

Bab V

Analisis Hasil dan Pembahasan

V.1. Penyebab *Contract Change Order (CCO)* Terhadap Perubahan Waktu

Contract Change Order pada proyek konstruksi terjadi pada saat masa konstruksi baik di awal, di pertengahan maupun akhir pelaksanaan proyek dan melibatkan pihak seperti Pemilik dan Kontraktor. Pada proyek ini, pihak Manajemen Konstruksi Induk (MKI) yang merupakan wakil dari pemilik proyek. Semua hal yang berhubungan dengan masalah proyek akan diselesaikan melalui perantara dari MKI, termasuk mengenai permasalahan *Contract Change Order*.

Dalam menjalankan tugasnya Pihak MKI melakukan pengawasan mengenai permasalahan *Contract Change Order* pada proyek konstruksi renovasi stadion renang Gelora Bung Karno, yang diatur dalam Perpres perubahan kedua, nomor 70 tahun 2012 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah, menyebutkan bahwa diantara ayat (1) dan ayat (2) pasal 87 disisipkan 1 (satu) ayat yakni ayat (1a), dan ayat (2) diubah, sehingga pasal 87.

Berlandaskan pada pasal tersebut Manajemen Konstruksi Induk berperan aktif dalam mengawasi setiap permasalahan yang ada di proyek konstruksi baik itu yang disebabkan oleh Pemilik atau pun kontraktor. Berdasarkan penjelasan konsep di atas, permasalahan terkait dengan *Contract Change order* yang diawasi oleh MKI sebagai berikut:

1. Perubahan kontrak terkait pekerjaan tambah kurang
2. Perubahan kontrak terkait jadwal pekerjaan
3. Perubahan kontrak pada pekerjaan lump sum
4. Pengalihan pelaksanaan pekerjaan
5. Denda/sanksi terkait pelanggaran
6. Perubahan administrasi kontrak

Permasalahan terkait *Contract Change Order* di atas, merupakan penghambat utama berjalannya proyek konstruksi. Pada penelitian ini akan membahas mengenai

penyebab terjadinya *Contract Change Order* terhadap waktu pelaksanaan proyek, analisis yang dilakukan yaitu dari *waktu* proyek dan juga wawancara dengan beberapa narasumber. Pada pelaksanaan pekerjaan proyek renovasi stadion renang Gelora Bung Karno terdapat 5 penyebab CCO ditambah 1 penyebab CCO yang hanya terjadi di proyek GBK. Berikut adalah penyebab yang mempengaruhi CCO terhadap waktu, yang terjadi pada pembangunan stadion renang Gelora Bung Karno.

V.1.1. Perubahan Desain Sebagai Penyebab *Contract Change Order* (CCO)

Berdasarkan faktor penyebab terjadinya CCO yang terjadi dalam kurun waktu mulai dari 15 Agustus 2016–30 November 2017, menunjukkan bahwa faktor tersebut akan berpengaruh terhadap waktu selesainya pekerjaan konstruksi sehingga mengalami perubahan terkait dengan kurva S proyek.

Hal ini diungkapkan melalui hasil wawancara dengan keempat narasumber, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pada proyek pembangunan renovasi stadion renang Gelora Bung Karno, terdapat beberapa permasalahan terkait dengan *Contract Change Order*. Salah satu permasalahannya yaitu adanya pengembangan desain yang belum matang dari Pemilik. Oleh karena itu di setiap pekerjaan terdapat beberapa perubahan terkait dengan pekerjaan *Field of Play* yang merupakan permintaan dari pihak *Technical Delegate*. *Field of play* (FOP) adalah sebuah aturan yang digunakan di dalam suatu lapangan pertandingan misalnya luas lapangan, lebar gawang, tinggi tiang gawang, dll. Selain itu orang yang mengawasi terkait dengan aturan tersebut adalah *Technical Delegate*, Dalam hal ini Manajemen Konstruksi Induk selaku wakil Pemilik di lapangan harus mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh *Technical Delegate*. Selain itu terdapat perubahan desain terhadap ruang, seperti: adanya toilet difabel.

Hasil informasi di atas sangat jelas bahwa dengan adanya *Contract Change Order* akan mengakibatkan terjadinya perubahan terhadap waktu pelaksanaan konstruksi di proyek stadion renang Gelora Bung Karno.

Dari kesimpulan hasil wawancara narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Barrie dan Paulson (1993) yang mengatakan bahwa faktor yang menjadi penyebab terjadinya *Contract Change Order* adalah mengenai perubahan desain. Perubahan desain pada proyek konstruksi akan mempengaruhi baik itu terhadap penambahan waktu ataupun penambahan biaya.

V.1.2. Perubahan Lingkup Sebagai Penyebab *Contract Change Order* (CCO)

Begitu pula terkait dengan adanya pengaruh terhadap lingkup pekerjaan, yang dijelaskan oleh keempat narasumber yang menjelaskan bahwa:

Setiap permintaan yang diajukan oleh *Technical Delegate* terkait dengan perubahan lingkup pekerjaan harus ada dasar dan aturan yang jelas, misalnya adanya bagian dari *Field Of Play* yang tidak sesuai dengan aturan Internasional. Selain dari adanya perubahan terkait *Field Of Play*, terdapat juga perubahan lingkup pekerjaan terkait dengan adanya pekerjaan baru dan perubahan lingkup pekerjaan terkait *Field Of Play*. Manajemen Konstruksi Induk harus memeriksa semua dokumen terkait dengan perubahan tersebut, agar bisa dilaksanakan pekerjaan tersebut di lapangan. Terkait dengan semua permintaan dari *Technical Delegate* tersebut biasanya akan membutuhkan waktu pada saat *approval*, karena harus ada persetujuan dari pihak Pemilik.

Dari hasil wawancara dengan kedua narasumber sebagaimana dikemukakan di atas, maka peneliti menginterpretasikan bahwa faktor penyebab terjadinya CCO pada proyek ini akan berpengaruh terhadap waktu pelaksanaan konstruksi dan sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Dzulqarnain (2017), melalui penelitiannya mendapatkan penyebab change order, yaitu terkait dengan perubahan lingkup pekerjaan.

V.1.3. perubahan Jadwal Sebagai Penyebab *Contract Change Order (CCO)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan 2 narasumber di proyek renovasi GBK mengatakan bahwa:

Kewajiban dari kontraktor dan juga MKI di lapangan adalah mengerjakan setiap pekerjaan yang diperintahkan oleh Pemilik, termasuk mengerjakan apa yang diminta oleh *Technical Delegate* mengenai pekerjaan *Field Of Play*. Kontraktor juga langsung berkoordinasi dengan Manajemen Konstruksi Induk mengenai apa yang harus dikerjakan di lapangan. Pada pekerjaan pembangunan renovasi Gelora Bung Karno terdapat Perubahan *waktu* akibat adanya CCO mengakibatkan terlambat satu bulan dan juga Adanya CCO pada proyek ini mengakibatkan adanya perubahan yang terjadi pada kurva S proyek.

Dari kesimpulan hasil wawancara narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Maulana (2016), melalui penelitiannya mendapatkan penyebab *change order*, yaitu perubahan terkait dengan jadwal di lapangan. *Change order* tersebut bisa terjadi sejak awal, pertengahan maupun pada akhir pekerjaan konstruksi.

V.1.4. Perubahan Kebijakan Sebagai Penyebab *Contract Change Order (CCO)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat narasumber pada proyek renovasi stadion renang GBK mengatakan bahwa:

Setiap pekerjaan yang diberikan oleh *Technical Delegate* melalui Manajemen Konstruksi Induk akan diminta terkait aturan berdasarkan standar *Asian Games* mengenai *Field Of Play*. Kontraktor dan MKI mengerjakan dengan menggunakan metode pekerjaan yang sudah ditentukan. Ketika adanya pekerjaan baru maka Kontraktor juga harus meminta gambar pekerjaan yang baru kepada MKI untuk menggantikan gambar yang lama. Kontraktor juga akan mengajukan perubahan pekerjaan

ketika memang ada pekerjaan yang harus diubah, namun harus menjelaskan mengenai metode pekerjaan yang baru tersebut kepada MKI. Yang biasanya menjadi kendala terkait dengan kebijakan yaitu Adanya penundaan terkait dengan pekerjaan yang termasuk cagar budaya.

Dari kesimpulan hasil wawancara narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Ida Ayu, dkk (2016) melalui penelitiannya mendapatkan penyebab *Contract Change Order*, yaitu perubahan terkait dengan kebijakan yang terjadi di lapangan. Hal yang terjadi biasanya adalah kebijakan dari pemerintah pusat/daerah yang diterbitkan setelah penandatanganan kontrak yang mempengaruhi sasaran proyek (biaya, mutu, dan waktu).

V.1.5. Perubahan Pelaksanaan di Lapangan Sebagai Penyebab *Contract Change Order (CCO)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat narasumber, menyatakan bahwa:

Contract Change Order yang terjadi pada proyek pembangunan stadion renang GBK, tentu mempengaruhi dari efektivitas pekerjaan konstruksi itu sendiri. Karena ada banyaknya permintaan dari pihak *Technical Delegate*, yang mengakibatkan proyek menjadi terhambat dan selesai tidak tepat waktu. Dalam proyek renovasi stadion renang GBK terdapat perubahan kondisi di lapangan, yang menjadi faktor penyebab terjadinya CCO. Dan juga pada proyek ini, jika ada perubahan pekerjaan maka harus dilengkapi dengan syarat administrasi dan juga justifikasi teknis yang jelas.

Dari kesimpulan hasil wawancara narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Fakhrizal (2013), melalui penelitiannya mendapatkan penyebab *Contract Change Order*, yaitu perubahan terkait dengan perbedaan pelaksanaan di lapangan. Hal yang paling lazim terjadi yaitu Ketidaksesuaian antara gambar dan kondisi lapangan. Dan juga terdapat Perencanaan gambar/spesifikasi yang tidak jelas, sehingga mengakibatkan adanya perbedaan.

V.1.6. Keterlambatan Datangnya Material Sebagai Penyebab *Contract Change Order (CCO)*

Selain dari ke lima penyebab terjadinya CCO, terdapat satu informasi yang diperoleh dari narasumber, namun tidak termasuk di dalam penjelasan literatur yang ada. Penyebab tersebut adalah keterlambatan yang disebabkan terlambatnya kedatangan material ke proyek. Keterlambatan tersebut biasanya disebabkan oleh adanya material yang harus didatangkan dari luar negeri, keterlambatan yang diakibatkan oleh bea cukai dan keterbatasan kuota impor yang dimiliki oleh subkontraktor.

Dari hasil kesimpulan wawancara dengan narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Edward (2017), melalui penelitiannya mendapatkan bahwa pada proyek konstruksi haruslah memenuhi salah satu metode yaitu *Just In Time (JIT)*. Metode JIT digunakan untuk mengurangi semua sumber pemborosan dan segala hal yang tidak mempunyai nilai tambah bagi kegiatan konstruksi. Hubungan antara keterlambatan datangnya material dengan metode JIT adalah ketepatan waktu dalam pelaksanaan proyek renovasi stadion renang Gelora Bung Karno akan sangat berpengaruh terhadap waktu selesainya proyek.

V.2. Pengaruh *Contract Change order (CCO)* Terhadap Perubahan Waktu

Pada pelaksanaan pekerjaan proyek renovasi stadion renang Gelora Bung Karno terdapat 2 pengaruh CCO. Berikut adalah pengaruh yang disebabkan dari beberapa penyebab dari CCO terhadap waktu, yang terjadi pada pembangunan stadion renang Gelora Bung Karno.

V.2.1. Pengaruh *Contract Change Order (CCO)* terkait dengan Biaya Langsung

Koordinasi yang dilakukan diproyek tidak hanya dari pihak MKI dan *Technical Delegate* saja, namun juga ada peran serta dari Kontraktor yang mengerjakan langsung proyek di lapangan, hal tersebut dijelaskan melalui hasil wawancara dengan keempat narasumber, yang menyatakan bahwa:

Kontraktor dalam hal ini yang mengerjakan pekerjaan di lapangan, menilai bahwa keterlambatan waktu selesainya proyek disebabkan oleh banyaknya permintaan dari *Technical Delegate* pada akhir-akhir proyek. Pekerjaan yang diminta oleh *Technical Delegate* salah satunya mengenai *Field Of Play* yang masih belum memenuhi standar penyelenggaraan *Asian Games*. Sehingga menyebabkan adanya pengaruh terhadap biaya langsung pada proyek renovasi stadion renang Gelora Bung Karno.

Informasi di atas mengindikasikan bahwa, CCO pada pelaksanaan proyek renovasi stadion renang GBK ada karena banyaknya permintaan dari *Technical Delegate*. Dari kesimpulan hasil wawancara narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Sapullete (2009) melalui penelitiannya mendapatkan pengaruh *Contract Change Order* ada dua yaitu, ada tiga yaitu biaya langsung, perpanjangan waktu dan biaya-biaya dampak. Dalam hal ini pengaruh terhadap biaya langsung adalah semua biaya terkait dengan tenaga kerja, *overhead*, peralatan konstruksi, waktu lembur pengawas dan staf semua itu merupakan biaya langsung.

V.2.2. Pengaruh *Contract Change Order* (CCO) terkait dengan Perpanjangan Waktu

Informasi yang diperoleh dari narasumber di atas, pada setiap proses CCO yang terjadi akan ada pengaruhnya ke perubahan waktu, hal tersebut berdasarkan dari perubahan yang terjadi pada kurva S proyek. Berdasarkan hasil wawancara dengan keempat narasumber, menjelaskan bahwa:

Dengan adanya *Contract Change Order* pada proyek ini, tentu sangat berpengaruh terhadap waktu pelaksanaan proyek. Pengaruh dari CCO menyebabkan adanya penambahan waktu selama satu bulan. Sehingga pengaruh terhadap efektifitas proyek pun tidak mengalami perubahan yang signifikan karena penambahan waktu hanya satu bulan dan itu merupakan permintaan dari *Technical Delegate* yang juga berhubungan langsung dengan Pemilik. Dengan adanya *Contract Change Order* pada proyek ini ada pengaruhnya terhadap efektifitas proyek, namun tidak terlalu signifikan

dan keterlambatan tersebut memang disebabkan oleh permintaan dari pihak Pemilik. *Contract Change Order* pada proyek ini banyak juga disebabkan permintaan dari pihak *Technical Delegate*, agar sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk ajang *Asian Games 2018*.

Dari kesimpulan hasil wawancara narasumber di atas, sangat erat kaitannya dengan apa yang disampaikan oleh Sapullete (2009) melalui penelitiannya mendapatkan pengaruh *Contract Change Order* terkait dengan perpanjangan waktu jika perubahan memperlambat tanggal penyelesaian proyek, dengan adanya perubahan tersebut maka para pihak yang terlibat dalam kontrak akan mengadakan pengeluaran biaya tambahan dalam memperkerjakan staf untuk waktu extra/lembur.

V.3. Penjelasan Terkait Dengan Hasil Analisis Yang Saling Beririsan

Terdapat enam faktor penyebab terjadinya *Contract Change Order* pada proyek renovasi stadion renang Gelora Bung Karno. Dari keenam faktor tersebut terdapat beberapa jawaban dari narasumber yang saling terikat/beririsan satu sama lain, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perubahan lingkup pekerjaan terkait *field of play* masih ada kaitannya terhadap perubahan desain, karena di dalam *field of play* terdapat perubahan spesifikasi dan kesalahan desain.
2. Keterlambatan barang impor yang disebabkan oleh bea cukai, hal tersebut masih termasuk kedalam penyebab CCO terkait jadwal namun yang menjadi topik bahasannya adalah mengenai material dari supplier.

V.4. Matriks Antara Pertanyaan Penelitian dan Pertanyaan Wawancara

Setiap pertanyaan yang diajukan kepada narasumber merupakan pertanyaan yang sudah melalui proses, dimana dilakukan perbandingan antara pertanyaan wawancara dengan pertanyaan yang akan dilakukan penelitian. Adapun matriks pertanyaan wawancara dengan pertanyaan penelitian pertanyaan dapat ditunjukkan dalam tabel V.1. seperti di bawah ini.

Tabel V.1. Matriks Pertanyaan

No	Pertanyaan Wawancara	Pertanyaan Penelitian	Pertanyaan Umum	Referensi
1	Menurut bapak mengapa bisa terjadi CCO pada proyek renovasi GBK, apa sebab dan akibatnya bisa terjadi CCO?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi sebab dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Dzulqarnain (2017) • Willem Sapulette (2009) • Aceng Maulana (2016) • Fakhrizal dkk (2013)
2	Apakah menurut bapak proses CCO mempengaruhi efektifitas di dalam pekerjaan proyek renovasi GBK?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi akibat/pengaruh dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Ningsih dkk (2015) • Miftah Fauji (2016) • Naila Hayati (2015) • Willem Sapulette (2009)
3	Bagaimana pendapat bapak mengenai adanya CCO terhadap <i>waktu</i> pekerjaan pada proyek renovasi GBK?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi akibat/pengaruh dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Barrie dan Paulson (1993) • Dzulqarnain (2017) • Aceng Maulana (2016) • Ningsih dkk (2015)
4	Menurut bapak apakah ada dilakukannya penundaan pekerjaan sementara akibat CCO yang dilakukan pada proyek ini?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi akibat/pengaruh dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Dzulqarnain (2017) • Barrie dan Paulson (1993)

Tabel V.2. Matriks Pertanyaan (Selanjutnya)

No	Pertanyaan Wawancara	Pertanyaan Penelitian	Pertanyaan Umum	Referensi
5	Kalau ada, Kapan dilakukan pelaksanaan pekerjaan terkait dengan jadwal pekerjaan yang terlambat pada proyek renovasi GBK?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi akibat/pengaruh dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Rizal dkk (2015) • Naila Hayati (2015)
6	Selain itu menurut bapak apakah ada perubahan lingkup pekerjaan terkait dengan pelaksanaan pekerjaan yang terlambat?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi sebab dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Aceng Maulana (2016) • Dzulqarnain (2017) • Fakhrizal dkk (2013)
7	Menurut bapak apakah ada keterlambatan yang diakibatkan adanya perubahan kebijakan dari pemerintah?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi sebab dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Miftah Fauji (2016) • Dzulqarnain (2017) • Aceng Maulana (2016)
8	Apakah ada keterlambatan kedatangan material oleh <i>supplier</i> ?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi sebab dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Rizal dkk (2015) • Barrie dan Paulson (1993) • Ningsih dkk (2015)

Tabel V.3. Matriks Pertanyaan (Selanjutnya)

No	Pertanyaan Wawancara	Pertanyaan Penelitian	Pertanyaan Umum	Referensi
9	Apakah ada keterlambatan terkait dengan persetujuan jadwal pelaksanaan pekerjaan?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi akibat/pengaruh dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Rizal dkk (2015) • Fakhrizal dkk (2013) • Aceng Maulana (2016)
10	Apakah ada perintah penundaan pekerjaan karena perubahan desain pekerjaan?	Menjawab dari tujuan proyek akhir terkait dengan identifikasi sebab dari CCO		<ul style="list-style-type: none"> • Dzulqarnain (2017) • Aceng Maulana (2016) • Fakhrizal dkk (2013)
11	Bagaimana jalannya koordinasi yang dilakukan para pihak di lapangan?		Tidak menjawab dari tujuan proyek akhir, namun tetap menjadi pertanyaan yang harus penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Barrie dan Paulson (1993) • Ida Ayu R. W. dkk (2016)
12	Langkah terbaik yang seharusnya di ambil ketika terjadinya CCO?		Tidak menjawab dari tujuan proyek akhir, namun tetap menjadi pertanyaan penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Barrie dan Paulson (1993) • Ida Ayu R. W. dkk (2016)