

## PERSPEKTIF PEMILIK PROYEK TERHADAP PERMASALAHAN DALAM MANAJEMEN KLAIM KONSTRUKSI

Susy Fatena Rostiyanti<sup>1</sup> dan Seng Hansen<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Agung Podomoro  
Email: [susy.rostiyanti@podomorouniversity.ac.id](mailto:susy.rostiyanti@podomorouniversity.ac.id)

### ABSTRAK

Ketidakpastian dan kompleksitas proyek konstruksi sering mengakibatkan konflik dan klaim yang tidak dapat dihindari. Klaim umumnya diajukan oleh kontraktor untuk penambahan biaya atau perpanjangan waktu atas kerugian akibat adanya perubahan kondisi di luar syarat dan ketentuan umum kontrak. Klaim yang tidak diselesaikan dengan baik seringkali berujung pada sengketa sehingga perlu adanya manajemen klaim yang digunakan untuk mengantisipasi potensi sengketa. Klaim hamper tidak dapat dihindari dalam setiap proyek konstruksi, namun pendekatan manajemen klaim yang dilakukan dengan benar diharapkan dapat mengurangi terjadinya klaim yang berujung pada perselisihan. Evaluasi terhadap permasalahan dalam keenam fase manajemen klaim dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pemilik proyek yang kemudian dianalisis dengan pendekatan indeks signifikansi. Permasalahan yang sering muncul dalam setiap fase dielaborasi dalam suatu bentuk pertanyaan berskala likert. Hasil dari pengumpulan data lapangan diolah untuk mendapatkan peringkat permasalahan yang paling dianggap signifikan dalam setiap fase manajemen klaim. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari keenam fase manajemen klaim, permasalahan yang sering muncul terkait dalam empat aspek yaitu ketersediaan standar baku dalam pengelolaan klaim, ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten menangani klaim, keterbatasan kemampuan komunikasi, dan keterbatasan kemampuan pendokumentasian pelaksanaan proyek.

**Kata kunci:** *manajemen klaim, pemilik proyek, proyek konstruksi, indeks signifikansi*

## PROJECT OWNER PERSPECTIVE TOWARD THE PROBLEMS IN CLAIM CONSTRUCTION MANAGEMENT

### ABSTRACT

The uncertainty and complexity of construction projects often result in conflicts and unavoidable claims. Commonly, claims are submitted by the contractor for additional payment or time extensions triggered by the additional works beyond general terms and contract conditions. Unsuitable claims may lead to disputes so there is a need for claims management to avoid potential disputes. Claims can not be avoided in any construction project, but a properly executed management approach is expected to reduce the impact of claim that leads to disputes. Evaluation to problems in the six stages of claims management was conducted through questionnaires distribution to project owner and analyzing using significance index approach. The problems that often arise in each phase are elaborated in a form of Likert question. The results of field data collection are processed to obtain the most significant problems arisen in each claim management phase. The results indicate that from the six phases of claims management, the problems that often arise are related to four aspects, namely the availability of standard in claims management, the availability of competent human resources handling claims, the limitation of communication ability, and the limited ability to document the implementation of the project.

**Keywords:** *claims management, owner, construction project, significance index*

## **1. PENDAHULUAN**

Proyek konstruksi yang berskala besar dengan kompleksitas tinggi sering mengalami ketidakpastian selama proses pelaksanaan proyek (Lu, Zhang dan Bai, 2016). Selain itu, sifat unik dan dinamis proyek konstruksi mengakibatkan munculnya situasi dimana konflik terjadi dan klaim tidak dapat dihindari (Ren, Anumba dan Ugwu, 2001). Perselisihan biasanya timbul antara pemilik dan kontraktor mengenai klaim yang diajukan oleh kontraktor untuk perpanjangan waktu atau pembayaran biaya tambahan (Sears, dkk., 2015). Puil dan Weele (2014) menambahkan bahwa hampir tidak ada proyek konstruksi yang tidak mengalami sengketa atau konflik di antara pihak yang terlibat di dalamnya.

Klaim sering kali terjadi pada sistem kontrak yang tidak lengkap. Kontrak adalah aturan main dan panduan bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya untuk bekerjasama (Klee, 2015). Goldfayl (2004) menambahkan bahwa kontrak bersifat sukarela dan saling menguntungkan. Dokumen kontrak menjabarkan lingkup pekerjaan yang akan dilaksanakan. Koordinasi di antara setiap pihak yang terlibat di dalamnya memerlukan dedikasi untuk mencapai tujuan terselesaikannya proyek yang memenuhi target waktu, biaya dan mutu (Williams, 2003). Namun dengan kompleksitas yang tinggi maka ketidakpastian pun dapat terjadi selama pelaksanaan kontrak kerja terlebih pada kontrak yang tidak lengkap.

Beberapa tahun terakhir dengan semakin kompleksnya proyek konstruksi, jumlah klaim dan perselisihan yang timbul di industri konstruksi semakin banyak. Seringkali hubungan di antara pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi terdegradasi menjadi proses untuk mencari kesalahan dan membela diri. Tuntutan hukum menjadi jalan untuk menyelesaikan klaim yang pada akhirnya mengakibatkan pembengkakan biaya (Clough, dkk, 2015). Klee (2015) menambahkan bahwa klaim yang tidak umum terjadi di negara maju banyak ditemui di negara-negara berkembang.

Klaim dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan. Dengan demikian perlu adanya pemahaman secara utuh atas proses manajemen klaim oleh seluruh pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi. Proses identifikasi, notifikasi, pemeriksaan, dokumentasi, presentasi dan negosiasi klaim perlu dipahami sehingga seluruh pihak terutama pemilik proyek mengenali permasalahan yang ada dan menimbulkan sebuah klaim. Makalah ini bertujuan untuk mempelajari masalah yang terkait dengan proses manajemen klaim, dari sudut pandang pemilik proyek. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan analisis terhadap permasalahan dalam setiap proses yang kemudian diberi peringkat untuk mengetahui permasalahan yang ditenggarai paling sering terjadi dalam keenam proses manajemen klaim, yaitu: identifikasi klaim, notifikasi klaim, pemeriksaan klaim, dokumentasi klaim, presentasi klaim, dan negosiasi klaim.

## **2. MANAJEMEN KLAIM**

Klaim terjadi pada saat salah satu pihak yang terlibat dalam kontrak meyakini bahwa pihak lain lalai atau belum memenuhi kewajibannya yang telah tertera di dalam kontrak. Dalam hal ini, pihak pertama menganggap adanya kerugian yang perlu mendapat kompensasi di luar syarat dan ketentuan umum kontrak sebagai pemulihan atas haknya yang hilang (Enshassi, Mohamed dan El-Ghandour, 2009; Asworth, 2012). Beberapa alasan terjadinya klaim antara lain (1) keterlambatan pembayaran, (2) perubahan dalam pekerjaan, (3) perubahan konstruktif, (4) perubahan kondisi, (5) keterlambatan atau gangguan, (6) percepatan, (7) kesalahan desain, (8) penangguhan pekerjaan, (9) perbedaan kuantitas, dan (10) penolakan atau penggantian yang sama (Clough, dkk, 2015).

Perlu dipahami bahwa klaim bukanlah sebuah perselisihan, namun merupakan metode untuk menghindari terjadinya perselisihan. Klaim yang diajukan bukan dimaksudkan sebagai perlawanan tetapi untuk memastikan bahwa masalah di lapangan yang menyebabkan perpanjangan waktu atau kenaikan biaya ditangani sesegera mungkin. Dalam hal ini maka perlu adanya manajemen klaim yang merupakan bagian integral dari manajemen proyek (Klee, 2015). Project Management Book of Knowledge (PMBOK Guide edisi 5) membagi area manajemen proyek menjadi 10 area, mulai dari Manajemen Integrasi Proyek (*Project Integration Management*) sampai Manajemen Pemangku Kepentingan Proyek (*Project Stakeholder Management*). Untuk bidang konstruksi, PMBoK menambahkan beberapa area antara lain Manajemen Klaim (*Construction Extension to the PMBOK Guide*, 2016).

Manajemen klaim adalah sebuah proses pengelolaan sumber daya dalam pengajuan klaim. Tujuan utama dari manajemen klaim adalah untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul antara kedua belah pihak secara efektif dan efisien (Enshassi, Mohamed dan El-Ghandour, 2009). Setiap pihak pada dasarnya akan berusaha menghindari dan meminimalkan permasalahan yang dapat mengarah kepada klaim. Kunci dari proses ini adalah mengantisipasi dan mencegah terjadinya permasalahan sejak awal. Dalam manajemen klaim, prinsip-prinsip hukum dan teori manajemen menjadi landasan penting terutama pada tahap pra-konstruksi. Hal ini dituangkan dalam bentuk standar kontrak konstruksi, teori manajemen risiko dan sistem pengadaan proyek. Pemahaman atas prinsip dan teori ini diharapkan dapat menghindari klaim dan perselisihan konstruksi serta memastikan bahwa pengelolaan klaim berjalan dengan benar jika klaim tidak dapat dihindari (Ren, Anumba dan Ugwu, 2001).

Fase pertama dalam proses manajemen klaim adalah identifikasi yang merupakan fase paling penting dari keseluruhan proses. Proses identifikasi klaim diawali dengan pemahaman lingkup pekerjaan dan kontrak yang jelas sehingga perubahan terhadap lingkup pekerjaan dapat diantisipasi lebih awal. Proses identifikasi bukan saja menterjemahkan ketentuan dalam kontrak tetapi juga mendokumentasikan kegiatan tambahan dari yang ditetapkan dalam kontrak. Kemunculan permasalahan di lapangan dapat segera diidentifikasi dengan pendeteksian secara cepat dan akurat. Perlu suatu keterampilan khusus untuk mendeteksi faktor-faktor yang berpotensi menyebabkan klaim. Keterampilan khusus ini perlu dimiliki oleh pihak yang terlibat dalam proyek.

Fase berikutnya adalah notifikasi klaim. Pada fase ini pemilik proyek secara resmi menerima laporan klaim atau perubahan pekerjaan (*change order*) yang diajukan kontraktor untuk mendapatkan penyesuaian berupa waktu atau biaya tambahan. Notifikasi klaim mencakup: deskripsi rinci tentang kondisi pekerjaan yang mendasari klaim; dasar hukum pengajuan klaim; detail kondisi yang menyebabkan penambahan biaya dan/atau penundaan, serta ringkasan kenaikan biaya dan perpanjangan waktu yang diajukan (Clough, dkk, 2015). Notifikasi ini memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak untuk melakukan verifikasi, pengumpulan data dan penyelesaian perselisihan pada saat masalah masih aktual. Notifikasi klaim merupakan bentuk pemberitahuan kepada pihak pemilik proyek akan adanya potensi masalah. Adanya pembatasan waktu dalam proses notifikasi menjadikan fase ini sebagai komponen penting yang pada umumnya dijelaskan dalam klausul kontrak. Notifikasi klaim disampaikan secara ringkas, jelas, dan kooperatif yang mengindikasikan adanya permasalahan dan potensi dampaknya terhadap waktu serta biaya.

Fase ketiga adalah pemeriksaan klaim untuk menetapkan landasan hukum dan fakta atas klaim yang diajukan. Pada fase ini, estimasi potensi pemulihan ditetapkan melalui penyelidikan terhadap pekerja di lapangan. Sumber informasi pemeriksaan klaim dapat berupa dokumen, memo dan sebagainya yang digunakan untuk pembuktian klaim waktu serta biaya.

Pada fase dokumentasi klaim, seluruh fakta yang menjadi landasan klaim dikumpulkan. Klaim tanpa didukung dengan fakta yang terdokumentasi mengakibatkan klaim tidak dapat diajukan. Dokumentasi dari kedua belah pihak sangat penting untuk menghindari terjadinya perselisihan. Salah satu metode dokumentasi adalah ketersediaan buku harian yang mencatat pelaksanaan proyek setiap hari. Dalam buku ini, dicatat setiap adanya perintah perubahan atas pekerjaan, tanggal pemberituannya, estimasi jumlah perubahan, tanggal penyerahan, waktu dan jumlah yang diminta, waktu dan jumlah yang disetujui serta tanggal persetujuan. Berdasarkan catatan ini, suatu pengajuan klaim perlu mendokumentasikan secara lengkap deskripsi, tanggal pengajuan, waktu dan jumlah yang diminta, waktu dan jumlah yang diberikan pada saat negosiasi, dan keputusan pemilik proyek. Dokumentasi merupakan proses yang memakan waktu namun justifikasi klaim sangat bergantung dari proses ini.

Presentasi klaim pada dasarnya disampaikan dalam dua bagian: (1) narasi yang berkaitan dengan rincian proyek, landasan klaim, dampak klaim dan dokumen pendukung klaim, dan (2) lampiran yang antara lain berisi perhitungan dan catatan proyek pendukung klaim. Empat aspek penting dalam presentasi klaim (Hewitt, 2016) yaitu: (1) narasi yang mudah dimengerti dan meyakinkan keakuratan klaim, (2) dokumen yang berdiri sendiri, (3) asumsi bahwa reviewer tidak memiliki pengetahuan awal tentang proyek, dan (4) hindari informasi yang tidak relevan dalam dokumen.

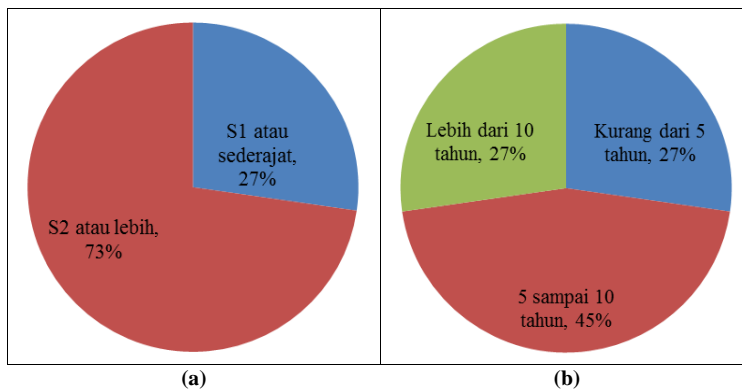
Fase terakhir adalah negosiasi klaim. Negosiasi melibatkan kedua pihak yang sepakat untuk mengkomunikasikan masalah sebelum membuat keputusan. Keputusan menjadi suatu kesepakatan para pihak untuk melakukan modifikasi kontrak. Dalam prakteknya, banyak klaim terutama dengan ketidakpastian tinggi diselesaikan melalui negosiasi. Negosiasi klaim memainkan peran penting dalam menyelesaikan klaim, mencegah perselisihan, dan menjaga hubungan yang harmonis di antara pemangku kepentingan proyek. Keberhasilan dalam negosiasi klaim merupakan elemen penting untuk mengendalikan biaya proyek dan mengurangi potensi litigasi akibat klaim. Walaupun negosiasi klaim dianjurkan, proses ini pada umumnya sulit dan memakan waktu, karena: (1) negosiasi terkait langsung dengan konsekuensi finansial; (2) negosiasi dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal; dan (3) negosiasi berorientasi pada manusia sehingga hasilnya ditentukan oleh kemampuan dan sikap pribadi serta strategi yang digunakan.

### 3. METODE

#### 3.1 Rancangan Survei

Penelitian ini dimulai dengan melakukan kajian terhadap beberapa literatur dan wawancara dengan pelaku industri konstruksi di Indonesia. Hasil kajian dan wawancara kemudian dikembangkan menjadi kuesioner yang terkait dengan enam aspek dalam manajemen klaim dijabarkan dalam 49 permasalahan. Pengambilan data dilakukan pada tahun 2016 dengan mendistribusikan kuesioner kepada beberapa pemilik proyek konstruksi di Indonesia. Dalam pengisian kuesioner, responden diminta untuk memeringkat perspektif responden atas permasalahan dalam setiap proses manajemen klaim. Peringkat dibagi menjadi 4 skala berdasarkan skala Likert.

Profil responden yang menjawab kuesioner dapat dilihat pada Gambar 1 a dan b. Profil ini menunjukkan tingkat pendidikan dan pengalaman masing-masing responden di industri konstruksi. Gambar 1a menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S2 atau lebih; sedangkan pada Gambar 1b terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman di bidang industri konstruksi lebih dari 5 tahun.



Gambar 1. Profil Responden

### 3.2 Data Analysis

Data yang hasil penyebaran kuesioner diuji untuk melihat reliabilitas data. Uji reliabilitas data dilakukan dengan menggunakan uji Cronbach's alpha. Hasil pengujian ini menunjukkan nilai 0,98. Dengan koefisien Cronbach's alpha yang hampir mendekati satu maka data yang didapat melalui penyebaran kuesioner ini reliabel (Pallant, 2005; Cronk, 2008).

Data kemudian dianalisis dengan memeringkat setiap komponen pertanyaan untuk mendapatkan tingkat kepentingan dari masing-masing permasalahan dalam setiap aspek. Pendekatan pemeringkatan dilakukan dengan mengadopsi metode *Significance Index* (SI) atau Indeks Signifikansi. Metode ini banyak diadopsi antara lain untuk menjelaskan signifikansi risiko (Ke, dkk., 2011) dan memeringkat faktor (Zhang, 2005; Zhang, 2006). Perhitungan SI menggunakan rumus yang menyederhanakan perhitungan skala likert pada nilai 1 sampai 100.

Dalam kuesioner yang didistribusikan pada responden, setiap responden diminta menjawab pertanyaan dengan skala 1 sampai 4 yang mengekspresikan pernyataan "tidak setuju" hingga "sangat setuju." Dengan metode SI, pernyataan "1," "2," "3," dan "4" pada kuesioner diberi nilai indeks 25, 50, 75, dan 100, sehingga perhitungannya adalah:

$$S_i = \frac{R_{i1} \times 25 + R_{i2} \times 50 + R_{i3} \times 75 + R_{i4} \times 100}{R_{i1} + R_{i2} + R_{i3} + R_{i4}} \dots\dots\dots(1)$$

$S_i$  adalah SI untuk faktor ke- $i$ ;  $R_{i1}$ ,  $R_{i2}$ ,  $R_{i3}$ , dan  $R_{i4}$  jumlah responden yang memberika respon pada "1," "2," "3," dan "4" untuk faktor ke- $i$  secara berurutan.

## 4. ANALISIS DAN DISKUSI

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada respon pengisian kuesioner didapat nilai SI yang berkisar antara 56,82 sampai 81,82 untuk 55 pertanyaan pada enam aspek manajemen klaim. Beberapa permasalahan memiliki nilai SI yang sama sehingga untuk pemeringkatan standar deviasi dari setiap permasalahan menjadi penentu peringkat. Pada permasalahan yang memiliki SI sama, permasalahan dengan standar deviasi terkecil memiliki peringkat lebih tinggi.

### 4.1 Permasalahan pada Identifikasi Klaim

Analisis yang disajikan dalam Tabel 1 memperlihatkan adanya empat permasalahan yang penting dalam identifikasi klaim, yaitu: ketidakjelasan prosedur identifikasi klaim; pengetahuan kontrak oleh staf di lapangan; kesulitan mendeteksi masalah yang berpotensi menjadi klaim; dan komunikasi antara staf lapangan dan pusat. Manajemen klaim memerlukan suatu prosedur yang jelas untuk memastikan bahwa setiap prosesnya melalui suatu standar prosedural baku. Jika hal ini tidak dipersiapkan sejak awal, maka muncul hambatan dalam identifikasi klaim yang berisiko terhadap terjadinya perselisihan dalam pengajuan klaim. Pemilik proyek sepakat bahwa dalam identifikasi klaim, kompetensi staf di lapangan atas kontrak kerjanya sering menjadi kendala. Kontrak merupakan bahasa hukum yang seringkali sulit dipahami sehingga staf lapangan tidak memiliki pemahaman jelas atas isi kontrak. Masalah yang kemudian timbul di lapangan akhirnya tidak teridentifikasi dengan baik untuk kemudian diajukan sebagai klaim jika memang berpotensi demikian. Komunikasi antara staf di lapangan dan di pusat juga menjadikan permasalahan tersendiri dalam

identifikasi klaim. Permasalahan komunikasi terjadi dua arah; di satu sisi, kantor pusat yang menandatangani kontrak ditengarai tidak mengkomunikasikan ketentuan kontrak pada staf lapangan sehingga pada akhirnya permasalahan di lapangan yang berpotensi klaim tidak dikomunikasikan dengan kantor pusat.

Tabel 1. Permasalahan dalam Identifikasi Klaim

	Permasalahan	Rerata	Std Dev	SI	Peringkat
1	Ketidakjelasan prosedur identifikasi klaim	3.18	0.40	79.55	1
2	Pengetahuan kontrak oleh staf di lapangan	3.00	0.45	75.00	2
3	Kesulitan mendeteksi masalah yang berpotensi menjadi klaim	2.91	0.54	72.73	3
4	Komunikasi antara staf lapangan dan pusat	2.91	0.54	72.73	3
5	Keterbatasan staf yang mendeteksi klaim	2.91	0.70	72.73	4
6	Keterbatasan waktu akibat beban kerja yang tinggi	2.91	0.83	72.73	5
7	Kesadaran staf untuk mendeteksi klaim	2.82	0.60	70.45	6
8	Keterbatasan akses atas dokumen untuk mengidentifikasi klaim	2.82	0.60	70.45	6

#### 4.2 Permasalahan pada Notifikasi Klaim

Kontraktor mengkomunikasikan klaim kepada pemilik proyek untuk mendapatkan penyesuaian waktu atau biaya atas perubahan yang terjadi di lapangan. Permasalahan utama pada fase notifikasi klaim adalah dengan adanya keterbatasan komunikasi dalam pengajuan klaim seperti yang disajikan pada Tabel 2. Keterbatasan komunikasi dapat terjadi pada pendeskripsian kondisi pekerjaan yang mendasari klaim; dasar hukum pengajuan klaim; detail kondisi yang menyebabkan penambahan biaya dan/atau penundaan, serta ringkasan kenaikan biaya dan perpanjangan waktu yang diajukan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa ketiadaan format standar notifikasi dan klausul kontrak terkait klaim berpotensi menjadi permasalahan dalam notifikasi klaim. Format standar yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 2. Permasalahan dalam Notifikasi Klaim

	Permasalahan	Rerata	Std Dev	SI	Peringkat
1	Keterbatasan komunikasi dalam pengajuan notifikasi	3.00	0.45	75.00	1
2	Ketiadaan format standar notifikasi	3.00	0.63	75.00	2
3	Ketiadaan landasan mengajukan notifikasi klaim dalam kontrak	2.91	0.70	72.73	3
4	Ketidakjelasan prosedur terkait notifikasi	2.82	0.60	70.45	4
5	Keterbatasan akses terhadap dokumen untuk notifikasi klaim	2.73	0.47	68.18	5
6	Ketidakjelasan penanggungjawab persiapan notifikasi	2.73	0.79	68.18	6
7	Keterbatasan waktu notifikasi dalam kontrak	2.64	0.67	65.91	7
8	Ketidacukupan waktu untuk persiapan notifikasi	2.27	0.47	56.82	8

#### 4.3 Permasalahan pada Pemeriksaan Klaim

Pemeriksaan klaim dapat dilakukan dengan adanya dokumen pendukung yang menjabarkan fakta-fakta atas klaim yang akan diajukan. Hal yang menarik dari ketiga peringkat teratas dalam permasalahan pemeriksaan klaim seperti yang terlihat pada Tabel 3 adalah keterkaitan yang erat di antara permasalahan tersebut, yaitu: ketiadaan dokumen pendukung analisis dan estimasi klaim; keterbatasan komunikasi dalam pengumpulan data analisis klaim; dan ketiadaan staf kompeten dalam analisis klaim. Fakta-fakta di lapangan yang terdokumentasi, kemampuan komunikasi dalam pengumpulan fakta lapangan dan kompetensi staf saling terkait erat untuk memastikan akurasi dalam analisis dan estimasi pembuktian klaim yang diajukan oleh kontraktor. Ketiadaan dokumen pendukung sebagai permasalahan utama disebabkan adanya keterbatasan kemampuan pendokumentasian pelaksanaan proyek. Pengumpulan data tidak berjalan dengan semestinya sebagai akibat keterbatasan kemampuan mengkomunikasikan data yang dibutuhkan. Pada akhirnya, data pendukung menjadi tidak lengkap sehingga analisis yang dilakukan menjadi tidak akurat, terlebih lagi seringkali staf di lapangan tidak memahami metode analisis klaim.

Tabel 3. Permasalahan dalam Pemeriksaan Klaim

	<b>Permasalahan</b>	<b>Rerata</b>	<b>Std Dev</b>	<b>SI</b>	<b>Peringkat</b>
1	Ketiadaan dokumen pendukung analisis dan estimasi klaim	3.18	0.40	79.55	1
2	Keterbatasan komunikasi dalam pengumpulan data analisis klaim	3.09	0.54	77.27	2
3	Ketiadaan staf kompeten dalam analisis klaim	3.00	0.63	75.00	3
4	Ketiadaan standar perhitungan dan analisis klaim	2.91	0.54	72.73	4
5	Ketidajelasan pihak yang analisis klaim	2.91	0.54	72.73	4
6	Ketidajelasan prosedur pemeriksaan klaim	2.91	0.54	72.73	4
7	Ketidajelastikan rumus klaim	2.64	0.50	65.91	5
8	Kelemahan landasan analisis klaim secara hukum/kontrak	2.64	0.50	65.91	5
9	Ketidajelakuan waktu analisis dan evaluasi klaim	2.55	0.52	63.64	6

#### 4.4 Permasalahan pada Dokumentasi Klaim

Tabel 4 menyajikan empat permasalahan teratas yang dianggap signifikan pada fase dokumentasi klaim. Setiap aktifitas yang terjadi di lapangan perlu didokumentasikan secara jelas dan rinci. Kemampuan mengkomunikasikan informasi ke dalam sistem dokumentasi yang sederhana dan akurat memerlukan keterampilan tersendiri. Buku harian sebagai sarana dokumentasi menjadi sistem penyimpanan yang efektif dalam merekam setiap perintah perubahan atas pekerjaan, tanggal pemberituannya, estimasi jumlah perubahan, tanggal penyerahan, waktu dan jumlah yang diminta, waktu dan jumlah yang disetujui serta tanggal persetujuan. Tanpa adanya kemampuan mengkomunikasikan informasi dan mengembangkan sistem penyimpanan rekaman maka dapat menimbulkan permasalahan dokumentasi klaim.

Tabel 4. Permasalahan dalam Dokumentasi Klaim

	<b>Permasalahan</b>	<b>Rerata</b>	<b>Std Dev</b>	<b>SI</b>	<b>Peringkat</b>
1	Keterbatasan komunikasi dalam pendokumentasian	3.27	0.47	81.82	1
2	Efektifitas sistem penyimpanan rekaman/dokumen	3.27	0.65	81.82	2
3	Ketersediaan informasi dan instruksi secara tertulis	3.18	0.40	79.55	3
4	Adanya instruksi lisan dari pemilik proyek dan konsultan	3.18	0.40	79.55	3
5	Kesadaran staf untuk dokumentasi	3.00	0.00	75.00	4
6	Akurasi informasi yang disimpan	2.91	0.54	72.73	5
7	Aksesibilitas terhadap dokumen yang dibutuhkan	2.91	0.54	72.73	5
8	Komputerisasi sistem dokumentasi	2.91	0.83	72.73	6
9	Ketiadaan formulir standar untuk merekam aktifitas proyek	2.73	0.65	68.18	7
10	Keterbatasan waktu pendokumentasian secara berkala	2.55	0.69	63.64	8
11	Besaran biaya untuk perolehan dokumen	2.36	0.50	59.09	9

Seringkali pemilik proyek memberikan instruksi secara lisan sehingga menjadi permasalahan dalam dokumentasi klaim. Pada kondisi seperti ini, kontraktor diharapkan mampu mentransfer informasi dan instruksi lisan ke dalam bentuk tertulis dengan format yang sudah dibakukan. Justifikasi klaim akan lebih mudah didapatkan pada bentuk informasi yang tertulis.

#### 4.5 Permasalahan pada Presentasi Klaim

Hewitt (2016) menetapkan bentuk presentasi klaim ke dalam dua bagian yaitu narasi dan lampiran. Standar presentasi klaim ini seringkali tidak dipahami sehingga pengajuan klaim menjadi tidak lengkap dan akurat. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 5 dengan permasalahan utama berupa ketiadaan format standar dalam presentasi klaim. Permasalahan lain dalam presentasi klaim terkait dengan sumber daya manusia. Kurangnya staf yang kompeten dalam mempersiapkan pengajuan klaim dapat menimbulkan masalah karena presentasi klaim yang baik memerlukan kemampuan untuk memastikan empat aspek penting dalam presentasi klaim tercapai. Namun keberadaan staf yang kompeten belum dapat menyelesaikan masalah dalam pengajuan klaim jika tidak disertai dengan kejelasan penanggungjawab yang mempersiapkan dokumen klaim secara lengkap. Seringkali klaim diajukan dengan beberapa dokumen pendukung yang disiapkan oleh beberapa orang yang berbeda. Perbedaan dalam penulisan dokumen menimbulkan kesulitan pada saat klaim ditelaah oleh pemilik proyek. Untuk

menghindari hal yang tidak diinginkan ini maka diperlukan penanggungjawab yang memastikan adanya benang merah dari setiap dokumen pendukung klaim yang tertuang dalam narasi.

Tabel 5. Permasalahan dalam Presentasi Klaim

	Permasalahan	Rerata	Std Dev	SI	Peringkat
1	Ketiadaan format standar presentasi klaim	3.00	0.00	75.00	1
2	Kompetensi staf dalam mempersiapkan pengajuan klaim	3.00	0.45	75.00	2
3	Ketidakjelasan penanggungjawab yang mempersiapkan presentasi klaim	3.00	0.45	75.00	2
4	Ketiadaan akses terhadap dokumen pendukung	2.82	0.40	70.45	3
5	Presentasi/laporan yang dibuat sulit dipahami	2.82	0.60	70.45	4
6	Ketidakjelasan prosedur persiapan presentasi klaim	2.73	0.65	68.18	5
7	Ketidakcukupan waktu mempersiapkan presentasi klaim	2.45	0.69	61.36	6
8	Keterlambatan dalam persetujuan presentasi klaim	2.36	0.50	59.09	7

#### 4.6 Permasalahan pada Negosiasi Klaim

Negosiasi klaim bukan merupakan proses teknis tetapi lebih cenderung berorientasi pada manusia. Ketiga permasalahan utama pada negosiasi klaim disebabkan faktor sumber daya manusia yaitu pada aspek keterampilan bernegosiasi, kemampuan menyampaikan bukti yang akurat dan subyektifitas terhadap kepentingan masing-masing, seperti yang disajikan pada Tabel 6. Keterampilan bernegosiasi yang didasari oleh kapabilitas, kompetensi dan karakter sumber daya manusia yang melaksanakannya akan memberi hasil positif terhadap proses ini. Permasalahan timbul pada saat tidak tersedianya sumber daya manusia yang terampil dalam bernegosiasi. Aspek lain adalah kemampuan menyampaikan bukti yang akurat memerlukan keterampilan tersendiri. Strategi yang diambil terkait akurasi bukti menjadi penentu keberhasilan negosiasi klaim. Permasalahan ketiga berkaitan erat dengan konsekuensi finansial karena keuntungan finansial yang dialami satu pihak merupakan kerugian bagi pihak lainnya. Dalam hal ini munculnya subyektifitas perlu ditekan agar kesepakatan yang menjadi tujuan negosiasi dapat tercapai.

Tabel 6. Permasalahan dalam Negosiasi Klaim

	Permasalahan	Rerata	Std Dev	SI	Peringkat
1	Keterbatasan keterampilan dalam negosiasi	3.00	0.45	75.00	1
2	Akurasi bukti yang disampaikan	3.00	0.63	75.00	2
3	Subyektifitas terhadap kepentingan masing-masing	2.91	0.54	72.73	3
4	Keterbatasan waktu bernegosiasi	2.64	0.50	65.91	4
5	Kemampuan menyelesaikan klaim tanpa arbitrase atau litigasi	2.55	0.69	63.64	5

## 5. SIMPULAN

Dari permasalahan yang paling mempengaruhi setiap fase dalam manajemen klaim maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa permasalahan bersumber dari empat aspek berikut:

1. Ketersediaan standar baku dalam pengelolaan klaim yang dapat dilihat menjadi hambatan dalam proses identifikasi, notifikasi dan presentasi klaim.
2. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten menangani klaim sampai saat ini masih menjadi kendala sehingga timbul permasalahan dalam pemahaman kontrak, analisis klaim, siapandokumenklaim, dan proses negosiasi.
3. Keterbatasan kemampuan komunikasi terjadi di setiap fase manajemen klaim.
4. Keterbatasan kemampuan pendokumentasian pelaksanaan proyek menjadi salah satu sumber permasalahan dalam manajemen klaim sebagai akibatnya pengajuan klaim tidak didukung oleh dokumen yang lengkap

## DAFTAR PUSTAKA

- Carnell, N.J. 2005. *Causation and Delay in Construction Disputes* (ed. 2). Blackwell Publishing Ltd, Oxford.
- Clough, R.H., Sears, G.A., Sears, S.K., Rounds, J.L., Segner, Jr.R.O. 2015. *Construction Contracting, A Practical Guide to Company Management*(ed. 8). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

- Cronk, B.C. 2008. *How ToUse SPSS A Step-by-Step Guide to Analysis and Interpretation* (ed. 5), Pyrczak Publishing, Inc., USA.
- Enshassi, A., Mohamed, S., El- Ghandour, S. 2009. Problems Associated with The Process of Claim Management in Palestine: Contractors' Perspective.*Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 16, Issue 1, hal.61-72.
- Goldfayl, G. 2004. *Construction Contract Administration* (ed. 2). UNSW Press Book.Sidney.
- Hewitt, A. 2016. *Construction Claims & Responses, Effective Writing & Presentation* (ed. 2). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.
- Ke, Y., Wang, S.Q., Chan, A.P.C, Cheung, E. 2009. Research Trend of Public-Private Partnership in Construction Journals, *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 135, No. 10, hal. 1076-1086.
- Klee, L. 2015. *International Construction Contract Law*. JohnWiley & Sons, Ltd, Chichester.
- Lu, W., Zhang, L., Bai, F. 2016.Bilateral Learning Model In Construction Claim Negotiations.*Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 23, Issue 4, hal.448-463.
- Pallant, J. 2005.*SPSS Survival Guide: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*(ed. 3), Open University Press, New York.
- Puil, J., Weele, A. 2014. *International Contracting, Contract Management in Complex Construction Projects*. Imperial College Press, London.
- Ren, Z., Anumba, G.J., Ugwu,O.O. 2001. Construction Claims Management: Towards an Agent-Based Approach.*Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 8, Iss 3,hal. 185-197.
- Sears, S.K., Sears, G.A., Clough, R.H., Rounds, J.L., Segner, Jr.R.O. 2015.*Construction Project Management, A Practical Guide to Field Construction Management*(ed. 6). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Williams, T. 2003. Assessing Extension of Time Delays on Major Projects.*International Journal of Project Management*, Vol. 21, hal. 19-26.
- Zhang, X. 2005. Critical Success Factors for Public–Private Partnerships in Infrastructure Development.*Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131, No. 1, hal. 3-14.
- Zhang, X. 2006. Public Clients' Best Value Perspectives of Public PrivatePartnerships in Infrastructure Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.132, No. 2,hal. 107-114.