



**BUKU INFORMASI**  
**MENYELESAIKAN PERSELISIHAN KONTRAK**  
**KONSTRUKSI**  
**M.691001.008.01**



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**

Modul Pelatihan Berbasis Kompetensi Sektor Aktivitas Berbasis Kompetensi Sub Sektor Aktivitas Hukum dan Akuntansi	Kode Modul M.691001.008.01
DAFTAR ISI .....	2
BAB I .....	4
A. Tujuan Umum.....	4
B. Tujuan Khusus.....	4
BAB II .....	5
A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Menginventarisasi Masalah Perselisihan Kontrak .....	5
1. Mengidentifikasi Masalah Yang Muncul Secara Cermat .....	5
2. Meninjau Permasalahan Yang Ada Berdasarkan Jenisnya Dari Segi Teknis Dan Non Teknis Sesuai Dengan Pasal-Pasal Dalam Dokumen Kontrak .....	7
3. Memverifikasi Hasil Pengelompokkan Masalah Dengan Pihak Terkait .....	10
B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Menginventarisasi Masalah Perselisihan Kontrak .....	10
C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Menginventarisasi Masalah Perselisihan Kontrak .....	10
BAB III .....	11
A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Musyawarah Antar Pihak Terkait Dengan Perselisihan Kontrak Konstruksi .....	11
1. Mengidentifikasi Pasal-Pasal Terkait Dengan Mekanisme Musyawarah .....	11
2. Membuat <i>Action plan procedure</i> (APP) Tentang Mekanisme Musyawarah Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait .....	13
3. Melakukan Musyawarah Hingga Tercapai Kesepakatan Tertulis Antar Pihak Terkait .....	15
B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Musyawarah Antar Pihak Terkait Dengan Perselisihan Kontrak Konstruksi .....	17
C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Musyawarah Antar Pihak Terkait Dengan Perselisihan Kontrak Konstruksi .....	17
BAB IV .....	18
A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Alternatif Penyelesaian Perselisihan .....	18
1. Mengusulkan Rangkaian <i>Action plan procedure</i> (APP) .....	18
Judul Modul   Menyelesaikan Perselisihan Kontrak Konstruksi Buku Informasi	Versi: 2018 Halaman: 2 dari 32



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Tujuan Umum**

Setelah mempelajari modul ini peserta latih diharapkan mampu menyelesaikan perselisihan kontrak konstruksi.

#### **B. Tujuan Khusus**

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

1. Menginventarisasi masalah perselisihan kontrak
2. Mengoordinasikan musyawarah antar pihak terkait dengan perselisihan kontrak konstruksi
3. Mengoordinasikan alternatif penyelesaian perselisihan
4. Mengoordinasikan penyelesaian akhir

## BAB II

### MENGINVENTARISASI MASALAH PERSELISIHAN KONTRAK

#### A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Menginventarisasi Masalah Perselisihan Kontrak

##### 1. Mengidentifikasi Masalah Yang Muncul Secara Cermat

Konsep identifikasi masalah (problem identification) adalah proses dan hasil pengenalan masalah atau inventarisasi masalah. Dengan kata lain, identifikasi masalah adalah salah satu proses penelitian yang boleh dikatakan paling penting di antara proses lain. Masalah penelitian (research problem) akan menentukan kualitas suatu penelitian, bahkan itu juga menentukan apakah sebuah kegiatan bisa disebut penelitian atau tidak. Masalah penelitian secara umum bisa ditemukan melalui studi literatur (literature review) atau lewat pengamatan lapangan (observasi, survey), dan sebagainya.

Masalah penelitian bisa didefinisikan sebagai pernyataan yang mempersoalkan suatu variabel atau hubungan antara satu atau lebih variabel pada suatu fenomena. Sedangkan variabel itu sendiri dapat didefinisikan sebagai konsep yang memuat nilai bervariasi, pembeda antara sesuatu dengan yang lain. Dalam suatu studi yang menggunakan alur-pikir deduktif kerap kali ditampilkan definisi operasional variabel, dan dalam penelitian kualitatif variabel itu seringkali disebut konsep, misalnya definisi konseptual.

Beberapa hal yang dijadikan sebagai sumber masalah adalah:

- a. Bacaan. Sumber bacaan bisa dari jurnal-jurnal penelitian yang berasal dari laporan hasil-hasil penelitian yang dapat dijadikan sumber masalah, karena laporan penelitian yang baik tentu saja mencantumkan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan tema penelitian bersangkutan. Suatu penelitian sering tidak mampu memecahkan semua masalah yang telah teridentifikasi karena ada berbagai keterbatasan peneliti atau ruang lingkup penelitian itu. Hal ini menuntut adanya penelitian lebih lanjut dengan mengangkat masalah-masalah yang belum terpecahkan. Selain jurnal penelitian, bacaan lain yang bersifat umum juga dapat dijadikan

- sumber masalah misalnya buku-buku bacaan terutama buku bacaan yang mendeskripsikan gejala-gejala dalam suatu kehidupan yang menyangkut dimensi sains dan teknologi atau bacaan yang berupa tulisan yang dimuat dimedia cetak.
- b. Pertemuan Ilmiah. Masalah penelitian dapat diperoleh melalui pertemuan-pertemuan ilmiah, seperti seminar, konferensi nasional dan internasional diskusi. Lokakarya, simposium dan sebagainya. Dengan pertemuan ilmiah seperti itu akan muncul berbagai permasalahan yang memerlukan jawaban melalui penelitian.
  - c. Pernyataan Pemegang Kekuasaan (Otoritas). Orang yang mempunyai kekuasaan atau otoritas cenderung menjadi figure publik yang dianut oleh orang-orang yang ada dibawahnya. Sesuatu yang diungkapkan oleh pemegang otoritas tersebut dapat dijadikan sumber masalah. Pemegang otoritas di sini dapat mencakup aspek formal dan non formal.
  - d. Observasi (pengamatan). Pengamatan yang dilakukan seseorang peneliti tentang sesuatu yang direncanakan ataupun yang tidak direncanakan, baik secara sepintas ataupun dalam jangka waktu yang cukup lama, terstruktur atau tidak terstruktur, itu dapat melahirkan suatu masalah. Contoh: Seorang pendidik menemukan masalah dengan melihat (mengamati) sikap dan perilaku peserta didiknya dalam proses belajar mengajar.
  - e. Wawancara dan Angket. Melalui wawancara kepada masyarakat mengenai sesuatu kondisi aktual di lapangan dapat menemukan masalah apa yang sekarang dihadapi masyarakat tertentu. Demikian juga dengan menyebarkan angket kepada masyarakat akan dapat menemukan apa sebenarnya masalah yang dirasakan masyarakat tersebut. Kegiatan ini dilakukan biasanya sebagai studi awal untuk mengadakan penjajakan tentang permasalahan yang ada di lapangan dan juga untuk menyakinkan adanya permasalahan-permasalahan di masyarakat.
  - f. Pengalaman. Pengalaman dapat dikatakan sebagai guru yang paling baik. Tetapi tidak semua pengalaman yang dimiliki seseorang (peneliti) itu selalu positif, tetapi kadang-kadang sebaliknya. Pengalaman seseorang baik yang

diperolehya sendiri maupun dari orang (kelompok) lain, dapat dijadikan sumber masalah yang dapat dijawab melalui penelitian.

- g. Intuisi. Secara intuitif manusia dapat melahirkan suatu masalah. Masalah penelitian tersebut muncul dalam pikiran manusia pada saat-saat yang tidak terencanakan.

Ketujuh faktor di atas dapat saling mempengaruhi dalam melahirkan suatu pokok permasalahan penelitian, dan itu dapat juga berdiri sendiri dalam mencetuskan suatu masalah. Jadi, untuk mengidentifikasi masalah dapat dilakukan melalui sumber-sumber bacaan yang memungkinkan lahir masalah-masalah penelitian seperti di atas. Sumber-sumber keilmuan yang membawa masalah-masalah tersebut dapat saling berinteraksi dalam menentukan masalah penelitian, dapat juga melalui salah satu sumber saja.

Setelah masalah-masalah penelitian dapat diidentifikasi, selanjutnya perlu dipilih dan ditentukan peneliti masalah-masalah yang akan diangkat dalam suatu rancangan penelitian. Untuk memilih dan menentukan masalah yang layak untuk diteliti, perlu mempertimbangkan kriteria problematika yang tertata baik.

## **2. Meninjau Permasalahan Yang Ada Berdasarkan Jenisnya Dari Segi Teknis Dan Non Teknis Sesuai Dengan Pasal-Pasal Dalam Dokumen Kontrak**

Permasalahan teknis dan non teknis sesuai dengan pasal-pasal dokumen kontrak diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Proses pemilihan penyedia jasa

Pada proses pelelangan pekerjaan konstruksi terintegrasi kontrak konstruksi, sebagai contoh adalah *design and build* :

1. PPK menyiapkan dokumen yang diperlukan untuk dokumen lelang antara lain :

- HPS
- Ketentuan Pengguna Jasa (*Employer's Requirements*)

- Konsep desain
  - Daftar kuantitas keluaran dan harga
  - Rancangan kontrak
2. Pokja menyiapkan dokumen lelang berdasarkan dokumen yang diterima dari PPK dan melakukan evaluasi terhadap penawaran dari peserta lelang berupa proposal teknis dan harga
  3. Dalam evaluasi, PPK dan Pokja akan dihadapkan pada proposal teknis (yang berbeda) dan tidak sederhana dari peserta lelang, berupa disain dan metode pelaksanaan pekerjaan yang dimungkinkan adanya inovasi teknis baru
  4. Perlu adanya Tenaga Ahli Manajemen Konstruksi yang membantu :
    - PPK pada tahap persiapan dan pelaksanaan kontrak
    - Pokja pada tahap pelelangan

b. Jenis kontrak

Pada kontrak D&B , apakah jenis kontrak Gabungan Lump Sump dan Harga Satuan dapat digunakan ?

1. kontrak D&B memiliki risiko (unforseen) tinggi yang ditanggung Penyedia Jasa, sehingga semua perbedaan antara pelaksanaan dengan design dan gambar di lapangan menjadi tanggung jawab Penyedia Jasa.
2. Bila menggunakan kontrak gabungan Lump Sum dan Harga Satuan, bila terjadi perbedaan antara pelaksanaan dengan design dan gambar di lapangan pada bagian pekerjaan yg termasuk Harga Satuan, akan menjadi risiko Pengguna Jasa.

c. Variasi/penyesuaian

1. Kontrak DB adalah pekerjaan konstruksi :
  - Bersifat kompleks
  - Tahun jamak dengan masa konstruksi > 12 bulan
  - Lump sum

## 2. Sesuai Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010

- Pasal 51 :  
Bahwa pada kontrak lump sum tidak boleh ada penyesuaian harga dan pekerjaan tambah
- Penjelasan pasal 51 ayat (1) angka 3 :  
Bahwa pada pengadaan barang/jasa yang dilaksanakan dengan kontrak lump sum antara lain konstruksi bangunan sederhana, seperti bangunan ruangan kelas

## 3. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2000, penjelasan pasal 21 (1)

Bahwa kontrak lump sum adalah 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 penyedia jasa sepanjang gambar dan spesifikasi tidak berubah.

## 4. *Fidic General Condition of Contract*, buku kuning DB, pasal 13 variasi dan penyesuaian

- pasal 13.1: bahwa variasi dapat diprakarsai oleh Enjinir (PPK)
- Pasal 13.2: bahwa Penyedia Jasa dapat mengusulkan rekayasa nilai
- pasal 13.7:  
bahwa kontrak harus disesuaikan dengan memperhitungkan penembahan ataupun pengurangan biaya akibat perubahan Hukum di negara tersebut(termasuk pengenalan Hukum baru pencabutan atau perubahan Hukum yang ada)
- Pasal 13.8:  
bahwa ketentuan penyesuaian harga mungkin dibutuhkan apabila Penyedia jasa dianggap tidak selayaknya menanggung resiko kenaikan biaya akibat inflasi.

Apabila akan diberlakukan penyesuaian harga maka dalam dokumen kontrak harus ditetapkan rumusan dan tabel data penyesuaian.

### **3. Memverifikasi Hasil Pengelompokan Masalah Dengan Pihak Terkait**

Verifikasi adalah teori filsafat positif logis dalam memilih yang menyatakan bahwa pengalaman adalah satu-satunya sumber dasar pengetahuan dan dalam analisis logis dapat dilakukan dengan bantuan simbol-simbol logika dengan menggunakan metode untuk memecahkan masalah melalui metode verifikasi empirik yaitu bila terdapat sesuatu yang tidak dapat diverifikasi secara empirik maka hasilnya adalah sia-sia. penganut teori radikal ini memiliki masalah konsekuensi untuk filosofi tradisional, karena, jika benar, akan menyebabkan banyak pekerjaan sia-sia pada filosofis masa lalu, antara lain pada metafisika dan etika.

Sehingga verifikasi hasil pengelompokan masalah dengan pihak terkait adalah suatu rangkaian kegiatan memilih dan menyatakan hasil pengelompokan masalah terbaik dan valid kepada pihak terkait.

## **B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Menginventarisasi Masalah Perselisihan Kontrak**

1. Mengidentifikasi Masalah Yang Muncul
2. Meninjau Permasalahan Yang Ada Berdasarkan Jenisnya Dari Segi Teknis Dan Non Teknis Sesuai Dengan Pasal-Pasal Dalam Dokumen Kontrak
3. Memverifikasi Hasil Pengelompokan Masalah Dengan Pihak Terkait

## **C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Menginventarisasi Masalah Perselisihan Kontrak**

1. Mengidentifikasi Masalah Yang Muncul dengan cermat dan teliti
2. Meninjau Permasalahan Yang Ada Berdasarkan Jenisnya Dari Segi Teknis Dan Non Teknis Sesuai Dengan Pasal-Pasal Dalam Dokumen Kontrak dengan cermat dan teliti
3. Memverifikasi Hasil Pengelompokan Masalah Dengan Pihak Terkait dengan cermat dan teliti

### **BAB III**

## **MENGOORDINASIKAN MUSYAWARAH ANTAR PIHAK TERKAIT DENGAN PERSELISIHAN KONTRAK KONSTRUKSI**

### **A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Musyawarah Antar Pihak Terkait Dengan Perselisihan Kontrak Konstruksi**

#### **1. Mengidentifikasi Pasal-Pasal Terkait Dengan Mekanisme Musyawarah**

Musyawarah berasal dari kata Syawara yaitu berasal dari Bahasa Arab yang berarti berunding, urun rembuk atau mengatakan dan mengajukan sesuatu. Istilah-istilah lain dalam tata Negara Indonesia dan kehidupan modern tentang musyawarah dikenal dengan sebutan "syuro", "rembug desa", "kerapatan nagari" bahkan "demokrasi". Kewajiban musyawarah hanya untuk urusan keduniawian. Jadi musyawarah adalah suatu upaya bersama dengan sikap rendah hati untuk memecahkan persoalan (mencari jalan keluar) guna mengambil keputusan bersama dalam penyelesaian atau pemecahan masalah yang menyangkut urusan keduniawian.



Gambar 8.3.1 Sekelompok Orang Sedang Bermusyawarah  
(Sumber : Wikipedia, 2018)

Saat ini musyawarah selalu dikait-kaitkan dengan dunia politik, demokrasi. Bahkan hal tersebut tidak dapat dipisahkan , pada prinsipnya musyawarah

adalah bagian dari demokrasi, dalam demokrasi pancasila penentuan hasil dilakukan dengan cara musyawarah mufakat dan jika terjadi kebuntuan yang berkepanjangan barulah dilakukan pemungutan suara, jadi demokrasi tidaklah sama dengan votting. Cara votting cenderung dipilih oleh sebagian besar negara demokrasi karena lebih praktis, menghemat waktu dan lebih simpel daripada musyawarah yang berbelit-belit itulah sebabnya votting cenderung identik dengan demokrasi padahal votting sebenarnya adalah salah satu cara dalam mekanisme penentuan pendapat dalam sistem demokrasi.

Bermusyawarah berarti berhubungan dengan orang lain dan ada pesan di dalamnya, maka kedua hal ini saling berhubungan dan berkaitan. Komunikasi membantu proses berjalannya suatu musyawarah. Ada sumber, pesan, media, serta penerima pesan yang sudah bersiap juga untuk memberikan umpan balik. Selain itu terdapat gangguan yang dapat mengancam jalannya informasi.

Dalam kehidupan kemasyarakatan, musyawarah mufakat memiliki beberapa manfaat langsung, yaitu sebagai berikut :

- a. Musyawarah mufakat adalah cara yang tepat untuk mengatasi berbagai pendapat yang berbeda.
- b. Musyawarah mufakat dapat mengurangi kekerasan dalam memperjuangkan kepentingan.
- c. Musyawarah mufakat berpotensi menghindari dan mengatasi kemungkinan terjadinya konflik.

Musyawarah mufakat juga merupakan nilai yang dihasilkan dari akar budaya bangsa Indonesia. Musyawarah mufakat secara tegas dinyatakan dalam sila keempat dasar negara kita, yaitu Pancasila. Sila keempat Pancasila menegaskan bahwa prinsip kerakyatan Indonesia harus dijalankan dengan cara permusyawaratan yang bijaksana.

Ada beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam membuat keputusan bersama secara musyawarah mufakat, yakni sebagai berikut :

- a. Pendapat disampaikan secara sopan dan santun.

- b. Menghormati pendapat orang lain yang bertentangan dengan pendapat kita.
- c. Mencari titik temu diantara pendapat-pendapat yang ada secara bijaksana.
- d. Menerima keputusan bersama secara besar hati, meski tidak sesuai dengan keinginan.
- e. Melaksanakan keputusan bersama dengan sepenuh hati.

## **2. Membuat *Action plan procedure* (APP) Tentang Mekanisme Musyawarah Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait**

Apabila merujuk kepada data statistik yang dikeluarkan oleh Badan Arbitrase Nasional Indonesia (BANI), dimana sengketa konstruksi mendominasi kasus yang ditangani oleh BANI. Mulai periode tahun 1999 hingga 2016, tercatat terdapat 470 kasus, dimana kasus konstruksi mendominasi sebesar 30, 8 % dari total kasus yang ditangani oleh BANI.

Pasca terbitnya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi (UU No. 2/2017) sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi, penyelesaian sengketa konstruksi yang semula ditempuh melalui 2 (dua) jalur, yakni jalur pengadilan dan di luar pengadilan mengalami perubahan.

Setelah terbitnya UU No. 2/2017 tentang Jasa Konstruksi, sengketa konstruksi terlebih dahulu diselesaikan melalui musyawarah untuk mufakat. Apabila para pihak yang bersengketa tidak menemukan kesepakatan, maka penyelesaian ditempuh melalui tahapan penyelesaian sengketa yang diatur dalam kontrak kerja konstruksi. Kemudian apabila penyelesaian sengketa tidak tercantum dalam kontrak kerja konstruksi, maka para pihak dengan persetujuan tertulis mengatur mengenai tata cara penyelesaian sengketa yang dipilih.

Adapun tahapan-tahapan penyelesaian sengketa sesuai UU No. 2/2017 adalah:

- a. Para pihak yang bersengketa terlebih dahulu melakukan musyawarah untuk mufakat;

- b. Apabila musyawarah tersebut tidak tercapai, maka penyelesaian sengketa disesuaikan berdasarkan kontrak kerja konstruksi;
- c. Apabila penyelesaian sengketa tercantum dalam kontrak, maka penyelesaian sengketa ditempuh melalui tahapan sebagai berikut:
  - 1) Mediasi;
  - 2) Konsiliasi, dan;
  - 3) Arbitrase
  - 4) Jika penyelesaian sengketa tidak tercantum dalam kontrak kerja konstruksi, maka para pihak yang bersengketa membuat tata cara penyelesaian yang dipilih

Mekanisme penyelesaian sengketa konstruksi diantara para pihak lebih menekankan penyelesaian di luar jalur pengadilan. Hal ini tidak terlepas dari keunggulan arbitrase dan alternatif penyelesaian sengketa, dimana setidaknya terdapat beberapa keunggulan, yaitu:

- a. Kerahasiaan sengketa terjaga. Kerahasiaan merupakan suatu keunggulan yang dapat diperoleh ketika menggunakan jalur di luar pengadilan. Hal ini disebabkan oleh karena proses hingga putusan penyelesaian sengketa tidak dipublikasikan kepada publik. Keunggulan ini tentu akan berimplikasi kepada hubungan antara para pihak yang bersengketa tetap baik, sehingga kelangsungan pekerjaan tetap dapat dilanjutkan.
- b. Sengketa diputus oleh pihak penengah (mediator, konsiliator, arbiter) yang mengerti bidang konstruksi. Hal ini dikarenakan para pihak yang bersengketa dapat bebas memilih pihak penengah yang akan memutus atau memberi anjuran terkait sengketa yang sedang terjadi. Artinya para pihak dapat memilih pihak penengah yang memiliki pengetahuan konstruksi. Hal ini tidak terlepas dari sifat sengketa konstruksi bersifat teknis, sehingga pihak yang menjadi penengah dapat memutus atau memberi anjuran secara tepat.
- c. Jangka waktu relatif singkat. Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa memiliki keunggulan secara waktu dalam penyelesaian sengketa. Artinya,

penyelesaian sengketa dapat diselesaikan secara cepat daripada penyelesaian melalui jalur pengadilan. Hal ini tentu akan berimplikasi terhadap kepastian yang akan diterima para pihak yang bersengketa, seperti: kepastian atas kelangsungan pekerjaan, pembayaran pekerjaan. Kondisi sesuai dengan kebutuhan dari para pihak dimana sengketa dapat terselesaikan dengan tidak mengancam keberlangsungan pekerjaan dan hubungan baik diantara para pihak.

### **3. Melakukan Musyawarah Hingga Tercapai Kesepakatan Tertulis Antar Pihak Terkait**

Kesepakatan bersama adalah kesepakatan yang diambil atas dasar persetujuan atau kesepakatan bersama. Kesepakatan bersama bersifat mengikat dan tidak dapat diganggu gugat. Hasil keputusan bersama biasanya diambil berdasar hasil musyawarah mufakat yang telah dipertimbangkan dengan baik dan benar. Keputusan bersama merupakan ketentuan, ketetapan, dan penyelesaian yang dilakukan sekelompok orang terhadap suatu hal atau permasalahan. Semua pihak diharapkan dapat menerima keputusan bersama dengan ikhlas, bertanggung jawab, dan lapang dada.

Pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama berbeda dengan pengambilan keputusan untuk kepentingan perorangan, karena pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama dilakukan dengan melibatkan banyak orang, baik secara langsung, maupun tidak langsung.

Keputusan merupakan pilihan yang diambil seseorang atau kelompok untuk dilaksanakan. Keputusan bersama yang diambil harus bijaksana, bisa bermanfaat untuk semua dan tidak memihak pada kelompok tertentu. Artinya kepentingan umum harus lebih diutamakan daripada kepentingan pribadi.

Dalam sebuah musyawarah, seorang pemimpin rapat harus pandai-pandai mempengaruhi peserta musyawarah supaya kesepakatan itu bisa disetujui. Keputusan ini dilakukan melalui musyawarah mufakat, artinya musyawarah yang bisa disepakati oleh seluruh peserta musyawarah. Musyawarah mufakat adalah berunding untuk menghasilkan keputusan yang disetujui bersama.

Perbedaan pendapat dalam musyawarah adalah hal yang lumrah. Oleh karena itu perlu dikembangkan sikap menghormati pendapat atau keputusan orang lain.

Ciri-ciri musyawarah untuk mufakat antara lain:

- a. Sesuai dengan kepentingan bersama.
- b. Pembicaraan harus dapat diterima dengan akal sehat sesuai hati nurani.
- c. Usul atau pendapat yang disampaikan mudah dipahami dan tidak memberatkan.
- d. Dalam proses musyawarah pertimbangan moral lebih diutamakan dan bersumber dari hati nurani yang luhur dan sebagainya.

Selain itu, dalam musyawarah kita harus menunjukkan sikap-sikap sebagai berikut:

- a. Menghargai pendapat orang lain.
- b. Mampu mengendalikan diri saat mengikuti musyawarah.
- c. Bertenggang rasa terhadap teman yang mengajukan pendapat.
- d. Bijaksana terhadap pendapat teman yang berbeda.
- e. Mematuhi semua aturan yang berlaku dalam musyawarah.
- f. Bertanggung jawab dengan cara melaksanakan keputusan hasil musyawarah.

Dalam pelaksanaan musyawarah untuk mencapai mufakat kita harus berpedoman pada prinsip-prinsip dan aturan musyawarah, antara lain:

- a. Musyawarah dilandasi dengan akal sehat dan hati nurani yang luhur.
- b. Musyawarah dilandasi semangat kekeluargaan dan gotong-royong.
- c. Mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat.
- d. Menghargai pendapat orang lain dan tidak melaksanakan kehendak dalam musyawarah.
- e. Keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara moral kepada Tuhan Yang Maha Esa, menjunjung tinggi harkat dan martabat, serta nilai-nilai kebenaran dan keadilan.

- f. Melaksanakan keputusan bersama dengan dilandasi itikad baik dan penuh rasa tanggung jawab.

**B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Musyawarah Antar Pihak Terkait Dengan Perselisihan Kontrak Konstruksi**

1. Mengidentifikasi Pasal-Pasal Terkait Dengan Mekanisme Musyawarah
2. Membuat Action plan procedure (APP) Tentang Mekanisme Musyawarah Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait
3. Melakukan Musyawarah Hingga Tercapai Kesepakatan Tertulis Antar Pihak Terkait

**C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Musyawarah Antar Pihak Terkait Dengan Perselisihan Kontrak Konstruksi**

1. Mengidentifikasi Pasal-Pasal Terkait Dengan Mekanisme Musyawarah dengan cermat dan teliti
2. Membuat Action plan procedure (APP) Tentang Mekanisme Musyawarah Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait cermat dan teliti
3. Melakukan Musyawarah Hingga Tercapai Kesepakatan Tertulis Antar Pihak Terkait cermat dan teliti

## BAB IV

### MENGOORDINASIKAN ALTERNATIF PENYELESAIAN PERSELISIHAN

#### A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Alternatif Penyelesaian Perselisihan

##### 1. Mengusulkan Rangkaian *Action plan procedure* (APP)

Mengusulkan rangkaian action plan procedure yaitu kegiatan dalam mengajukan rangkaian rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pelaksanaan untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan terlebih dahulu. Dalam pelaksanaan pengusulan rangkaian *Action plan procedure* (APP) terdapat beberapa hal penting dan mendasar yang perlu dipahami diantara lain, yaitu :

- a. Target adalah sasaran yang ingin dicapai
- b. Konsep perubahan
- c. Memenuhi persyaratan penting *Action plan procedure* (*Action plan procedure* bukan penjabaran target, *Action plan procedure* bukan berisi pekerjaan rutin, dan *Action plan procedure* adalah aktivitas kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan juga bisa berupa program improvement yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk mengatasi kelemahan sistem yang ada).

Secara garis besar pengusulan rangkaian *Action plan procedure* (APP) dapat di ilustrasikan dengan memetakan perbedaan pekerjaan rutin dan *Action plan procedure* dengan contoh bagan dibawah ini:



Gambar 8.3.2 Ilustrasi Pemetaan Perbedaan Pekerjaan Rutin dan *Action plan procedure*

## 2. Membuat *Action Plan* Tentang Mekanisme APP Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait

Dalam membuat action plan tentang mekanisme APP pada setiap perselisihan untuk mendapatkan persetujuan dari atasan dan pihak terkait dilakukan dengan menggunakan pendekatan sikap demokratis. Dimana sikap demokratis dilaksanakan oleh masyarakat Indonesia yang negaranya mempunyai sistem demokrasi dan sesuai dengan pedoman hidup Bangsa Indonesia, demokrasi yang dianut adalah demokrasi Pancasila. Demokrasi yang mempunyai ciri khas yaitu musyawarah untuk mufakat.

Sikap demokratis dalam musyawarah sendiri sebenarnya terbagi menjadi tiga sesuai dengan proses musyawarah. Yaitu sikap demokratis ketika merencanakan musyawarah, sikap demokratis ketika musyawarah berlangsung, dan sikap demokratis ketika musyawarah sudah mendapatkan hasil. Berdasarkan hal tersebut beberapa sikap demokratis dalam musyawarah

untuk mufakat di Indonesia yang terangkum mulai dari perencanaan hingga musyawarah sudah selesai, sebagai berikut:

a. Bekerja Sama

Sikap bekerja sama harus dimiliki sejak awal oleh semua peserta musyawarah. Bahkan, bagi penyelenggara atau panitia musyawarah, sikap ini sudah mulai dijalin sejak perencanaan musyawarah. Perencanaan musyawarah yang meliputi administratif, perijinan pelaksanaan, waktu, dan tempat juga perlu dimusyawarahkan tersendiri di luar agenda musyawarah yang ada. Kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu akan membuat pribadi menjadi lebih bersabar.

b. Saling Menghormati

Sikap demokratis kedua adalah saling menghormati. Sikap ini harus dimiliki oleh panitia musyawarah yang merencanakan musyawarah dan peserta musyawarah. Saling menghormati tidak melihat perbedaan usia, jenis kelamin, pangkat, harta, agama, dan sebagainya. Dengan sikap saling menghormati maka musyawarah sejak awal akan berjalan lancar.

c. Menghargai Pendapat Orang Lain

Seluruh peserta musyawarah, panitia, termasuk ketua musyawarah saling menghargai pendapat orang lain. Saling menghargai berarti mendengar semua masukan yang ada. Mempersilakan semua peserta dan semua anggota untuk menyampaikan pendapatnya, dicatat bersama untuk kemudian dipertimbangkan sebagai hasil musyawarah. Pada kondisi ini, peran semua peserta sama. Tidak dipilih-pilih mana peserta yang boleh menyampaikan pendapatnya.

d. Tidak Bersikap Seenaknya

Di dalam musyawarah tentu ada aturan. Setiap lembaga yang mengadakan mempunyai aturan tersendiri yang diharapkan dipatuhi oleh seluruh anggota. Oleh karena itu, dalam musyawarah tidak boleh bersikap

seenaknya. Sikap seenaknya membuat suasana musyawarah tidak kondusif. Contohnya saja, peserta musyawarah yang berbicara degan siapa saja tanpa diminta. Dia tidak akan mendengar dan memperhatikan jalannya rapat. Bahkan akan mengganggu kenyamanan sesama peserta.

e. Tidak Bersikap Acuh Tak Acuh

Sikap demokratis yang selanjutnya adalah tidak bersikap acuh tak acuh atau tidak peduli terhadap orang lain atau egois. Semua peserta musyawarah harus mempunyai sikap peduli. Peduli terhadap apa yang dimusyawarahkan. Peduli terhadap lancarnya penyelenggaraan musyawarah karena untuk kepentingan bersama dan peduli dengan hasil musyawarah. Termasuk di dalamnya adalah peduli dengan berbagai pendapat orang lain. Tidak menganggap hanya pendapat dirinya yang harus diperhatikan.

f. Tidak memaksakan Kehendak Kepada Orang Lain

Setiap orang mungkin punya pendapat yang berbeda-beda tentang suatu masalah. Oleh karena itu dalam musyawarah tidak boleh memaksakan kehendak atau pendapatnya kepada orang lain. Sikap memaksakan kehendak akan membuat hasil rapat bukan keputusan bersama dan orang lain terpaksa melakukannya. Hasil rapat menjadi tidak dapat dipertanggungjawabkan.

g. Menyampaikan Pendapat Dan Mendebat dengan Cara yang Baik

Saat menyampaikan pendapat, memberi kritik, mendebat pendapat orang lain atau memberi sanggahan harus disertai dengan cara yang baik. Cara yang baik, antara lain dengan bahasa sopan, tidak berteriak, jelas, tidak menyinggung salah satu pihak, dan tidak disertai emosi. Penyampaian pendapat yang dilakukan dengan cara yang tidak baik dan menyinggung orang lain akan membuat suasana menjadi emosi dan memancing keributan terjadi dalam musyawarah. Cara mengemukakan pendapat haruslah sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

#### h. Menerima Keputusan Musyawarah

Jalannya musyawarah adalah inti dari musyawarah yang sudah direncanakan. Musyawarah untuk mufakat tercapai jika semua pihak sudah sepakat dengan hal tertentu tanpa pemungutan suara terbanyak dulu. Jika tidak berhasil maka dilakukan voting. Apapun hasil musyawarah, semua komponen harus menerima. Meskipun diri menganggap hasil musyawarah tidak sesuai dengan keinginannya

#### i. Melaksanakan Keputusan dengan Bertanggung Jawab

Dalam prinsip-prinsip demokrasi Pancasila, musyawarah untuk mufakat lebih diutamakan. Keputusan berdasarkan suara terbanyak atau voting hanya dilakukan jika mufakat tidak dapat dilaksanakan. Apapun cara pengambilan keputusan, seluruh peserta musyawarah bertanggung jawab kepada dirinya, kepada lingkungan, dan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Karena bertanggung jawab, maka semua wajib melaksanakan hasil keputusan. Meskipun hasil keputusan tersebut bukan bersebrangan dengan pendapatnya.

#### j. Lapang Dada

Lapang dada merupakan bagian dari sikap demokratis. Sikap lapang dada dalam musyawarah adalah sikap lapang dada menerima segala sanggahan dan kritikan dari orang lain. Ini penting karena dalam musyawarah setiap orang memiliki pendapat masing-masing. Lapang dada dapat juga berarti menerima semua hasil keputusan musyawarah tanpa ada rasa benci. Jika perlu, jika termasuk pihak yang kalah dalam musyawarah, harus memberi ucapan selamat kepada yang menang.

#### k. Tidak Sombong

Pihak yang pendapatnya dijadikan hasil musyawarah atau pihak yang menang, tidak boleh mempunyai sikap sombong. Sikap sombong akan menuai perselisihan di musyawarah dan menghambat pelaksanaan hasil musyawarah.

## I. Amanah Rakyat

Musyawarah yang diselenggarakan pemerintah dari yang terkecil, misalnya tingkat RT dan RW harus memegang teguh aspirasi dan amanah rakyat. Pendapat yang dikemukakan haruslah pendapat demi kemajuan bersama dan benar-benar berpihak pada rakyat. Manfaat musyawarah dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

### 3. Melaksanakan APP Yang Dipilih Sampai Tercapai Kesepakatan Tertulis

Tahapan akhir dalam rangkaian koordinasi alternatif penyelesaian perselisihan adalah melaksanakan *Action plan procedure (APP)* yang telah dipilih sampai tercapai kesepakatan tertulis. Dalam melaksanakan *Action plan procedure (APP)* dengan tetap memperhatikan sikap demokratis dalam musyawarah untuk mufakat di Indonesia yang terangkum mulai dari perencanaan hingga selesai.

## B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Alternatif Penyelesaian Perselisihan

1. Mengusulkan Rangkaian *Action plan procedure (APP)*
2. Membuat *Action Plan* Tentang Mekanisme APP Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait
3. Melaksanakan APP Yang Dipilih Sampai Tercapai Kesepakatan Tertulis

## C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Alternatif Penyelesaian Perselisihan

1. Mengusulkan Rangkaian *Action plan procedure (APP)* dengan cermat dan teliti
2. Membuat *Action Plan* Tentang Mekanisme APP Pada Setiap Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Dari Atasan Dan Pihak Terkait dengan cermat dan teliti
3. Melaksanakan APP Yang Dipilih Sampai Tercapai Kesepakatan Tertulis dengan cermat dan teliti

## **BAB V**

### **MENGOORDINASIKAN PENYELESAIAN AKHIR**

#### **A. Pengetahuan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Penyelesaian Akhir**

##### **1. Menentukan Cara Penyelesaian Akhir Sesuai Dengan Kontrak**

Tahapan pertama dalam kegiatan koordinasi penyelesaian akhir adalah menentukan cara penyelesaian akhir sesuai dengan kontrak. Beberapa hal yang dibahas dan disepakati pada penyelesaian akhir sesuai dokumen kontrak adalah meliputi :

- a. Program mutu
- b. Rencana K3
- c. Organisasi kerja
- d. Tata cara pengaturan pelaksanaan pekerjaan
- e. Jadwal pelaksanaan pekerjaan, yang diikuti uraian tentang metode kerja yang memperhatikan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Konstruksi
- f. Jadwal pengadaan bahan/material, mobilisasi peralatan dan personil dalam suatu kontrak kerja konstruksi
- g. Penyusunan rencana dan pelaksanaan pemeriksaan lokasi pekerjaan sesuai kontrak kerja

##### **2. Membuat Rumusan Kesepakatan Penyelesaian Akhir Bila Tidak Ditemukan Cara Penyelesaian Hingga Tercapai Kesepakatan Secara Jelas**

Tahapan kedua dalam koordinasi penyelesaian akhir yaitu membuat rumusan kesepakatan penyelesaian akhir bila tidak ditemukan cara penyelesaian hingga tercapai kesepakatan secara jelas.

Secara garis besar sumber timbulnya sengketa, menurut Hamid Shahab (2000), terdapat beberapa kasus, yaitu :

- a. Rasa saling percaya yang begitu besar antara pengguna jasa dan penyedia jasa, sehingga sering menimbulkan keinginan untuk segera memulai pekerjaan pelaksanaan proyek, sebelum dokumen pelaksanaan (kontrak) selesai diproses. Maksudnya adalah penyedia jasa memulai pekerjaan cukup hanya berbekal SPMK (Surat Perintah Memulai Pekerjaan) dari Pemimpin/Bagian Proyek. Kadangkala bahkan ada yang lebih kronis lagi, yaitu tanpa berbekal apapun asalkan yang bersangkutan sudah dinyatakan lolos seleksi (tender) "pemenang" lelang tersebut sudah memulai pekerjaan di lapangan dengan alasan memburu waktu (yang biasanya skala waktu suatu proyek kecil dan menengah memang singkat), walaupun tanpa dibekali uraian pekerjaan yang diperjanjikan atau dipercayakan.
- b. Perjanjian (kontrak) kerja dan dokumen konstruksi yang bersifat umumlah digunakan pedoman/dasar memulai pekerjaan, padahal ada detail dokumen yang lain yang seharusnya menjadi pedoman pelaksanaan, belum selesai dibuat.
- c. Proses pekerjaan pelaksanaan sudah dimulai tanpa pola urutan proses kerja, program waktu serta garis kritis yang akan mempengaruhi target akhir (time schedule). Ini terkait juga dengan butir 1 di atas.
- d. Di tengah perjalanan pekerjaan konstruksi, kadangkala pengguna jasa sebagai pemilik proyek melakukan kebijaksanaan dengan alasan untuk menghemat biaya, misalnya dengan melakukan self-supply untuk material-material tertentu tanpa melibatkan proses pengendalian mutu dengan melibatkan penyedia jasa.
- e. Adakalanya pengguna jasa sebagai pemilik proyek mempercayakan manajemen proyek kepada satu tangan dengan tanggung jawab penuh dan target waktu dan biaya yang ketat dalam batas ceiling tertentu, akan tetapi dalam pelaksanaannya pengguna jasa terlalu banyak mencampuri koordinasi dan manajemen proyek sehingga urutan pekerjaan dan pola penanganan

proyek menjadi kacau sehingga sulit dipertanggungjawabkan dari kualitas, kuantitas, maupun target waktu dan biaya. Padahal proses tender/penunjukan sudah dilaksanakan sesuai ketentuan.

- f. Ketidakjelasan mengenai tanda tangan dan tanda-tanda khusus yang menyangkut keabsahan dokumen untuk dapat digunakan. Perlu diketahui bahwa sejak diberlakukannya sertifikasi profesi profesional tenaga ahli, salah satu diktum hak yang diberikan adalah berhak menandatangani berkas-berkas gambar peencanaan/pengawasan/perizinan, karena disitu sudah ada nomor registernya. Sampai saat ini, ketentuan ini belum banyak yang mengetahui atau melaksanakannya.
- g. Ketidakjelasan alur penyaluran dokumen. Misalnya sering terjadi bahwa penyaluran dokumen ini dari siapa, siapa yang menggandakan, pihak-pihak mana saja yang berhak menerima dan memiliki dokumen, dokumen asli disimpan dimana, termasuk apakah direksi keet memerlukan gambar, time schedule, kalender, buku direksi/tamu, meja rapat kecil, gudang dan sebagainya.
- h. Format pengendalian proyek, kaitannya dengan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Sering terjadi di lapangan, petugas proyek tidak menjalankan prosedur atau tata tertib yang telah disepakati kaitannya dengan struktur organisasi manajemen proyek.
- i. Timbulnya variation order sepanjang masa pelaksanaan konstruksi, dengan tidak mencatat, melaporkan atau mengantisipasi terhadap pengaruh perubahan waktu dan biaya.
- j. Pekerjaan dilaksanakan tanpa landasann yang disepakati, misalnya unit price, sedang di lapangan menuntut jalur kritis.
- k. Site Engineer atau Koordinator Lapangan yang tidak menguasai seluruh proses. Ini akan berakibat permasalahan yang ada dan terjadi atau kemungkinan deteksi dini tidak dapat dilakukan dengan baik.

l. Terjadinya kerancuan istilah Quality Control dengan Quality Assurance.

m. Terdapat istilah-istilah yang dapat menimbulkan dubious, misalnya :

1. Tidak perlu safety yang berlebihan, asalkan fungsi bangunan terpenuhi.
2. Persiapkan jalan masuk proyek, tanpa kejelasan transportasi apa saja yang akan melalui jalan masuk tersebut.
3. Kerjakan lebih dahulu apa yang dapat dikerjakan, dengan tidak mengantisipasi kendala yang mungkin timbul yang akan memperlambat kelancaran proyek, sedangkan tanggung jawab yang timbul, tidak berada di pundak pemberi arahan tersebut.

n. Terdapat istilah-istilah yang ambiguous, seperti :

1. Gunakan material sejenis, setara atau yang kualitasnya sederajat.
2. Lakukan dengan mutu yang baik.
3. Lakukan dalam periode waktu yang wajar.
4. Gunakan batas toleransi penyimpangan yang wajar.
5. Lakukan sesuai dengan apa yang dirasakan perlu oleh konsultan perencanaan.
6. Jalankan sesuai dengan standar atau servis normal.
7. Batasi dengan biaya maksimum yang dapat dijamin (guaranteed maximum price).
8. Ikuti pandangan konsultan perencanaan yang reasonable.
9. to the engineer's satisfaction.

### **3. Menyusun Strategi Proses Penyelesaian Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Atasan**

Dalam menyusun strategi proses penyelesaian perselisihan untuk mendapatkan persetujuan atasan dalam rangkaian kegiatan koordinasi penyelesaian akhir dapat diambil berdasarkan Undang Undang Jasa Konstruksi No 2 Tahun 2017 tentang jasa konstruksi junco Undang undang nomor 30 Tahun 1999 tentang arbitrase dan alternatif penyelesaian sengketa junco Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 2000 tentang penyelenggaraan jasa konstruksi serta peraturan lain, mengisyaratkan bahwa penyelesaian sengketa jasa konstruksi dilakukan melalui jalur di luar pengadilan. Dalam hal kasus sengketa yang bersifat kontraktual atau sengketa dimasa pekerjaan sedang berlangsung, maka penyelesaian dapat melalui jalur-jalur sebagaimana dijelaskan berikut;

#### **a. Jalur Konsultasi**

Konsultasi merupakan suatu tindakan yang bersifat "personal" antara satu pihak tertentu, yang disebut dengan "klien" dengan pihak lain yaitu konsultan. Pihak konsultan ini memberikan pendapat kepada klien untuk memenuhi kebutuhan klien tersebut. Dalam jasa konstruksi, konsultan berperan penting dalam penyelesaian masalah-masalah teknis lapangan, apalagi apabila konsultan tersebut merupakan konsultan perencana dan atau konsultan pengawas proyek. Pendapat mereka sangat dominan untuk menentukan kelancaran proyek

#### **b. Jalur Negosiasi**

Pada dasarnya negosiasi adalah upaya untuk mencari perdamaian diantar pihak yang bersengketa sesuai Pasal 6 ayat (2) Undang-undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa. Selanjutnya dalam Pasal 1851 sampai dengan Pasal 1864 Bab Kedelapanbelas Buku III Kitab Undang-undang Hukum Perdata tentang Perdamaian, terlihat bahwa kesepakatan yang dicapai kedua belah pihak yang bersengketa, harus dituangkan secara tertulis dan mengikat semua pihak. Perbedaan yang ada dari kedua aturan tersebut adalah bahwa

kesepakatan tertulis tersebut ada yang cukup ditandatangani para pihak dengan tambahan saksi yang disepakati kedua belah pihak. Sedangkan yang satu lagi, kesepakatan yang telah diambil harus didaftarkan ke Pengadilan Negeri. Negosiasi merupakan salah satu lembaga alternatif penyelesaian sengketa yang dilaksanakan di luar pengadilan, sedangkan perdamaian dapat dilakukan sebelum proses sidang pengadilan atau sesudah proses sidang berlangsung, baik di luar maupun di dalam sidang pengadilan (Pasal 130 HIR). Dari literatur hukum dapat diketahui, selain sebagai lembaga penyelesaian sengketa, juga bersifat informal meskipun adakalanya juga bersifat formal.

c. Jalur mediasi

Dari beberapa pengertian yang ada, maka pengertian mediasi adalah pihak ketiga (baik perorangan atau lembaga independen), tidak memihak dan bersifat netral, yang bertugas memediasi kepentingan dan diangkat serta disetujui para pihak yang bersengketa. Sebagai pihak luar, mediator tidak memiliki kewenangan memaksa, tetapi bertemu dan mempertemukan para pihak yang bersengketa guna mencari masukan pokok perkara. Berdasarkan masukan tersebut, mediator dapat menentukan kekurangan atau kelebihan suatu perkara, kemudian disusun dalam proposal yang kemudian dibicarakan kepada para pihak secara langsung. Peran mediasi ini cukup penting karena harus dapat menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga para pihak yang bersengketa dapat berkompromi dan menghasilkan penyelesaian yang saling menguntungkan di antara para pihak yang bersengketa. Mediasi juga merupakan salah satu alternatif penyelesaian sengketa.

d. Jalur konsiliasi

Konsiliasi menurut sumber lain, dapat disebut sebagai perdamaian atau langkah awal perdamaian sebelum sidang pengadilan (ligitasi) dilaksanakan, dan ketentuan perdamaian yang diatur dalam Kitab Undang-undang Hukum Perdata, juga merupakan bentuk alternatif penyelesaian sengketa di luar

pengadilan, dengan mengecualikan untuk hal-hal atau sengketa yang telah memperoleh suatu putusan hakim yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.

e. Jalur pendapat hukum oleh lembaga arbitrase

Arbitrase adalah bentuk kelembagaan, tidak hanya bertugas untuk menyelesaikan perbedaan atau perselisihan atau sengketa yang terjadi antara para pihak dalam perjanjian pokok, akan tetapi juga dapat memberikan konsultasi dalam bentuk opini atau pendapat hukum atas permintaan para pihak dalam perjanjian. Pendapat hukum lembaga arbitrase bersifat mengikat, dan setiap pelanggaran terhadap pendapat hukum yang diberikan tersebut berarti pelanggaran terhadap perjanjian (breach of contract – wanprestasi). Sifat dari pendapat hukum lembaga arbitrase ini termasuk dalam pengertian atau bentuk “putusan” lembaga arbitrase.

**4. Menyelesaikan Proses Perselisihan Sampai Diperoleh Keputusan Yang Berkekuatan Hukum Tetap**

Dalam penyelesaian proses perselisihan sampai diperoleh keputusan yang berkekuatan hukum tetap pada rangkaian kegiatan koordinasi penyelesaian akhir yaitu dengan menjalankan jalur-jalur penyelesaian yang sebagaimana telah dijelaskan pada poin poin sebelumnya. Hal tersebut juga dengan tetap berada pada koridor jalur penyelesaian sengketa diantaranya :

- a. Jalur konsultasi
- b. Jalur negosiasi
- c. Jalur mediasi
- d. Jalur konsiliasi, dan
- e. Jalur pendapat hukum oleh lembaga arbitrase

Selain itu, terdapat beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam membuat keputusan bersama secara musyawarah mufakat, yakni sebagai berikut :

- a. Pendapat disampaikan secara sopan dan santun.
- b. Menghormati pendapat orang lain yang bertentangan dengan pendapat kita.
- c. Mencari titik temu diantara pendapat-pendapat yang ada secara bijaksana.
- d. Menerima keputusan bersama secara besar hati, meski tidak sesuai dengan keinginan.
- e. Melaksanakan keputusan bersama dengan sepenuh hati.

#### **B. Keterampilan yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Penyelesaian Akhir**

- 1.** Menentukan Cara Penyelesaian Akhir Sesuai Dengan Kontrak
- 2.** Membuat Rumusan Kesepakatan Penyelesaian Akhir Bila Tidak Ditemukan Cara Penyelesaian Hingga Tercapai Kesepakatan Secara Jelas
- 3.** Menyusun Strategi Proses Penyelesaian Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Atasan
- 4.** Menyelesaikan Proses Perselisihan Sampai Diperoleh Keputusan Yang Berkekuatan Hukum Tetap

#### **C. Sikap Kerja yang Diperlukan dalam Mengoordinasikan Penyelesaian Akhir**

- 1.** Menentukan Cara Penyelesaian Akhir Sesuai Dengan Kontrak dengan cermat dan teliti
- 2.** Membuat Rumusan Kesepakatan Penyelesaian Akhir Bila Tidak Ditemukan Cara Penyelesaian Hingga Tercapai Kesepakatan Secara Jelas dengan cermat dan teliti  
Menyusun Strategi Proses Penyelesaian Perselisihan Untuk Mendapatkan Persetujuan Atasan dengan cermat dan teliti
- 3.** Menyelesaikan Proses Perselisihan Sampai Diperoleh Keputusan Yang Berkekuatan Hukum Tetap dengan cermat dan teliti

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Dasar Perundang-undangan

1. Undang Undang Nomor 18 Tahun 1999 tentang
2. Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2000 JO Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2010 tentang
3. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 JO Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2015 tentang
4. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 19 Tahun 2015 tentang

### B. Buku Referensi

1. Budiarto, Miriam, Prof . 2008 . Dasar-dasar Ilmu Politik edisi ketiga , PT.Gramedia Pustaka Utama
2. Cholid Narbuko, dkk. 2008. Metodologi Penelitian. Jakarta: Bumi Aksara.
3. Hartono. 2011. Metodologi Penelitian. Pekanbaru: *Zanafa Publishing*.
4. M. Iqbal Hasan, 2002. Metodologi Penelitian. Ghalia Indonesia.
5. Mulyana, Deddy, M.A, Ph.D, Prof . 2008 . Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar , PT Remaja Rosdakarya Bandung
6. Sukandarrumidi. 2002. . Metodologi Penelitian. Yogyakarta: *Gadjah Mada University Press*

### C. Majalah atau Buletin

1. George Cornewall Lewis, *An Essay on the Influence of Authority in Matters of Opinion*, BiblioBazaar (2008).

### D. Referensi Lainnya

1. <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/min.html>
2. <http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2092968-pengertian-musyawahah/>
3. <http://jcmc.indiana.edu/vol12/issue4/min.html>