

MODEL STRATEGI PERJANJIAN KONTRAK FIDIC DAN KONTRAK NASIONAL PADA KONTRAKTOR IJO DALAM PROYEK INFRASTRUKTUR JALAN TOL MANADO-BITUNG

Amanda Triselya Sanaky,

Ariestides K. T. Dundu, Shirly S. Lumeno

Prodi Teknik Sipil, Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi Manado

email: triselyaamanda@gmail.com

ABSTRAK

Pembangunan jalan Tol Manado-Bitung adalah kerja sama patungan yang melibatkan kontraktor domestik dan kontraktor asing untuk mengerjakan sebuah proyek bersama-sama dalam waktu yang telah ditetapkan dalam kontrak, yang lebih dikenal dengan Internasional Joint Operation. Kerja sama ini memerlukan standar kontrak yang menjadi acuan untuk memulai rangkaian proyek.

Penelitian ini mengevaluasi perjanjian kontrak FIDIC dan Kontrak Nasional pada Kontraktor IJO Proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado-Bitung. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan penelitian kualitatif dan kuantitatif dimana hasil survey, kuisisioner dan wawancara diolah dengan metode analisa SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: dalam kerja sama Internasional Joint Operation pada proyek Tol 1 bentuk kontrak adalah FIDIC, sedang pada proyek Tol 2 menggunakan kontrak Nasional, sehingga kualitas dokumen kontrak yang digunakan juga mempunyai kerangka masing-masing sebagai acuan kerja. Faktor yang paling dominan mempengaruhi salah satu kinerja proyek adalah adanya potensi sengketa; dan berdasarkan Analisa SWOT, model strategi penerapan perjanjian kontrak FIDIC pada Tol 1 dan Kontrak Nasional pada Tol 2 sudah tepat dengan mempertimbangkan jenis sengketa dan penyebab sengketa dalam pelaksanaan proyek.

Kata Kunci: Tol Manado-Bitung, kontrak, kerja sama, kontraktor domestik, kontraktor asing, IJO, FIDIC, SWOT

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri konstruksi merupakan sebuah industri yang sangat besar dan penuh dengan tantangan maupun kesempatan. Meskipun teknologi dan peralatan-peralatan canggih semakin berkembang, industri ini masih dapat menyerap sangat banyak tenaga kerja dibandingkan dengan industri manufaktur yang telah beralih teknologi. Untuk itu industri ini sangat penting dalam menopang ekonomi suatu bangsa, sehingga pembangunan infrastruktur berpengaruh terhadap transportasi logistik maupun masyarakat.

Dalam proyek konstruksi diperlukan adanya sebuah ikatan kerja antara pengguna jasa dengan penyedia jasa yang digunakan sebagai dasar hukum, berbentuk kontrak konstruksi. Kontrak konstruksi adalah keseluruhan dokumen yang mengatur hubungan hukum antara penyedia jasa dengan pengguna jasa dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi. Di Indonesia sering terjadi

proyek kerja sama luar negeri yang umumnya memakai standar kontrak campuran antara kontrak nasional maupun kontrak internasional.

Berdasarkan sumber hukumnya kontrak konstruksi di Indonesia terdapat dua golongan kontrak konstruksi yaitu Golongan dalam negeri yang biasa digunakan untuk proyek-proyek pembangunan yang dimiliki oleh instansi dalam negeri dan Golongan asing yang digunakan untuk kontrak konstruksi di dunia internasional dengan beberapa sistem kontrak yang biasa digunakan seperti: AIA, FIDIC, JCT, SIA.

Pembangunan jalan Tol Manado-Bitung merupakan kerja sama patungan yang melibatkan kontraktor domestik dan kontraktor asing untuk mengerjakan sebuah proyek bersama-sama dalam waktu yang telah ditetapkan dalam kontrak, yang lebih dikenal dengan Internasional Joint Operation. Kerja sama ini pastinya memerlukan standar kontrak yang menjadi acuan untuk memulai rangkaian proyek. Untuk itu peneliti tertarik melakukan kajian tentang Evaluasi Perjanjian Kontrak FIDIC dan Kontrak Nasional

pada Kontraktor IJO Proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah bentuk-bentuk kontrak kerja sama pada kontraktor *Internasional Join Operation* (IJO) dalam proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung
2. Bagaimanakah potensi sengketa pada kontraktor IJO terkait penerapan kontrak FIDIC dan kontrak Nasional.
3. Bagaimana model penerapan atau model implementasi kontrak FIDIC dan kontrak Nasional pada kontraktor *Internasional Join Operation* dalam proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka penyusunan penelitian ini, bertujuan

1. Identifikasi bentuk-bentuk kontrak kerja sama kontraktor *Internasional Join Operation* (IJO) pada proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung
2. Evaluasi jenis sengketa dari kontrak FIDIC pada Tol 1 dan Kontrak nasional pada Tol 2.
3. Membuat model strategi kontrak FIDIC dan kontrak Nasional pada proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung

Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan kepada:

1. Pihak yang terlibat dan berpengaruh dari kontraktor IJO terkait dalam pelaksanaan kontrak FIDIC didalam proyek Pembangunan Jalan Tol Manado-Bitung.
2. Proses pelaksanaan kontrak FIDIC pada Tol 1 dalam proyek Pembangunan Jalan Tol Manado-Bitung.
3. Hak dan kewajiban antara pihak yang terkait di dalam kontrak FIDIC pada pelaksanaan proyek jalan Tol Manado-Bitung.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan informasi dan pengetahuan tentang salah satu kontrak internasional FIDIC yang dipakai di Indonesia lebih khusus dalam proyek pembangunan jalan tol Manado-Bitung yang dimana terkait dengan penyelesaian

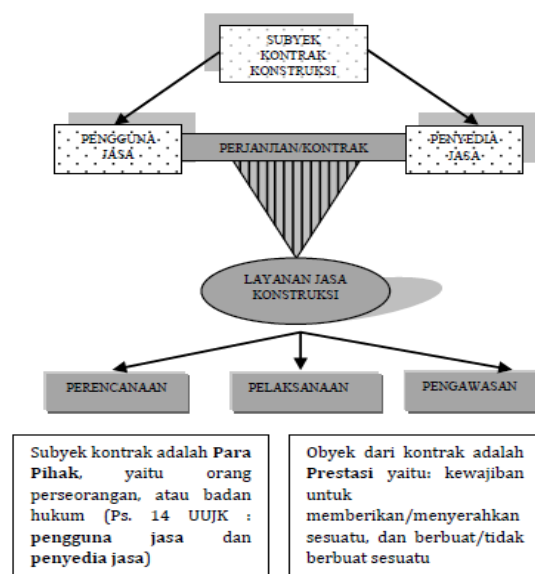
sengketa jika adanya klaim dari penyedia jasa atau pengguna.

2. Menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah untuk melakukan proses penyelesaian sengketa berdasarkan penggunaan kontrak FIDIC.
3. Bahan kajian atau pertimbangan bagi para kontrak praktis dalam pelaksanaan kontrak.

KAJIAN PUSTAKA

Kontrak Konstruksi

Kontrak konstruksi adalah seperangkat kriteria atau harapan yang mengikat para pihak dalam kontrak. Dokumen yang mempunyai kekuatan hukum yang memuat persetujuan bersama secara sukarela antara pihak kesatu dan pihak kedua. Pihak kesatu berjanji untuk memberikan jasa dan menyediakan material untuk membangun proyek bagi pihak kedua. Pihak kedua berjanji untuk membayar sejumlah uang sebagai imbalan jasa dan material yang telah digunakan.



Gambar 1. Subyek dan Obyek Kontrak Konstruksi

FIDIC

FIDIC adalah singkatan kata dari Federation Internationale Des Ingenieurs-Conseil atau International Federation Consultant Engineer. Didirikan tahun 1913 oleh Negara Prancis, Belgia, dan Switzerland. Dalam terapannya FIDIC tidak hanya mendasari kontraknya dengan Hukum

adat/kebiasaan, tetapi juga dengan tambahan Hukum Perdata Internasional, sehingga dapat diterapkan oleh banyak Negara dan lebih diterima oleh lembaga pembiayaan Proyek dengan taraf bank-bank internasional.

Internasional Joint Operation

Menurut Parker et al (1984), *joint venture* merupakan sebuah kemitraan dari dua kontraktor atau lebih yang bekerja sama untuk menawarkan sebuah pekerjaan konstruksi *particular*. *Joint venture* dibentuk hanya untuk satu pekerjaan dan dibubarkan setelah pekerjaan tersebut selesai. *Joint venture* juga sebagai suatu tipe aliansi khusus dapat memberikan peluang khusus untuk mengkombinasikan kompetensi tertentu serta sumber daya perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi (Geringer, 1988). Partisipan *joint venture* ini bergabung seringkali melalui kontrak perjanjian, untuk memberikan kontribusi sumber daya keterampilan, pengalaman, pembiayaan atau sumber daya fisik (Liu dan Fellows, 2008)

Menurut literature-literatur dari negara maju dan negara berkembang lainnya kecuali Indonesia pada prinsipnya *joint venture* untuk mengerjakan satu proyek yang bersifat sementara dan setelah proyek selesai kerjasama juga berakhir. Namun, berbeda yang berlaku di Indonesia menurut LPJK (2008), bahwa pengertian *joint venture* adalah untuk mengerjakan bisa lebih dari satu proyek yang bersifat jangka panjang dan membentuk satu badan usaha baru oleh dua atau lebih badan usaha/kontraktor. Sementara untuk mengerjakan satu proyek yang sifatnya sementara adalah bentuk *joint operation* seperti penerapan di negara luar Indonesia yang dikenal dengan istilah *joint venture*.

Joint operation adalah usaha gabungan yang bersifat sementara antara satu atau beberapa badan usaha baik nasional dengan nasional maupun nasional dengan asing yang dinyatakan dalam operasi kerjasama operasi (*Joint Operation Agreement*) yang menetapkan hak dan kewajiban masing-masing. Bagi kontraktor asing yang akan mengerjakan proyek di Indonesia merupakan kewajiban untuk menggandeng kontraktor lokal dan membentuk perjanjian operasi bersama yang dikenal dengan nama *International Joint Operation* 146 sama seperti yang berlaku di negara asing yang memakai istilah *International Joint Venture*.

International Joint Venture (IJV) adalah suatu *joint venture* yang melibatkan dua organisasi yang mengkontribusikan ekuitas dan sumber daya mereka dan sedikitnya satu mitra memiliki kantor

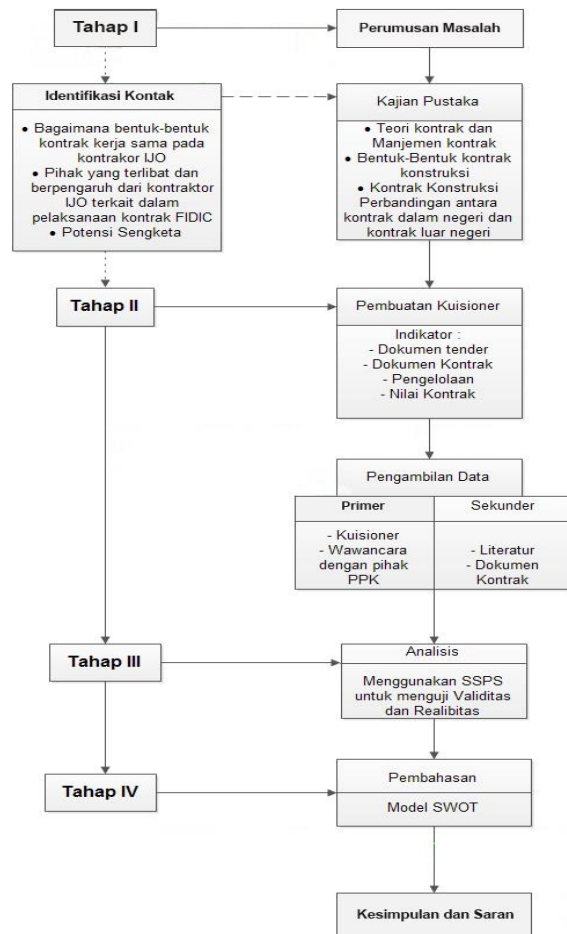
pusat di luar negara dimana *joint venture international* tersebut beroperasi (Ozorhon et al. 2007). Perusahaan konstruksi diberbagai negara, untuk melakukan ekspansi ke berbagai negara luar menggunakan *international joint venture* untuk memasuki pasar konstruksi baru di seluruh dunia terutama di negara berkembang (Lim dan Liu,2001)

Sumber: Lumeno. S.S. 2011 Jurnal Ilmiah.

METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi bentuk kontrak dalam kerja sama Internasional Join Operation pada proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung dan Mengkaji model penerapan atau implementasi kontrak FIDIC pada kontraktor Internasional. Seluruh kegiatan penelitian ini dapat dituangkan dalam tahapan penelitian sebagai berikut:

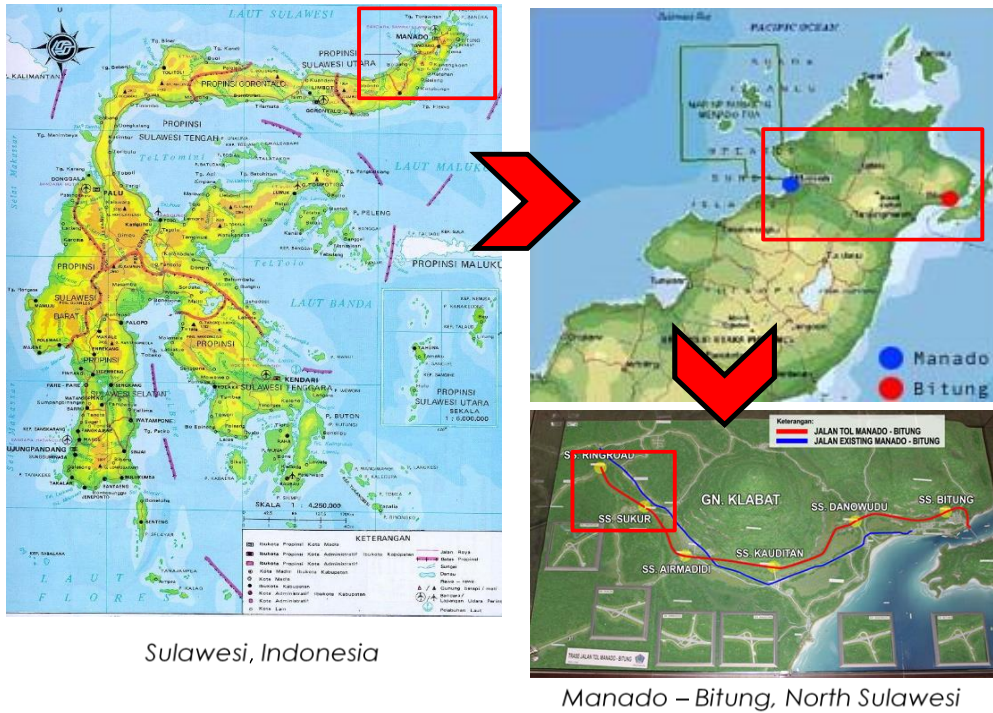


Gambar 2. Tahapan penelitian

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada proyek pembangunan jalan tol Manado-Bitung yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh dua mitra yaitu, kontraktor local PT. Hutama Karya dan kontraktor asing SINO Road and Bridge Group Co., Ltd. Kedua perusahaan ini menangani Pekerjaan Pembuatan Jalan Tol Manado-Bitung, dengan total anggaran pada proyek paket ini Rp. 1.240.921.634.923,- (including Value Added Tax).

Waktu Pelaksanaan Pekerjaan 900 (Sembilan Ratus) Hari Kalender yang melakukan kerja sama *Internasional Joint Operation*. Dalam hal ini yang dianalisis adalah model perjanjian kontrak FIDIC dan kontrak Nasional pada Kontraktor IJO. penelitian ini mulai dari pembagian kuesioner, wawancara, pengumpulan data sampai analisa data menghabiskan waktu kurang lebih 3 (tiga) bulan.



Gambar 3. Peta Lokasi Penelitian



Gambar 4. Peta Tol Manado-Bitung

Pendekatan Penelitian

Beberapa metode yang sering digunakan dalam penelitian adalah metode *survey*, analisa, historis dan studi kasus. Cara yang tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berupa kalimat siapa, apa, dimana dan berapa banyak, yaitu dengan metode *survey* (Yin, 1994). Karena itu, untuk menjawab rumusan masalah, “Bagaimana model penerapan atau model implementasi kontrak Fidic pada kontraktor Internasional Join Operation dalam proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung”, maka yang digunakan adalah metode *survey*.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif dimana hasil *survey* kuisisioner dan wawancara yang diolah sesuai dengan metode analisa yang digunakan, dalam hal ini metode Analisis SWOT.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang diperoleh dari hasil studi literatur yang terkait dengan penelitian ini sebagai identifikasi awal variable penelitian, dan data primer yang diperoleh dari hasil kuisisioner. Sumber data atau responden dalam penelitian ini adalah Kontraktor yang berada atau yang terlibat dalam pembangunan proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado Bitung.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel dependent (terikat) adalah kontrak FIDIC dan kontrak Nasional sedangkan variabel independent (bebas) yang diteliti adalah seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. Variabel Bebas (Independent)

Variabel	
X1	spesifikasi dalam dokumen tender tidak jelas
X2	Design tidak sesuai dengan lingkup kerja
X3	Terjadi Perubahan desain selama proyek
X4	Detail BoQ tidak lengkap
X5	Scope of work tidak terdefinisi dengan jelas
X6	Schedule pelaksanaan dari Owner tidak realistis
X7	Bentuk kontrak yang digunakan sesuai
X8	kerja sama antar pihak mitra dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan kontrak sudah adil dan seimbang
X9	pihak-pihak yang terlibat sudah mentaati aturan/pasal-pasal dalam perjanjian/kesepakatan yang ada dalam dokumen kontrak
X10	perizinan terkait area pembebasan lahan jelas
X11	terdapat kelalaian atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan
X12	kerjasama mengenai keseluruhan perjanjian sudah tepat dalam meminimalisir terjadinya sengketa
X13	owner memberikan tugas pekerjaan sesuai lingkup pekerjaan yang telah disepakati
X14	kontraktor melaksanakan tugas pekerjaan dengan tepat
X15	hak dan kewajiban dari masing-masing pihak berjalan sesuai prosedur
X16	perubahan gambar rencana sering terjadi dilapangan atau saat periode konstruksi
X17	Proses adendum yang berisi perpanjangan waktu dan perubahan sering dilakukan
X18	Hubungan koordinasi antara kontraktor utama & konsultan baik dalam melaksanakan pekerjaan konstruksi
X19	tatakelola dan penyampaian dokumen jelas
X20	monitoring & pengelolaan dari tiap-tiap pekerjaan jelas dan terarah
X21	kontraktor tidak boleh mensubkontrakkan seluruh pekerjaan
X22	program kerja dalam kontrak tertata dengan jelas
X23	para pihak mengetahui & menilai progres pekerjaan yang diharapkan terjadi dilapangan
X24	konsultan MK wajib memantau progres pekerjaan & memastikan kontraktor telah bekerja secara teratur
X25	konsultan MK harus melakukan penilaian keterlambatan progres pekerjaan & menganalisa klaim perpanjangan waktu
X26	tahapan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh subkontraktor jelas
X27	deskripsi umum tentang metode pekerjaan yang akan diadopsi oleh kontraktor jelas

X28	progres aktual pekerjaan dilapangan terlalu lambat
X29	nilai kontrak sudah dipertimbangkan & sesuai dengan perencanaan
X30	proses pembayaran dari masing-masing telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan kesepakatan
X31	owner berhak melakukan pembayaran jika pihak kontraktor sudah melakukan tanggung jawabnya
X32	Pembayaran yang dilakukan telah dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah disepakati
X33	sering terjadi perselisihan antara pihak kontraktor dan owner dalam hal PPN
X34	potensi sengketa timbul dari aspek perpajakan
X35	jenis asuransi yang digunakan sudah sesuai
X36	sistem perasuransian yang digunakan terjamin
X37	Bentuk dan prosedur komunikasi kontrak sudah jelas
X38	kontrak lisan dan tulisan sering terjadi perubahan
X39	hukum & bahasa yang berlaku dalam pelaksanaan kontrak konstruksi jelas
X40	hukum & bahasa yang digunakan berdasarkan lokasi pekerjaan sangat jelas

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert's dengan tingkat pengukuran adalah menggunakan skala ordinal yang tidak hanya menyatakan kategori saja tetapi sudah dapat menyatakan peringkat. Skala Likert's digunakan untuk mengukur tingkat persepsi responden atas komparasi kontrak FIDIC dan kontrak Nasional. Maka paling sering digunakan adalah 5 pilihan respons. Langkah-langkah dalam penyusunan skala Likert's adalah:

1. Menetapkan variabel yang akan diteliti
2. Menentukan indikator-indikator yang dapat mengukur variabel yang diteliti
3. Menurunkan indikator tersebut menjadi daftar pertanyaan (kuisisioner)

Skala Likert's ada 5 pilihan respons yang biasa digunakan, dan yang digunakan penulis adalah:

Skala/skor 5= Sangat Setuju, 4= Setuju, 3= Kurang Setuju, 2= Tidak Setuju dan 1= Sangat Tidak Setuju.

Instrumen Penelitian

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner sebagai berikut:

1. Identitas responden
2. Pendapat responden mengenai komparasi kontrak FIDIC dan kontrak Nasional, pada tahap perencanaan sampai pada persetujuan kontrak.

Analisa Data

Analisis data sebagai suatu proses pengolahan data yang diperoleh melalui survey yang telah dilaksanakan, yakni dari wawancara serta kuisisioner yang telah disebar dan dikumpulkan.

Data haruslah memenuhi persyaratan penting yaitu Validitas dan Reabilitas.

1. Validitas
Instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan teknik korelasi yaitu mengkolerasikan skor setiap butir dengan total variabel tersebut dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment/Bivariate.
2. Reliabilitas
Reliabilitas adalah menunjukkan pada tingkat keterhandalan sesuatu yang dapat dipercaya dan dapat diandalkan dengan menggunakan metode Alpha Cronbach.s

Tabel. 2 Tingkat Reliabilitas Berdasarkan nilai Alpha (α)

Alpa (α)	Tingkat Reliabilitas
0,00 s/d 0,20	Kurang Reliabel
>0,20 s/d 0,40	Agak Reliabel
>0,40 s/d 0,60	Cukup Reliabel
>0,60 s/d 0,80	Reliabel
>0,80 s/d 1,00	Sangat Reliabel

Sumber: (Hair et al, 2007)

Pengolahan data selanjutnya menggunakan metode analisis SWOT. Analisa SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, di mana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Pengumpulan data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang digunakan untuk awal variabel penelitian dan data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara. Adapun tahapan pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

- a. Sampel Dokumen Kontrak pengumpulan data dilakukan dengan cara meninjau dokumen kontrak serta wawancara singkat dengan tim bagian administrasi dokumen

kontrak pada Internasional Joint Operation (IJO) Jalan Tol Manado Bitung.

b. Kuesioner

Selanjutnya dilakukan penyebaran angket kuesioner kepada masing-masing instansi (PPK, Konsultan, Kontraktor) dari Jalan Tol Manado Bitung.

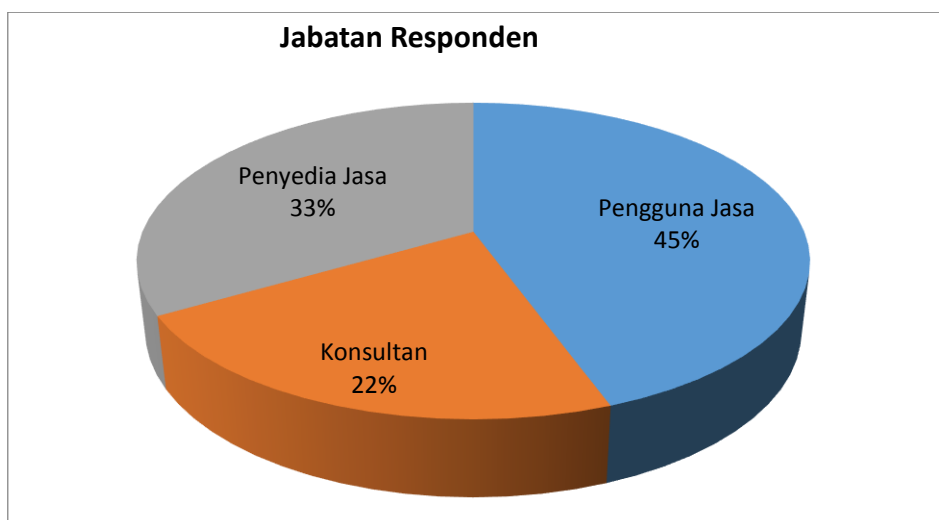
Responden diminta untuk mengisi kuesioner yang diberikan peneliti pada 5 kolom jawaban yang tersedia (ss, s, ks, ts, sts) dan kolom komentar/tanggapan/perbaikan yang menyatakan persepsi dari masing-masing responden mengenai dokumen kontrak yang menjadi variabel dalam penelitian ini.

c. Profil dan Struktur Organisasi

Profil responden dari kuesioner ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan bagian dari administrasi penyusunan dokumen kontrak pada proyek IJO Jalan Tol Manado-Bitung. Dapat dilihat pada diagram Jabatan Responden Kuesioner. Untuk Struktur organisasi dari masing-masing instansi terkait IJO Jalan Tol Manado-Bitung dapat dilihat pada halaman *Lampiran Profil dan Struktur OrganisasiTOL 1 dan 2*.

2. Analisis Data

Setelah kuesioner didapatkan, maka dibuat tabulasi data sehingga data lebih dulu diolah. Data yang ada diurutkan sesuai dengan responden.



Gambar 5. Jabatan Responden Kuesioner
Sumber: Hasil Penelitian, 2019

Dari hasil sampel penelitian menjelaskan penilaian responden dari R1 sampai R18 terhadap ke 40 variabel untuk dua jenis kontrak yang berbeda yaitu kontrak FIDIC dan kontrak Nasional, dimana terjadi keberagaman jawaban yang nantinya akan dianalisa validasi dan realibilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan angket/kuesioner dalam mengumpulkan data. Uji validitas dilaksanakan dengan rumus korelasi Pearson. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

$R_{hitung} > R_{tabel} =$ Valid pada nilai signifikan 5%

$R_{hitung} < R_{tabel} =$ Tidak Valid pada nilai signifikan 5%

$R_{tabel} = N = 18 = 0,468$ didapat dari tabel Distribusi Nilai R_{tabel} Signifikan 5% dan 1%.

2. Uji Reliabilitas

Dasar perhitungan:

Nilai $\alpha > R_{tabel} =$ Konsisten/Reliabel

Nilai $\alpha < R_{tabel} =$ tidak Konsisten

Berdasarkan pengolahan data melalui SPSS didapat $\alpha = 0,623$ untuk kontrak FIDIC dan $\alpha = 0,609$ untuk kontrak Nasional. Sedangkan $R_{tabel} = 0,468$

Jadi dapat disimpulkan nilai $\alpha > R_{tabel} =$ Konsisten/Reliabel

Temuan dan Pembahasan

Setelah melewati proses analisis SPSS diatas, didapatkan indikator dan variabel yang valid dan reliabilitas untuk dimasukkan dalam tabel strategi SWOT.

Hasil dari hasil uji validitas dan realibel data selanjutnya adalah memasukan hasil tersebut dalam bentuk strategi SOWT tabel. Dimana data yang telah diuji akan dibuat dalam bentuk matriks SWOT yang membandingkan antara dokumen kontrak FIDIC dan kontrak Nasional. Model matriks yang digunakan dari analisa ini adalah Matriks TOWS/SWOT.

Matriks TOWS atau SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi suatu proyek atau perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana

peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh proyek/perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. (Rankuti, 2015)

Dari hasil tabel SWOT, IFAS merupakan faktor internal, yaitu Strengths dan Weaknesses, sedangkan EFAS merupakan faktor eksternal yaitu Opportunities dan Threats. Untuk itu:

1. Strengths

a. FIDIC

Kualitas Perjanjian, Waktu & metode pelaksanaan kedua hal ini merupakan bagian dari aspek teknis, untuk Monitoring bagian ini termasuk dalam aspek administrasi kontrak, sedangkan untuk Prosedur Pembayaran merupakan bagian dari aspek keuangan, dan komunikasi merupakan bagian dari aspek sosial ekonomi.

b. Nasional

Dokumen Tender merupakan bagian dari proses pengadaan, kualitas perjanjian dan metode pelaksanaan merupakan bagian dari aspek teknis, sedangkan monitoring dan program kerjabagian ini termasuk dalam aspek administrasi kontrak.

2. Weaknesses

a. FIDIC

Yang menjadi salah satu kelemahan dari kontrak ini adalah dokumen tender, proses ini termasuk didalam proses pengadaan

b. Nasional

Untuk kontrak nasional yaitu, prosedur pembayaran dan nilai kontrak bagian ini merupakan bagian dari aspek keuangan.

3. Opportunities

a. FIDIC

Untuk peluang dari kontrak ini adalah, tenaga kerja dana suransi. Dimana untuk tenaga kerja merupakan bagian dari aspek sosial ekonomi, dan untuk asuransi termasuk bagian aspek perasuransian.

b. Nasional

Peluang untuk kontrak nasional adalah, program kerja dan perkembangan pekerjaan termasuk bagian dari aspek administrasi kontrak, dan tenaga kerja merupakan bagian dari aspek sosial ekonomi.

Tabel 9. Model Strategi SWOT Perbandingan Kontrak Fidic dan Nasional

<div style="text-align: center;"> IFAS <hr style="border: 1px solid black;"/> EFAS </div>		STRENGTHS (S)		WEAKNESSES (W)	
		FIDIC	NASIONAL	FIDIC	NASIONAL
		*Kualitas Perjanjian *Waktu & metode pelaksanaan *Monitoring *Prosedur Pembayaran *Komunikasi	*Dokumen Tender *Kualitas Perjanjian *Metode Pelaksanaan *Monitoring *program kerja	*Dokumen Tender	*Prosedur Pembayaran *Nilai Kontrak
OPPORTUNITIES (O)		STRATEGI SO		STRATEGI WO	
FIDIC	NASIONAL	FIDIC	NASIONAL	FIDIC	NASIONAL
*Tenaga Kerja *Asuransi	*Program kerja *Perkembangan Pekerjaan *Tenaga Kerja	*Menggunakan kualitas kontrak *Joint venture dengan berbagai proyek luar negeri	*Menggunakan strategi metode yang terupdate *Strategi program kerja	*Meningkatkan proses pengelolaan atau administrasi kontrak dimulai dari memperbaiki proses pengadaan *Kembangkan tenaga kerja & spesifikasi	*Kembangkan perihal perjanjian dengan cara detailkan pasal-pasal yang berkaitan dengan jangka waktu kontrak & cara pembayaran
THREATS (T)		STRATEGI ST		STRATEGI WT	
FIDIC	NASIONAL	FIDIC	NASIONAL	FIDIC	NASIONAL
*Nilai Kontrak	*Terjadi Perubahan desain selama proyek	*Tingkatkan spesifikasi & kualitas perjanjian	*Tingkatkan monitoring *Perbaharui program kerja	*Mendetailkan proses pengadaan	*Perbaiki nilai kontrak *Memperbaiki prosedur pembayaran *Mencegah perubahan yang sering terjadi

Sumber: Hasil Penelitian, 2019

4. Threats

a. FIDIC

Nilai Kontrak merupakan salah faktor ancaman bagi kontrak fidic, karena tidak terlalu lengkap untuk menjelaskan tentang hak dan kewajiban antara owner maupun kontraktor. Bagian ini termasuk dalam aspek keuangan.

b. Nasional

Sering terjadi perubahan desain atau perubahan desain dasar pada proyek merupakan faktor ancaman dari luar bagi kontrak ini, maka untuk bagian ini termasuk dalam proses pengadaan.

Setelah uraian diatas, maka dapat dilihat perbedaan antara kontrak FIDIC dan kontrak Nasional. Kedua jenis kontrak ini sama-sama memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Namun dapat diterapkan dalam semua jenis proyek konstruksi, sesuai dengan kebutuhan proyek yang ditangani.

Berdasarkan hasil analisa tersebut, diperoleh aspek-aspek yang mengacu pada analisis bentuk kontrak, yaitu:

1. Aspek Teknis

Aspek teknis berkaitan dengan mutu dan waktu pelaksanaan konstruksi. Yang termasuk dalam aspek ini adalah dokumen kontrak, waktu dan jadwal pelaksanaan.

2. Aspek Administrasi Kontrak

Aspek administrasi ini merupakan kegiatan rutin pengelolaan sebuah proyek dimana itu meliputi laporan kegiatan proyek, monitoring, penilaian kinerja dan program kerja.

3. Aspek Keuangan

Aspek keuangan berkaitan dengan nilai kontrak, perhitungan klaim dan prosedur pembayaran serta jaminan-jaminan yang terkait pengelolaan keuangan proyek.

4. Aspek Bisnis

Aspek bisnis yang terkait dengan perpajakan adalah perihal pertambahan nilai (PPN) dan pajak penghasilan (PPH).

5. Aspek Perasuransian

Aspek ini terkait dengan jenis asuransi proyek konstruksi yang tertuang dalam kontrak. Sebagaimana diketahui, proyek-proyek konstruksi merupakan proyek berskala besar dan berisiko tinggi sehingga hampir seluruh proyek konstruksi memanfaatkan jasa asuransi dalam pelaksanaannya.

6. Aspek Sosial Ekonomi

Aspek ini berkaitan komunikasi dan tenaga kerja untuk memanfaatkan kondisi sekitar proyek.

7. Aspek Hukum dan Bahasa

Aspek ini meliputi tatanan dan penggunaan bahasa hukum dalam sebuah dokumen kontrak.

Aspek-aspek ini dapat dipertimbangkan dalam peninjauan atau penyusunan dokumen kontrak dalam sebuah proyek konstruksi.

Dari hasil wawancara dengan pihak kontraktor IJO dalam proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado-Bitung, bentuk kontrak kerja yang digunakan pada kontraktor Internasional Joint Operation (IJO) TOL 1 adalah jenis kontrak FIDIC. Pemilihan kontrak FIDIC ini dipilih karena merupakan proyek gabungan antara dua jenis kontraktor yang berbeda negara pada suatu jenis proyek. Sehingga standar kontrak ini dipilih sesuai dengan kebutuhan jenis proyek. Pada kontraktor TOL 2, bentuk kontrak yang digunakan merupakan bentuk kontrak gabungan lump sum dan unit price, dimana kontraktor tol 2 ini hanya kontraktor nasional. Pemilihan bentuk kontrak ini lebih adil karena risiko biaya terdistribusi lebih merata diantara kedua belah pihak.

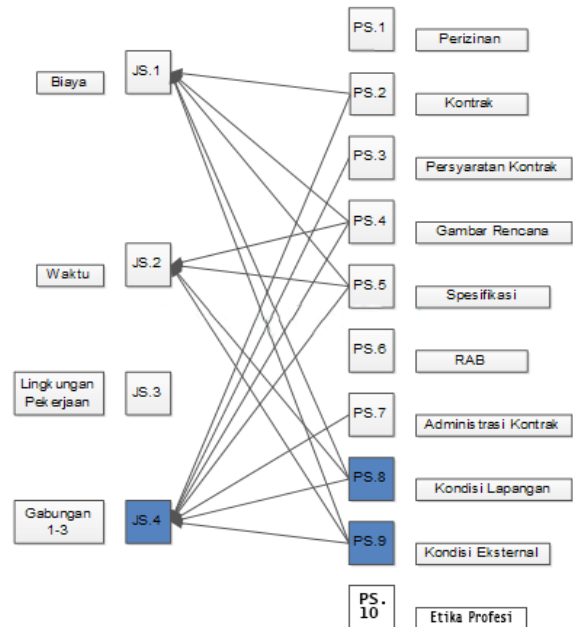
Proyek infrastruktur jalan tol manado-bitung ini sudah berlangsung kurang lebih sekitar 2 tahun dimana bagian TOL 1 sendiri sudah mencapai tahap 90% pengerjaan dan akan diperkirakan selesai pada pertengahan tahun depan. Didalam proses pelaksanaan konstruksi di tol 1 tidak terlepas dari adanya potensi sengketa yang terjadi dilapangan maupun didalam proses permintaan tanggung jawab kerja.

Dalam penelitian ini kemudian mengelompokkan jenis sengketa menjadi 4 bagian, yakni: biaya (JS.1), waktu (JS.2), lingkup pekerjaan (JS.3), dan gabungan ketiganya (JS.4). Jenis sengketa yang sering terjadi ialah JS. 4. Hal ini sering terjadi saat pelaksanaan konstruksi, karena sering terjadi perubahan-perubahan ruang lingkup pekerjaan pada waktu pelaksanaan, yang bagi penyedia jasa (kontraktor) dapat mengakibatkan adanya perubahan biaya pada pelaksanaan pekerjaan, dan juga dapat berakibat adanya perubahan waktu pelaksanaan.

Untuk penyebab sengketa, dikelompokkan menjadi sepuluh bagian, yakni: perizinan (PS.1), kontrak/SPK (PS.2), persyaratan kontrak (PS.3), gambar rencana (PS.4), spesifikasi (PS.5), rencana anggaran biaya/RAB (SP.6), administrasi

kontrak (PS.7), kondisi lapangan (PS.8), kondisi eksternal (PS.9), dan etika profesi (PS.10).

Hasil pada Tol 1 menunjukkan pada JS.4 dan PS.8, PS.9, bahwa kinerja kontraktor amat dipengaruhi oleh perubahan eksternal, seperti kebijakan dari pemerintah dalam hal ini (PPK) dan kondisi sosial.



Gambar 6. Hubungan Jenis Sengketa Konstruksi dan Penyebab Sengketa pada Tahap Pelaksanaan Tol 1

Pada Tol 2 pelaksanaan konstruksi sudah mencapai realisasi sebesar 80 %, dimana kondisi yang mereka hadapi cukup berbeda dengan tol 1. Ada pun hasil dari tol 2 menunjukkan pada jenis dan penyebab sengketa yaitu, JS. 4 dan PS.1, PS.5, PS.8, dan PS. 9. Yang menjadi potensi penyebab sengketa terbesar pada tol 2 ini adalah perizinan. Dimana sebagian besar lokasi pengerjaan belum bisa dikerjakan, akibat dari perizinan lahan yang belum bebas, sehingga banyak pekerjaan yang mengalami penundaan pelaksanaan.

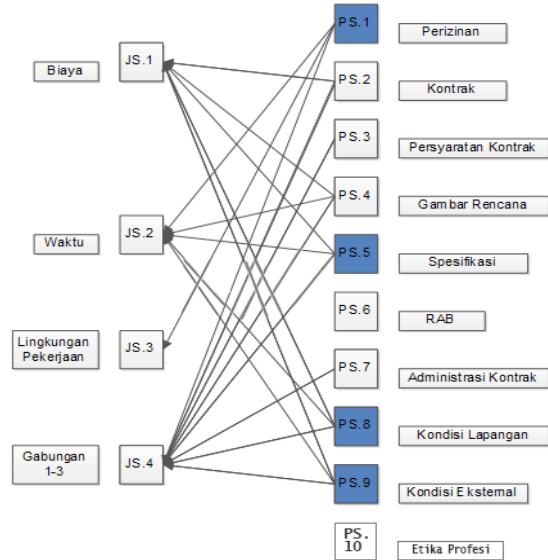
Setelah dikaji adanya jenis dan penyebab potensi sengketa pada tahap pelaksanaan konstruksi, masing-masing kontraktor menyikapi dengan komunikasi terarah antara sesama pihak yang terkait didalam dokumen kontrak, dan melakukan diskusi penanganan untuk mencegah sampai pada tahap penyimpangan dalam pelaksanaan.

Kontrak Fidic dan kontrak Nasional secara umum keduanya mempunyai model penerapan yang hamper sama. Menurut penelitian sebelumnya dengan judul evaluasi hak dan kewajiban antara perjanjian kontrak nasional dengan persyaratan standar FIDIC (Utomo, dkk, 2015) menjelaskan bahwa, terdapat beberapa bagian dari pasal-pasal yang berpotensi menimbulkan sengketa baik kontrak FIDIC maupun kontrak nasional. Berikut adalah perbandingan antara dokumen kontrak FIDIC dan kontrak Nasional.

Dalam penelitian pada Strategi Perjanjian Kontrak Fidic dan Kontrak Nasional pada Kontraktor IJO Tol Manado-Bitung oleh peneliti juga mendapatkan beberapa hal yang masih sama, salah satunya adalah hak dan kewajiban, masing-masing perjanjian kontrak tertera dengan jelas antar pihak yang terkait didalam dokumen kontrak mengenai hak dan kewajiban yang harus mereka sepakati untuk melaksanakan proyek.

Saat ini model strategi yang dipakai oleh kontraktor IJO untuk proyek jalan Tol Manado-Bitung, pada Tol 1 mengimplementasikan atau menerapkan keseluruhan isi pasal kontrak FIDIC sebagai bentuk kerja sama, sehingga setiap keputusan yang diambil sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam pasal kontrak FIDIC.

Sementara pada Tol 2 menerapkan bentuk kontrak nasional lumpsum dan unit price dengan mengkombinasikan PERPRES Nomor 16 2018 tentang Pedoman Pengadaan Barang Jasa Pemerintah, sebagai model strategi untuk mengikat perjanjian dan melaksanakan kegiatan proyek, dengan para pihak yang terkait.



Gambar 7. Hubungan Jenis Sengketa Konstruksi dan Penyebab Sengketa pada Tahap Pelaksanaan Tol 2

Tabel 10. Perbandingan Antara Dokumen Kontrak Fidic dan Kontrak Nasional

Pasal-Pasal Perjanjian	FIDIC	NASIONAL
1. Maksud dan Tujuan Kontrak	FIDIC tidak diatur atau dijelaskan lebih detail, memang hanya sebuah standar kontrak	Kontrak nasional lebih jelas dan tertata
2. Dokumen Kontrak	Baik dan tertata, yaitu mengikuti urutan prioritas dokumen kontrak. Perbedaannya hanya dalam penamaan	Baik dan tertata, yaitu mengikuti urutan prioritas dokumen kontrak. Perbedaannya hanya dalam penamaan
3. Pertentangan Pada Dokumen Kontrak	FIDIC lebih baik karena isinya lebih lengkap mengenai adanya instruksi Enjinir	Tidak terlalu lengkap
4. Arti dan Makna Perjanjian	FIDIC tidak diatur atau dijelaskan yang memang hanya sebuah standar kontrak	Nasional lebih baik
5. Direksi Lapangan dan Pengawas Pekerjaan serta Konsultan Pengawas	Standar FIDIC lebih baik, karena dijelaskan adanya pengawas independen yang dapat meminimalisir kecurangan dari kedua belah pihak	Tidak terlalu lengkap
6. Ruang Lingkup Pekerjaan	FIDIC tidak diatur atau dijelaskan yang memang hanya sebuah standar kontrak	Jelas lebih baik kontrak nasional
7. Hak dan Kewajiban Para Pihak	Standar FIDIC lebih baik, karena di dalam pasal ini diatur lebih teliti mengenai kewajiban kontraktor untuk menyediakan instalasi mesin, dokumen kontraktor, personil, barang-barang baik untuk pekerjaan sementara maupun pekerjaan permanen	Tidak terlalu lengkap
8. Nilai Kontrak	Tidak terlalu lengkap	Dokumen kontrak lebih baik, karena

			pada dokumen kontrak dijelaskan lebih lengkap baik hak dan kewajiban antara owner maupun kontraktor.
9. Uang Muka		Sudah jelas	Sudah jelas
10. Jangka Kontrak	Waktu	Standar FIDIC lebih baik, karena hak dan kewajiban kontraktor diatur lebih jelas, adil dan seimbang terhadap owner.	Tidak terlalu lengkap
11. Jaminan Pelaksanaan		Sudah jelas	Sudah jelas
12. Cara Pembayaran		Standar FIDIC lebih baik, karena pada standar FIDIC dijelaskan lebih lengkap baik hak dan kewajiban antara owner maupun kontraktor.	Tidak terlalu lengkap
13. Perpanjangan Jangka Waktu Pelaksanaan		Sudah jelas	Sudah jelas
14. Denda		Sudah jelas	Sudah jelas
15. Penyesuaian Harga		Standar FIDIC lebih baik, karena pada standar FIDIC dijelaskan lebih jelas mengenai prosedur pengajuan tuntutan penyesuaian harga oleh kontraktor ketika terjadi perubahan	Tidak terlalu lengkap
16. Penyelesaian Pekerjaan Akibat Keterlambatan		Sudah jelas	Sudah jelas
17. Penghentian dan/atau Pemutusan Kontrak		Sudah jelas	Sudah jelas
18. Pekerjaan Tambah dan Kurang		Sudah jelas	Sudah jelas
19. Keadaan Memaksa (Kahar)		Sudah jelas	Sudah jelas
20. Keselamatan Kerja		Sudah jelas	Sudah jelas
21. Sanksi		Standar FIDIC lebih adil dan seimbang, karena sanksi yang diberikan adil satu sama lain	Kontrak Nasional hanya menjelaskan hak owner, sehingga disini lebih menguntungkan owner.
22. Penyelesaian Perselisihan		Standar FIDIC lebih baik, karena adanya dewan sengketa yang sifatnya netral bagi kedua belah pihak	Cukup jelas
23. Pengalihan Subkontrak	dan	Sudah jelas	Sudah jelas
24. Kegagalan Bangunan		FIDIC tidak diatur atau dijelaskan. Hanya menjelaskan mengenai cacat mutu.	Nasional lebih baik dan jelas
25. Lain-Lain		FIDIC tidak terlalu jelas, karena memang hanya sebuah standar kontrak	Kontrak nasional lebih baik dan detail.

Sumber: Hasil Penelitian 2019

PENUTUP

Kesimpulan

1. Dalam kerja sama *Internasional Joint Operation* pada proyek Tol 1 bentuk kontrak adalah FIDIC berbeda dengan yang dipakai pada proyek Tol 2 yang menggunakan kontrak Nasional, sehingga kualitas dokumen kontrak yang digunakan juga mempunyai kerangka masing-masing sebagai acuan kerja.
2. Faktor yang paling dominan mempengaruhi salah satu kinerja proyek adalah adanya potensi sengketa, untuk itu dikelompokkan berdasarkan

- jenis sengketa (JS) dan penyebab sengketa (PS). Tol 1 menunjukkan pada JS.4 (jenis sengketa gabungan) dan PS.8 (kondisi lapangan), PS. 9 (kondisi eksternal). Pada Tol 2 menunjukkan JS. 4 (jenis sengketa gabungan) dan PS.1 (perizinan), PS.5 (spesifikasi), PS.8 (kondisi lapangan), dan PS. 9 (kondisi eksternal).
3. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisa SWOT, maka diperoleh model strategi penerapan perjanjian kontrak FIDIC pada Tol 1 dan Kontrak Nasional pada Tol 2. Dengan mempertimbangkan jenis

sengketa dan penyebab sengketa dalam pelaksanaan proyek.

Saran

1. Dengan analisis yang dilakukan terhadap kontraktor *Internasional Joint Operation* proyek Infrastruktur Jalan Tol Manado-Bitung, diharapkan dapat menerapkan kualitas dengan detail dari masing-masing bentuk kontrak sesuai dengan kerangka yang ada.

Potensi sengketa sering terjadi di dalam setiap proyek, untuk dapat mencegah atau meminimalisir sampai terjadinya sengketa, maka perlu dilakukan penilaian sesuai dengan kondisi lokasi dan lingkungan proyek secara tepat

2. Dalam penelitian ini strategi perjanjian kontrak FIDIC menggunakan analisa SWOT. Sehingga pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan analisis yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Geringer, J. M., 1988. *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, Quorum, New York.
- Hair, Black, Babin, Anderson, 2007. *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition. New Jersey, Pearson Education Inc.
- Lembaga Pembinaan Jasa Konstruksi (LPJK), 2008. Pasal 11a.
- Liu, A. M. M., Fellows, R., 2008. *Organisational Culture of Construction Joint Ventures; Case Studies on Hongkong*, International Conference on Multinational Construction Project.
- Lumeno. Shirly S., 2011. *Masalah Budaya dalam Proyek Internasional Joint Venture*, Jurnal Ilmiah Media Engineering, Vol. 1. No. 2, Juli 2011 ISSN 2087-9334 (144-150), Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikemen, I., and Birgonul, M.T., 2007. Effect of Host Country and Project Conditions in International Construction Joint Venture, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 799-806.
- Rankuti, F., 2015. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisa SWOT*, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Utomo, Satrio Agung., Yanuar Asmara Putra, Arif Hidayat. 2015. *Evaluasi Hak dan Kewajiban antara Perjanjian Kontrak Nasional dengan Persyaratan Standar FIDIC*, Jurnal Karya Teknik Sipil Volume 4, Nomor 4, Tahun 2015.
- Yin, R. K., 1994. *Case Study Resarch Design and Method*, Second Edition, Sage.

Halaman ini sengaja dikosongkan