, baik langsung maupun tidak langsung guna memenuhi keinginannya yang bertentangan dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam Dokumen Pengadaan/Kontrak, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d) melakukan persekongkolan dengan Penyedia Barang/Jasa lain untuk mengatur Harga Penawaran diluar prosedur pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa, sehingga mengurangi/menghambat/memperkecil dan/atau meniadakan persaingan yang sehat dan/atau merugikan orang lain;
- e) membuat dan/atau menyampaikan dokumen dan/atau keterangan lain yang tidak benar untuk memenuhi persyaratan Pengadaan Barang/Jasa yang ditentukan dalam Dokumen Pengadaan;
- f) mengundurkan diri dari pelaksanaan Kontrak dengan alasan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan dan/atau tidak dapat diterima oleh ULP/Pejabat Pengadaan;
- g) membuat dan/atau menyampaikan dokumen dan/atau keterangan lain yang tidak benar untuk memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam Dokumen Pengadaan;
- h) mengundurkan diri pada masa penawarannya masih berlaku dengan alasan yang tidak dapat diterima oleh ULP/Pejabat Pengadaan;
- i) menolak untuk menaikkan nilai jaminan pelaksanaan untuk penawaran dibawah 80% HPS;
- j) memalsukan data tentang Tingkat Komponen Dalam Negeri;
- k) mengundurkan diri bagi pemenang dan pemenang cadangan 1 (satu) dan 2 (dua) pada saat penunjukan Penyedia Barang/Jasa dengan alasan yang tidak dapat diterima oleh PPK; dan/atau
- l) mengundurkan diri dari pelaksanaan penandatanganan kontrak dengan alasan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan dan/atau tidak dapat diterima oleh PPK.

Pada tahapan kontrak, Penyedia Barang/Jasa yang telah terikat kontrak dikenakan sanksi *blacklist* apabila:

- a) terbukti melakukan KKN, kecurangan dan/atau pemalsuan dalam proses pelaksanaan kontrak yang diputuskan oleh instansi yang berwenang;
- b) menolak menandatangani Berita Acara Serah Terima Pekerjaan;

- c) mempengaruhi PPK dalam bentuk dan cara apapun, baik langsung maupun tidak langsung guna memenuhi keinginannya yang bertentangan dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan dalam Kontrak, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d) melakukan pemalsuan dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan kontrak termasuk pertanggungjawaban keuangan;
- e) melakukan perbuatan lalai/cidera janji dalam melaksanakan kewajiban dan tidak memperbaiki kelalaiannya dalam jangka waktu yang telah ditetapkan sehingga dilakukan pemutusan kontrak sepihak oleh PPK;
- f) meninggalkan pekerjaan sebagaimana yang diatur kontrak secara tidak bertanggungjawab;
- g) memutuskan kontrak secara sepihak karena kesalahan Penyedia Barang/Jasa; dan/atau
- h) tidak menindaklanjuti hasil rekomendasi audit pihak yang berwenang yang mengakibatkan timbulnya kerugian keuangan Negara.

(3) Gugatan Secara Perdata

Gugatan adalah pengajuan yang diajukan oleh penggugat kepada Ketua Pengadilan yang berwenang, yang memuat tuntutan hak yang di dalamnya mengandung suatu sengketa dan sekaligus merupakan dasar landasan pemeriksaan perkara dan pembuktian kebenaran suatu hak. Dalam perkara gugatan ada suatu sengketa atau konflik yang harus diselesaikan dan diputus oleh pengadilan. Dalam perkara gugatan terdapat dua pihak yang saling berhadapan (yaitu penggugat dan tergugat).

Dalam konteks pengadaan barang/jasa para pihak yang membuat perjanjian dapat mengambil jalur hukum secara perdata jika terjadi perselisihan dalam pelaksanaan kontrak.

Hal ini dipahami sebagai bagian dari azas dalam sebuah perjanjian yaitu Asas pacta sunt servanda atau sering disebut asas kepastian hukum merupakan asas yang berhubungan dengan akibat perjanjian. Asas pacta sunt servanda merupakan asas bahwa perjanjian mengikat para pihak yang membuatnya sebagaimana layaknya sebuah Undang-Undang. Hakim atau pihak lain harus menghormati substansi kontrak yang dibuat oleh para pihak. Mereka tidak boleh melakukan intervensi terhadap substansi kontrak yang dibuat oleh para pihak.

(4) Pelaporan Secara Pidana Kepada Pihak Berwenang

Laporan pidana adalah pemberitahuan yang disampaikan oleh seorang karena hak atau kewajiban berdasarkan undang-undang kepada pejabat yang berwenang tentang telah atau sedang atau diduga akan terjadinya peristiwa pidana. Artinya, peristiwa yang dilaporkan belum tentu perbuatan pidana, sehingga dibutuhkan sebuah tindakan penyelidikan oleh pejabat yang berwenang terlebih dahulu untuk menentukan perbuatan tersebut merupakan tindak pidana atau bukan.

Dalam konteks pengadaan barang/jasa para pihak dapat mengambil jalur hukum dengan membuat laporan secara pidana kepada pihak yang berwenang, jika diduga terjadinya peristiwa pidana dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa, seperti pemalsuan dokumen, praktik KKN, dan perbuatan melawan hukum yang dapat merugikan keuangan negara.

(5) Dituntut Ganti Rugi

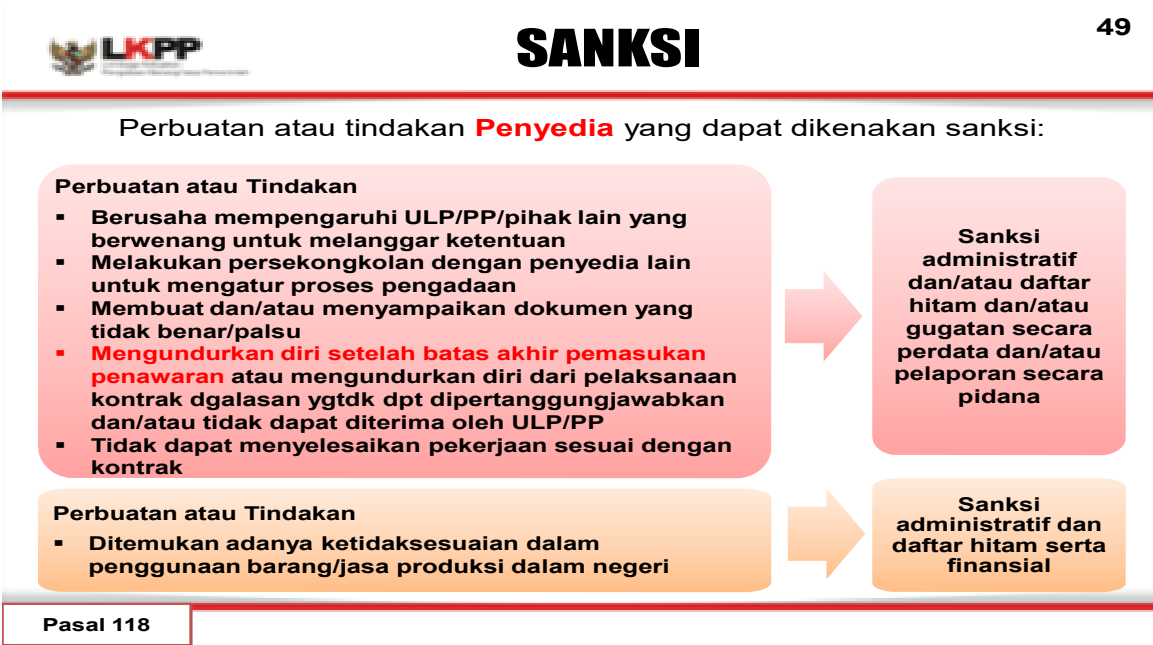
Pemberlakuan tuntuan ganti rugi dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa dapat dikenakan berupa:

- a) terjadi pelanggaran dan/atau kecurangan dalam proses Pengadaan Barang/Jasa oleh Kelompok Kerja ULP/Pejabat Pengadaan
- b) ganti rugi yang dibayar oleh PPK atas keterlambatan pembayaran adalah sebesar bunga terhadap nilai tagihan yang terlambat dibayar, berdasarkan tingkat suku bunga yang berlaku pada saat itu menurut ketentuan Bank Indonesia; atau dapat diberikan kompensasi sesuai ketentuan dalam Kontrak.

Dengan pertimbangan kompleksitas penyimpangan yang terjadi, dapat dimungkinkan pihak yang melakukan kesalahan dikenakan sanksi berlapis sesuai dengan sifat pelanggarannya. Seperti contoh penyedia yang menyampaikan data yang tidak benar/palsu dalam penawarannya, maka dapat dikenakan sanksi administrasi, pengenaan daftar hitam, dan laporan secara perdata kepada pihak yang berwenang.

Dalam pembahasan sanksi pada pelaksanaan swakelola yang didasari dengan kontrak, yaitu jenis swakelola oleh Instansi Pemerintah lain Pelaksana Swakelola dan swakelola oleh Kelompok Masyarakat Pelaksana Swakelola, perlu menuangkan kesepakatan perdata dalam hal sanksi bagi pihak yang terikat. Memang dalam pelaksanaannya sering diliputi keengganan para pihak, khususnya jenis swakelola oleh Instansi Pemerintah lain Pelaksana Swakelola. Namun dengan dengan pertimbangan capaian sasaran kegiatan, perlu disusun dengan cermat klausul sanksi dalam kontrak bagi pelaksana swakelola. Berbeda dengan dokumen kontrak lainnya, untuk kegiatan swakelola yang belum tersedia model kontrak dalam *standard bidding document*. Kontrak harus dibuat oleh masing-masing K/L/D/I sesuai dengan karakteristik dan ruang lingkup pekerjaan sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja (TOR) masing-masing.

5.5. Penerapan penalti sesuai dengan kewenangannya



Perbuatan atau tindakan **Penyedia** yang dapat dikenakan sanksi:



5.6. Latihan Unjuk Kerja IV

Soal Kasus:

Pengenaan denda keterlambatan ada dua pilihan yaitu denda keterlambatan bisa dikenakan 1/1.000 dari seluruh kontrak atau bagian dari kontrak.

Dalam hal pengadaan obat dengan kontrak lump sum apakah dapat dituangkan dalam kontrak bahwa denda keterlambatan dl berlakukan senilai 1/1000 dari bagian kontrak yang belum selesai setiap harinya?

Jawaban:

- a. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 120 dinyatakan bahwa Penyedia Barang/Jasa yang terlambat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu sebagaimana ditetapkan dalam Kontrak, dapat dikenakan denda keterlambatan sebesar 1/1000 (satu perseribu) dari harga Kontrak atau bagian Kontrak untuk setiap hari keterlambatan;
- b. Bagian Kontrak adalah bagian dari pekerjaan yang diperjanjikan yang berdiri sendiri dan tidak mempengaruhi pencapaian fungsi dari keseluruhan output pekerjaan. Bagian Kontrak dimaksud harus dicantumkan dalam Kontrak. Jika tidak diatur dalam Kontrak maka pengenaan sanksi mengacu kepada harga Kontrak secara keseluruhan;
- c. Mengacu pada ketentuan butir diatas, bahwa pemberian sanksi denda untuk pengadaan obat dengan kontrak lumpsum adalah atas keseluruhan dari nilai kontrak.
- d. Disarankan untuk pengadaan obat berikutnya dilakukan dengan kontrak harga satuan dan ketentuan denda menggunakan dari bagian kontrak.

BAB VI

PENUTUP

Demikian buku informasi ini dibuat sebagai buku pegangan peserta dalam pengembangan kompetensi pengelolaan keuangan daerah unit kompetensi Mengendalikan Pelaksanaan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah sebagai instrumen pengembangan perangkat pembelajaran bagi pencapaian kompetensi peserta dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri (Diklat Pimpemdagri).

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Hansen, S., 2015, Manajemen Kontrak Konstruksi, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hardjomuljadi, S., 2016, Alternatif Penyelesaian Sengketa Konstruksi di Indonesia, Logoz, Bandung.
- Hardjomuljadi, S., Abdulkadir, A., Takei, M., 2006, Strategi Klaim Konstruksi Berdasarkan FIDIC Conditions of Contract, Pola Grade.
- Hernoko, A. Y., 2010, Hukum Perjanjian, Prenada Media Group, Jakarta. Hunsen, A., 2011, Manajemen Proyek, Andi Offset, Yogyakarta.
- Kasidi, 2014, Manajemen Risiko, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Rajaguguk, E., 2000, Arbitrase dalam putusan pengadilan, Chandra Pratama, Jakarta. Ramli, S., 2010, Pedoman Praktis Manajemen Risiko dalam Perspektif K3 OHS Risk Management, Dian Rakyat, Jakarta.
- Yasin, N., 2009, Administrasi Proyek, Mediatama Saptakarya, Jakarta.

2. Perundang-Undangan/Perpres/Keputusan Menteri

- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 2 Tahun 2017 Tentang Jasa Konstruksi
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Peraturan Presiden Nomor. 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah beserta Perubahannya.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 85 tahun 2017 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Dalam Negeri