



BUKU INFORMASI
MENGENDALIKAN KONTRAK KERJA
KONSTRUKSI
M.691001.007.01



KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
DIREKTORAT JENDERAL BINA KONSTRUKSI
DIREKTORAT BINA KOMPETENSI DAN PRODUKTIVITAS KONSTRUKSI
Jl. Sapta Taruna Raya No. 28 Komplek PU Pasar Jumat, Jakarta Selatan 12310

2018

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	2
BAB I	4
A. Tujuan Umum.....	4
B. Tujuan Khusus.....	4
BAB II	5
A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Memonitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak Sesuai Dengan Dokumen Kontrak	5
1. Memeriksa Ketersediaan Dokumen Kontrak Sebagai Acuan Monitoring Pelaksanaan Administrasi	5
2. Membuat Rencana Pemeriksaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak Yang Sudah Ditanda Tangani	6
3. Menyiapkan Format Ceklis Klaim Terkait Dengan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan, Kualitas Dan Prosedur K3 Untuk Monitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak	6
4. Menyusun Hasil Monitoring Dari Masing-Masing Unit Untuk Bahan Evaluasi	8
B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Memonitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak Sesuai Dengan Dokumen Kontrak	10
C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Memonitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak Sesuai Dengan Dokumen Kontrak	10
BAB III.....	11
A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Memeriksa Laporan Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak.....	11
1. Inventarisasi Format Laporan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan Kualitas Dan Prosedur K3 Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak... ..	11
2. Memeriksa Laporan Pekerjaan Berikut Risalah Rapat Dan Kesepakatan Untuk Diserahkan.	12
3. Merekomendasikan Laporan Dan Risalah Rapat Untuk Diserahkan Kepada Pemberi Tugas.....	14
B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Memeriksa Laporan Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak.	15

C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Memeriksa Laporan Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak.....	15
BAB IV	16
A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak	16
1. Monitor Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan Setiap Item Pekerjaan Secara Berkelanjutan	16
2. Membuat Catatan Tersendiri Setiap Kemajuan Atau Keterlambatan Beserta Penyebab	16
3. Membuat <i>Action plan</i> Sampai Kontrak, Addendum Untuk Unit Kegiatan Terkait Berdasarkan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak.....	17
4. Merekomendasikan <i>Action plan</i> Tentang Aspek Kontraktual Sebagai Bahan Pertimbangan Atas Penyelesaian Masalah.....	20
B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak	21
C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak	21
DAFTAR PUSTAKA.....	28
A. Dasar Perundang-undangan	28
B. Buku Referensi	28
C. Majalah atau Buletin.....	28
D. Referensi Lainnya	28

BAB I

PENDAHULUAN

A. Tujuan Umum

Setelah mempelajari modul ini peserta latih diharapkan mampu mengendalikan kontrak kerja konstruksi.

B. Tujuan Khusus

Adapun tujuan mempelajari unit kompetensi melalui buku informasi mengendalikan kontrak kerja konstruksi ini guna memfasilitasi peserta latih sehingga pada akhir pelatihan diharapkan memiliki kemampuan sebagai berikut:

1. Memonitor pelaksanaan administrasi kontrak sesuai dengan dokumen kontrak
2. Memeriksa laporan pekerjaan sesuai dengan dokumen kontrak
3. Mengevaluasi pelaksanaan dokumen kontrak

BAB II

MEMONITOR PELAKSANAAN ADMINISTRASI KONTRAK SESUAI DENGAN DOKUMEN KONTRAK

A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Memonitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak Sesuai Dengan Dokumen Kontrak

1. Memeriksa Ketersediaan Dokumen Kontrak Sebagai Acuan Monitoring Pelaksanaan Administrasi

Melaksanakan monitoring pelaksanaan administrasi yaitu aktifitas yang ditunjukkan untuk memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari suatu kebijakan yang sedang dilaksanakan. Monitoring biasanya dilakukan ketika sebuah kebijakan sedang diimplementasikan dan diperlukan agar kesalahan awal dapat segera diketahui dan dapat dilakukan tindakan perbaikan, sehingga mengurangi risiko yang lebih besar. Dengan tujuan menjaga agar kebijakan yang sedang diimplementasikan sesuai dengan tujuan dan sasaran, menemukan kesalahan sedini mungkin sehingga mengurangi risiko yang lebih besar.

Dalam memeriksa ketersediaan dokumen kontrak sebagai acuan monitoring pelaksanaan administrasi diharapkan memperhatikan data dan informasi sebagai berikut, diantaranya :

- a. Metode dokumentasi: dari berbagai laporan kegiatan seperti laporan tahunan/semesteran/bulanan.
- b. Metode survei: tujuannya untuk menjaring data dari para stakeholders, terutama kelompok sasaran.
- c. Metode observasi lapangan: untuk mengamati data empiris di lapangan dan bertujuan untuk lebih meyakinkan dalam membuat penilaian tentang proses dari kebijakan. Dapat digunakan untuk melengkapi metode survei.
- d. Metode wawancara: pedoman wawancara yang menanyakan berbagai aspek yang berhubungan dengan implementasi kebijakan perlu dipersiapkan.

- e. Metode campuran: misalnya campuran antara metode dokumentasi dan survei, atau metode survei dan observasi, atau dengan menggunakan ketiga atau bahkan keempat metode di atas
- f. Metode FGD: dengan melakukan pertemuan dan diskusi dengan para stakeholders yang bervariasi. Dengan cara demikian, maka berbagai informasi yang lebih valid akan dapat diperoleh melalui cross check data dan informasi dari berbagai sumber

2. Membuat Rencana Pemeriksaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak Yang Sudah Ditanda Tangan

Dalam membuat rencana pemeriksaan sesuai dengan dokumen kontrak yang sudah ditanda tangan, dapat mengacu pada pendekatan sebagai berikut :

- a. Akuntansi sistem sosial: pendekatan monitoring untuk mengetahui perubahan kondisi sosial yang objektif dan subjektif dari waktu ke waktu.
- b. Eksperimental sosial: pendekatan monitoring untuk mengetahui perubahan sosial yang terjadi dalam sebuah kelompok eksperimen dengan cara membandingkan dengan kelompok kontrol.
- c. Akuntansi sosial: pendekatan monitoring yang berusaha untuk mengetahui hubungan antara masukan, proses, keluaran/hasil, dan dampak.
- d. Sintesis riset dan praktek: pendekatan monitoring yang menerapkan kompilasi, perbandingan, dan pengujian secara sistematis terhadap hasil-hasil dari implementasi kebijakan publik di masa lampau.

3. Menyiapkan Format Ceklis Klaim Terkait Dengan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan, Kualitas Dan Prosedur K3 Untuk Monitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak

Menyiapkan format ceklis klaim terkait dengan legal, lingkup pekerjaan, waktu dan kemajuan pekerjaan kualitas dan prosedur K3 untuk monitor pelaksanaan administrasi kontrak merupakan serangkaian pekerjaan yang dibutuhkan dalam mempermudah monitoring pelaksanaan administrasi kontrak sesuai dengan

dokumen kontrak. Dalam melaksanakan penyiapan format ceklis klaim terkait dengan legal, terlebih dahulu dikelompokkan berdasarkan jenis-jenisnya antara lain :

- a. Kepatuhan (*compliance*): jenis monitoring untuk menentukan tingkat kepatuhan implementor terhadap standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- b. Pemeriksaan (*auditing*): jenis monitoring untuk melihat sejauh mana sumberdaya dan pelayanan sampai pada kelompok sasaran.
- c. Akuntansi (*accounting*): jenis monitoring untuk mengkalkulasi perubahan sosial dan ekonomi yang terjadi setelah diimplementasikan suatu kebijakan.
- d. Eksplanasi (*explanation*): jenis monitoring untuk menjelaskan adanya perbedaan antara hasil dan tujuan kebijakan.

Checklist adalah suatu daftar mengenai hal-hal yang harus dicek atau diperiksa dalam membantu pekerjaan yang memiliki item yang banyak dan rumit. *Checklist* akan membantu pelaku proyek agar dapat mengendalikan proyek dengan baik. Dalam aplikasinya, *Checklist* dapat berupa:

Checklist item pekerjaan yang harus dikerjakan. *Checklist* ini lebih dikenal sebagai WBS atau *Work Breakdown Structure*. *Checklist* ini dapat membantu dalam hal identifikasi item pekerjaan yang banyak dan kompleks yang ada di proyek sehingga diharapkan semua pekerjaan dapat terlaksana dan tidak tertinggal

Checklist hubungan antar pekerjaan. *Checklist* ini akan membantu memetakan hubungan antar pekerjaan sehingga dapat membuat suatu schedule dan jalur kritis pekerjaan yang lebih baik. Seringkali jalur kritis tidak sesuai karena hubungan antar pekerjaan yang tidak terdefinisi dengan baik akibat rumitnya hubungan keterkaitannya.

Checklist mutu. *Checklist* ini berupa daftar cek terhadap suatu pekerjaan terkait kendali mutu. Contoh adalah pekerjaan beton. Pekerjaan ini apabila tidak

dikendalikan akan membuat mutu beton menjadi tidak sesuai target. *Checklist* mutu beton akan mencakup hal-hal yang diperlukan dalam rangka menjamin mutu beton sesuai syarat teknis yang telah ditentukan seperti pemeriksaan slump, pemeriksaan pemasangan tulangan, pemeriksanaan bekisting, pemeriksanaan proses pemadatan dan perawatan beton, pengujian sample test beton, dan lain-lain.

Checklist harus difungsikan untuk memetakan kondisi dan masalah yang ada. Fungsi ini adalah penting mengingat kerumitan bagaimanapun harus dapat dipetakan untuk dapat diselesaikan masalah-masalah yang terjadi dengan baik. Sehingga checklist dapat dikembangkan untuk digunakan pada proses pengelolaan proyek seperti:

- a. Checklist daftar klaim terhadap legal
- b. Checklist daftar klaim terhadap lingkungan pekerjaan
- c. Checklist daftar klaim terhadap waktu
- d. Checklist daftar klaim terhadap progres pekerjaan
- e. Checklist daftar klaim terhadap mutu atau kualitas
- f. Checklist daftar klaim terhadap prosedur K3

4. Menyusun Hasil Monitoring Dari Masing-Masing Unit Untuk Bahan Evaluasi

Evaluasi adalah kegiatan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan. Evaluasi baru dapat dilakukan kalau suatu kebijakan sudah berjalan cukup waktu. Dalam penyusunan monitoring sebagai bahan evaluasi secara umum bertujuan untuk:

- a. Menentukan tingkat kinerja suatu kebijakan: melalui evaluasi maka dapat diketahui derajat pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan.
- b. Mengukur tingkat efisiensi suatu kebijakan: melalui evaluasi dapat diketahui berapa biaya dan manfaat dari suatu kebijakan.

- c. Mengukur tingkat keluaran: mengukur berapa besar dan kualitas pengeluaran atau output dari suatu kebijakan.
- d. Mengukur dampak suatu kebijakan: evaluasi ditujukan untuk melihat dampak dari suatu kebijakan, baik dampak positif maupun negatif.
- e. Untuk mengetahui apabila ada penyimpangan: untuk mengetahui adanya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, dengan cara membandingkan antara tujuan dan sasaran dengan pencapaian target.
- f. Sebagai masukan (input) suatu kebijakan yang akan datang: untuk memberikan masukan bagi proses kebijakan ke depan agar dihasilkan kebijakan yang lebih baik

Dalam penyusunan hasil monitoring dari masing-masing unit untuk bahan evaluasi dapat dilihat dari pendekatan dan indikator evaluasi tertentu. Pendekatan evaluasi secara garis besar seperti berikut :

- a. Evaluasi Semu: pendekatan evaluasi yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan, tanpa menanyakan manfaat atau nilai dari hasil kebijakan tersebut pada individu, kelompok, atau masyarakat.
- b. Evaluasi formal: pendekatan evaluasi yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan berdasarkan sasaran program kebijakan yang telah ditetapkan secara formal oleh pembuat kebijakan.
- c. Evaluasi keputusan teoritis: pendekatan evaluasi yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang terpercaya dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan yang secara eksplisit diinginkan oleh berbagai stakeholders.

Sedangkan indikator evaluasi secara umum sebagai berikut :

- a. Efektivitas: apakah hasil yang diinginkan telah tercapai.

- b. Kecukupan: seberapa jauh hasil yang telah tercapai dapat memecahkan masalah?
- c. Pemerataan: apakah biaya dan manfaat didistribusikan merata kepada kelompok masyarakat berbeda?
- d. Responsivitas: apakah hasil kebijakan memuat preferensi/nilai kelompok dan dapat memuaskan mereka?
- e. Ketepatan: apakah hasil yang dicapai bermanfaat?

B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Memonitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak Sesuai Dengan Dokumen Kontrak

1. Memeriksa Ketersediaan Dokumen Kontrak Sebagai Acuan Monitoring Pelaksanaan Administrasi sesuai dokumen kontrak
2. Membuat rencana Pemeriksaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak Yang Sudah Ditanda Tangani
3. Menyiapkan Format Ceklis Klaim Terkait Dengan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan, Kualitas Dan Prosedur K3 Untuk Monitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak sesuai dokumen kontrak
4. Menyusun Hasil Monitoring Dari Masing-Masing Unit Untuk Bahan Evaluasi sesuai dokumen kontrak

C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Memonitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak Sesuai Dengan Dokumen Kontrak

1. Memeriksa Ketersediaan Dokumen Kontrak Sebagai Acuan Monitoring Pelaksanaan Administrasi dengan cermat dan teliti
2. Membuat rencana Pemeriksaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak Yang Sudah Ditanda Tangani dengan cermat dan teliti
3. Menyiapkan Format Ceklis Klaim Terkait Dengan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan, Kualitas Dan Prosedur K3 Untuk Monitor Pelaksanaan Administrasi Kontrak dengan cermat dan teliti
4. Menyusun Hasil Monitoring Dari Masing-Masing Unit Untuk Bahan Evaluasi dengan cermat dan teliti

BAB III
MEMERIKSA LAPORAN PEKERJAAN SESUAI DENGAN DOKUMEN
KONTRAK

A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Memeriksa Laporan Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak

1. Inventarisasi Format Laporan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan Kualitas Dan Prosedur K3 Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak

Pengendalian dokumen kontrak merupakan upaya pengelolaan atas kontrak dalam periode pelaksanaannya sehingga kewajiban dan hak dari masing-masing pihak dapat dijalankan sesuai dengan ketentuan yang ada dalam kontrak tersebut. Dengan demikian administrasi kontrak diperlukan dalam setiap pelaksanaan kontrak. Bagi kontraktor Administrasi Kontrak diperlukan dalam mengelola kontrak selama pelaksanaan proyek agar tercapai target pelaksanaan dalam aspek biaya, mutu, dan waktu untuk memperoleh laba, citra yang baik dari perusahaan serta profesionalisme dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan bagi pengguna jasa Administrasi kontrak diperlukan dalam mengelola kontrak selama pelaksanaan proyek agar diperoleh hasil pelaksanaan berupa bangunan dan kelengkapannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan dalam kontrak.

Menurut A. Gima Sugijama (2013: 173) Inventarisasi aset adalah serangkaian kegiatan untuk melakukan pendataan, pencatatan, pelaporan hasil pendataan aset, dan mendokumentasikannya baik aset berwujud maupun aset tidak berwujud pada suatu waktu tertentu. Inventarisasi aset dilakukan untuk mendapatkan data seluruh aset yang dimiliki, dikuasai sebuah organisasi perusahaan atau instansi pemerintah. Seluruh aset perlu diinventarisasi baik yang diperoleh berdasarkan beban dana sendiri (investasi), hibah ataupun dari cara lainnya. Menurut PP No. 27 2014 : "Inventarisasi adalah kegiatan untuk melakukan pendataan, pencatatan, dan pelaporan hasil pendataan Barang Milik Negara / Daerah".

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa Inventarisasi Aset merupakan serangkaian kegiatan untuk melakukan pencatatan, pengamanan, pendokumentasian & pelaporan hasil pencatatan kepemilikan suatu aset.

Dalam buku Manajemen Aset (Sugiyama, 2013) Inventarisasi Aset berada pada tahap ketiga setelah tahap perencanaan kebutuhan aset dan pengadaan aset. Tujuan utama dilakukannya Inventarisasi Aset ada tiga yaitu:

- 1) Menciptakan tertib administrasi;
- 2) Pengamanan aset;
- 3) Pengendalian dan pengawasan aset.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 tahun 2014 pasal 85 ayat 1 menyebutkan bahwa Pengguna Barang melakukan Inventarisasi Barang Milik Negara/Daerah paling sedikit 1 (satu) kali dalam 5 (lima) tahun. Hal tersebut dilakukan agar aset yang ada di suatu instansi pemerintah dapat dikontrol dengan baik sehingga bisa meminimalisir masalah yang muncul akibat aset yang tidak tercatat dan penggunaan aset yang tidak sesuai dengan tupoksi dapat segera dihentikan

2. Memeriksa Laporan Pekerjaan Berikut Risalah Rapat Dan Kesepakatan Untuk Diserahkan

Kegiatan memeriksa laporan pekerjaan berikut risalah rapat dan kesepakatan merupakan tahapan yang penting untuk dilaksanakan sebelum laporan pekerjaan dan risalah rapat serta kesepakatan diserahkan.

Risalah rapat adalah tulisan atau dokumentasi yang berisi informasi bagi yang hadir maupun yang tidak hadir dalam sebuah rapat. Pada umumnya risalah rapat dibuat di dalam rapat untuk merekam apa saja yang terjadi dalam pertemuan. Di dalam risalah rapat biasanya berisi nama peserta, agenda, keputusan yang dibuat oleh peserta, komitmen tindak lanjut oleh peserta, batas waktu pemenuhan komitmen, dan hal-hal lainnya yang didiskusikan dan perlu didokumentasikan untuk keperluan tinjauan masa depan ataupun riwayat.

Risalah rapat yang baik adalah yang fokus pada keputusan yang dibuat pada saat rapat dan komitmen yang dibuat oleh para peserta. Komitmen dibatasi oleh batas waktu pemenuhan dan rincian lainnya yang perlu dimengerti oleh semua peserta rapat.

Risalah rapat yang efektif tidak perlu mencantumkan semua diskusi yang terjadi. Dan juga tidak perlu, bahkan tidak seharusnya menyatakan "siapa berkata apa" (kecuali berita acara pengadilan, rapat dengar pendapat, dll yang memerlukan dicantulkannya semua kata-kata). Idealnya, risalah rapat dibagikan kepada semua peserta rapat dalam waktu 24 jam setelah rapat selesai. Hal tersebut sebagai pengingat bagi para peserta rapat. Dengan begitu para peserta rapat dapat segera menindaklanjuti semua komitmen yang diputuskan di dalam rapat. Pada rapat yang bersinambung biasanya ditunjukkan risalah rapat sebelumnya sebagai dasar koreksi dan langkah selanjutnya. Risalah rapat dapat berkontribusi efektif kepada keberhasilan rapat apabila ditulis dan dibagikan pada waktunya.

Walaupun risalah rapat mengikat komitmen di antara peserta rapat, terkadang tidak cukup kuat untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan atau persetujuan. Belum lagi jika terdapat keputusan yang berada di luar kewenangan peserta rapat. Tentu saja hal itu membutuhkan dukungan dari level kerja yang lebih tinggi. Sehingga dibuatlah aturan bahwa untuk rapat internal harus ditandatangani oleh atasannya supervisor dan untuk rapat eksternal oleh dua level di atasnya lagi. Aturan ini dibuat dalam rangka melindungi pekerja dari konsekuensi hukum yang mungkin timbul dari keputusan rapat yang dibuatnya. Dengan diketahui dan ditandatangani oleh atasan, maka hal tersebut mengembalikan fungsi kewenangan sesuai dengan porsinya.

Apabila aturan tersebut diberlakukan secara kaku maka atasan diharuskan menandatangani semua risalah rapat yang dibuat oleh bawahannya sedangkan tidak semua rapat tersebut ia hadiri. Menunggu tanda tangan persetujuan memungkinkan risalah rapat menjadi tidak efektif karena tidak dibagikan pada waktunya. Selain itu fungsi manajerial berupa pendelegasian tugas harus

mengalami penyesuaian terhadap pendekatan ini. Jika atasan setingkat direktur turut menandatangani risalah rapat yang dibuat oleh pekerja tiga level di bawahnya, bisa jadi penyesuaian tersebut adalah menuju manajemen mikro.

3. Merekomendasikan Laporan Dan Risalah Rapat Untuk Diserahkan Kepada Pemberi Tugas

Laporan rapat dan risalah rapat merupakan catatan rapat yang dibuat dengan sangat lengkap yang berisi seluruh jalannya pembicaraan yang dilengkapi dengan catatan mengenai sifat dan jenis rapat, tempat, hari dan tanggal rapat, waktu pembukaa serta penutupan rapat, jumlah undangan yang hadir dsb.

Secara umum risalah rapat adalah dokumentasi yang berisi informasi yang disampaikan selama rapat berlangsung. Biasanya dalam risalah berisi nama peserta, keputusan atau komitmen yang dibuat peserta, agenda atau hal-hal yang didokumentasikan dalam rapat untuk ditinjau di masa yang akan datang atau sebagai riwayat.

Risalah dapat dikatakan baik dan dapat direkomendasikan apabila isinya terfokus pada keputusan dan komitmen yang dibuat bersama oleh seluruh peserta. Komitmen peserta dibatasi oleh waktu pemenuhan dan berbagai rincian yang perlu dimengerti oleh semua peserta rapat. Dalam membuat risalah yang efektif, tidak seharusnya mencantumkan seluruh pembicaraan dalam diskusi tersebut. Tidak perlu dicantumkan siapa dan berkata apa, kecuali dalam berikta acara rapat pengadilan, rapat pendapat atau rapat yang lainnya yang memerlukan pencantuman semua kata-kata pendapat.

B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengidentifikasi Pasal Pasal Yang Dapat Menimbulkan Masalah

1. Inventarisasi Format Laporan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan Kualitas Dan Prosedur K3 Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak
2. Memeriksa Laporan Pekerjaan Berikut Risalah Rapat Dan Kesepakatan Untuk Diserahkan
3. Merekomendasikan Laporan Dan Risalah Rapat Untuk Diserahkan Kepada Pemberi Tugas

C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengidentifikasi Pasal Pasal Yang Dapat Menimbulkan

1. Inventarisasi Format Laporan Legal, Lingkup Pekerjaan, Waktu Dan Kemajuan Pekerjaan Kualitas Dan Prosedur K3 Pekerjaan Sesuai Dengan Dokumen Kontrak dengan cermat dan tanggung jawab
2. Memeriksa Laporan Pekerjaan Berikut Risalah Rapat Dan Kesepakatan Untuk Diserahkan dengan cermat dan tanggung jawab
3. Merekomendasikan Laporan Dan Risalah Rapat Untuk Diserahkan Kepada Pemberi Tugas dengan cermat dan tanggung jawab

BAB IV

MENGEVALUASI PELAKSANAAN DOKUMEN KONTRAK

A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak

1. Monitor Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan Setiap Item Pekerjaan Secara Berkelanjutan

Monitoring adalah aktivitas untuk menjamin kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadwal pelaksanaan pekerjaan setiap item pekerjaan merupakan tahapan awal yang sangat menentukan keberlanjutan pekerjaan. Jadwal dan pelaksanaan monitoring adalah waktu yang telah disepakati dan telah disebarkan ke masyarakat atau sasaran program. Perencanaan sangat membantu pihak manajemen dalam melakukan pengawasan terhadap aktifitas atau kegiatan yang sedang dilaksanakan, selain itu bila tidak ada perencanaan maka tidak ada pegangan atau pedoman yang dipakai untuk melaksanakan aktifitas-aktifitas tersebut. Proses pengontrolan terhadap aktifitas - aktifitas yang harus dilaksanakan pun tidak dapat dilakukan tanpa adanya perencanaan (*planning*), karena perencanaan merupakan kegiatan yang mendahului *controlling monitoring* (Hamilton, 1997).

2. Membuat Catatan Tersendiri Setiap Kemajuan Atau Keterlambatan Beserta Penyebab

Pelaksanaan dokumen kontrak merupakan proyek yang memiliki kompleksitas yang tinggi. Pelaksanaan dokumen kontrak terdiri atas banyak pekerjaan yang saling terkait. Proyek ini sering mengalami keterlambatan karena kompleksitasnya sendiri. Begitu banyaknya item pekerjaan yang ada pada Pelaksanaan dokumen kontrak tentu menuntut perencanaan yang detail terhadap schedule pelaksanaan. Hubungan antar pekerjaan, volume dan spesifikasi pekerjaan, metode pelaksanaan serta aspek yang lain harus betul-betul diperhatikan. Terutama keterkaitan antar pekerjaan, sangat menentukan dalam mendapatkan strategi yang tepat dalam melakukan percepatan.

Dikarenakan banyaknya item pekerjaan yang harus dilakukan, hal ini berarti pula akan melibatkan cukup banyak vendor dan tenaga kerja. Akhirnya dituntut pengelolaan tenaga kerja yang memadai dalam rangka mencapai target waktu pelaksanaan.

3. Membuat *Action plan* Sampai Kontrak, Addendum Untuk Unit Kegiatan Terkait Berdasarkan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak

Perencanaan adalah persiapan awal menuju tindakan. Setidaknya secara analitis, perencanaan harus dipisahkan dari implementasi sehingga pengambilan keputusan atas kebijakan sangat penting dapat diambil dan implikasinya dapat dipahami lebih awal sebelum tindakan. Sebelum menyusun *action plan*, ada beberapa hal penting dan mendasar yang perlu dipahami.

a. Target adalah suatu sasaran yang ingin dicapai, di mana sasaran tersebut belum pernah dicapai sebelumnya. Misalnya pencapaian pembangunan tahun 2016 adalah 3 miliar, maka target sales pada tahun 2017 diharapkan meningkat 20% menjadi 3,6 miliar.

b. Mempelajari konsep perubahan:

- Jika kita mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka kita akan mendapatkan hasil yang sehari-hari
- Atau kita mendapatkan hasil yang lebih buruk dari pencapaian sebelumnya, diakibatkan adanya perubahan pada faktor internal atau eksternal seperti:
 - Tren yang sudah berubah, kompetitor yang semakin banyak
 - Pelanggan yang semakin kritis
 - Mesin yang semakin aus
 - Pergantian orang, adanya orang baru

- Kalaupun kita mengerjakan pekerjaan rutin tetapi target tercapai, sesungguhnya pencapaian target tersebut lebih karena "*by accident*" bukan "*by design*", misalnya:
 - Kenaikan penjualan sejalan dengan kenaikan pertumbuhan ekonomi
 - Permintaan meningkat karena daya beli masyarakat membaik, atau karena trend terhadap produk yang dijual membaik

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, maka ada persyaratan penting pada *action plan* yang harus dipenuhi:

- a. *Action plan* bukan penjabaran target. Misalnya target sales 3,6 miliar, maka *action plan*-nya adalah target divisi A adalah 2 miliar, target divisi B adalah 1,6 miliar
- b. *Action plan* bukan berisi pekerjaan rutin, pekerjaan yang sehari-hari sudah dilakukan. Misalnya memonitor pencapaian sales tiap bulan, mengunjungi pelanggan setiap 6 bulan sekali padahal sudah rutin dilakukan, melakukan meeting koordinasi, melakukan audit ISO 9001 setiap 6 bulan, membahas setiap *claim* yang masuk, dan tugas lainnya yang bersifat rutinitas.
- c. *Action plan* adalah aktivitas kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. *Action plan* juga bisa berupa *program improvement* yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk mengatasi kelemahan sistem yang ada.

Action plan sangat penting dibuat di awal karena dari situlah kita dapat mem-*break down* berbagai goal atau tujuan utama yang menjawab *problem statement*, objektif, aktivitas, hingga tasks alias eksekusi kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan terkait perubahan yang akan kita lakukan. Dari *action plan* pula, kita akan memiliki arah yang jelas atas awal dan akhir perubahan tersebut. *Action plan* juga bisa merepresentasikan proses perubahan yang dinamis. Jika diperlukan kita juga dapat mengakomodasi perubahan saat informasi baru muncul.

Action plan dibuat tentunya didasarkan atas permasalahan sosial yang terjadi. Permasalahan ini kita sebut sebagai *problem statement*. Ia harus mampu mewakili atau menjelaskan apa masalah yang menjadi dasar perubahan sosial yang akan kita lakukan.

Problem statement harus dibuat secara spesifik. Artinya kita memiliki masalah yang jelas untuk diselesaikan. Kriteria spesifik di sini salah satunya meliputi objek riil yang kita tuju. Misalnya kita ingin mengurangi angka buta huruf di salah satu desa. Kalau demikian halnya berarti harus jelas, apa nama desanya dan berapa jumlah penduduk buta huruf di desa tersebut. Intinya, problema sosial yang kita tuliskan harus nyata dan sesuai dengan kondisi lapangan. Hal itu umumnya tidak terlalu sulit dilakukan dalam pembuatan *action plan* karena pada dasarnya masalah sosial yang terjadi di masyarakat dapat dianalisa dengan mudah. Dari situlah kekhususan masalah sosial secara otomatis ada. Namun yang perlu diperhatikan adalah bagaimana menuliskan permasalahan nyata di masyarakat tersebut ke dalam satu kalimat yang mewakili kekhususannya.

Ilustrasi di bawah ini memetakan perbedaan pekerjaan rutin dan *action plan*:



Gambar 4.A.3.1 Ilustrasi *action plan*

Mengacu pada gambar di atas, masalah terbesar dari suatu perusahaan dalam menjalankan suatu *action plan* adalah:

- Kekurang pahaman akan konsep tersebut di atas, tidak ada pemisahan antara pekerjaan rutin dengan *action plan*.
- Banyak perusahaan yang terjebak dengan rutinitas, sehingga tidak ada waktu untuk mengerjakan suatu *action plan*. Perusahaan terjebak dengan rutinitas dikarenakan beberapa hal seperti:
 - Untuk mengerjakan pekerjaan rutin saja, waktunya sudah tidak cukup (sudah pulang malam)
 - Pekerjaan rutin tidak bisa ditunda sedangkan activity plan bisa ditunda, akhirnya prioritas jatuh pada pekerjaan rutin
 - Kurang orang
 - dan lain sebagainya
- Banyak Manajemen yang terjebak pada pencapaian hasil (pencapaian target) bukan pada cara untuk mencapai target tersebut (*action plan*). Setiap kali *meeting* hanya difokuskan pada pencapaian hasil atau target. Kurang memonitor pelaksanaan *action plan* sebagai penyebab tidak tercapainya target yang telah ditetapkan. Akibatnya, penekanan pada pentingnya *action plan* menjadi diabaikan karena tidak dikontrol oleh Manajemen.

4. Merekomendasikan *Action plan* Tentang Aspek Kontraktual Sebagai Bahan Pertimbangan Atas Penyelesaian Masalah

Rekomendasi secara sederhana bisa disebut sebagai saran yang menganjurkan, membenarkan, atau menguatkan mengenai sesuatu atau seseorang. Rekomendasi ini sangat penting artinya untuk meyakinkan orang lain bahwa sesuatu atau seseorang tepat dan layak.

Action plan yang telah dibuat dipilah sesuai dengan kebutuhan aspek kontraktual atas pertimbangan penyelesaian masalah yang ada.

B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak

1. Monitor Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan Setiap Item Pekerjaan Secara Berkelanjutan
2. Membuat Catatan Tersendiri Setiap Kemajuan Atau Keterlambatan Beserta Penyebab
3. Membuat Action plan Sampai Kontrak, Addendum Untuk Unit Kegiatan Terkait Berdasarkan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak
4. Merekomendasikan Action plan Tentang Aspek Kontraktual Sebagai Bahan Pertimbangan Atas Penyelesaian Masalah

C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak

1. Monitor Jadwal Pelaksanaan Pekerjaan Setiap Item Pekerjaan Secara Berkelanjutan dengan cermat dan teliti
2. Membuat Catatan Tersendiri Setiap Kemajuan Atau Keterlambatan Beserta Penyebab dengan cermat dan teliti
3. Membuat Action plan Sampai Kontrak, Addendum Untuk Unit Kegiatan Terkait Berdasarkan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Dokumen Kontrak dengan cermat dan teliti
4. Merekomendasikan Action plan Tentang Aspek Kontraktual Sebagai Bahan Pertimbangan Atas Penyelesaian Masalah dengan cermat dan teliti

DAFTAR PUSTAKA

A. Dasar Perundang-undangan

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah

B. Buku Referensi

1. Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi (Drs. Ag. Subarsono, M.Si., M.A.).

C. Majalah atau Buletin

D. Referensi Lainnya

1. Aftab Hameed Memon, Ismail Abdul Rahman, Ade Asmi Abdul Azis, Preliminary
2. Study on Causative Factors Leading to Construction Cost Overrun. (2011) International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology Vol 2, Issue 1, June 2011.
3. Al-Khalil M and Al-Ghafly M, Important causes of delay in public utility projects in
4. Saudi Arabia. (1999). Const. Management Econ 17 (5),: 647–655.
5. Ameh, O. J., Soyingbe, A. A., dan Odusami, K. T. (2010). Significant factors causing cost overruns in telecommunication projects in Nigeria. Journal of Construction in Developing Countries, 15.
6. Assaf, S. dan Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. International Journal of Project Management, 24(4), 349–357. doi:10.1016/j.ijproman.2005.11.010
7. Azhar, N., Farooqui, R. U., and Ahmed, S. M. (2008). Cost overrun factors in construction industry of Pakistan. Paper presented at the first international conference on construction in developing countries (ICCIDC-I) "Advancing and Integrating Construction Education, Research and Practice".
8. Hamilton, Albert (1997). Management by Project. Thomas Telford Services Ltd, London