

Struktur Hukum Itikad Baik Sebagai Dasar Penyelesaian Sengketa Salah Klaim Penagihan

Arief Koeswanto¹, Tedi Sudrajat²

Universitas Pekalongan, Indonesia

Email: koeswanto.arief@gmail.com*

Kata Kunci	Abstrak
Pengadaan Barang dan Jasa; Sistem Hukum; Itikad Baik; Tiered Dispute Resolution Mechanism; Audit.	Sengketa dalam bidang jasa usaha konstruksi sering terjadi sehingga penulis memilih tema tersebut sebagai bahan tulisan. Artikel ini memiliki pokok permasalahan yakni karakteristik penyelesaian sengketa salah klaim penagihan melalui struktur hukum asas itikad baik. Jenis penelitian hukum menggunakan metode penelitian hukum yuridis normatif. Selain itu juga menggunakan pendekatan perundang-undangan dan pendekatan konseptual. Komplektitas masalah yang muncul akibat kekeliruan mengartikan isi dan makna klausul kontrak konstruksi berakibat terjadi sengketa. Banyak di antara para pelaku usaha jasa konstruksi memilih untuk menyelesaikan sengketa yang terjadi melalui alternatif penyelesaian sengketa yang dinilai lebih efektif dan ekonomis. Struktur dasar hukum dalam alternatif penyelesaian sengketa dan karakteristik dari DAAB yaitu itikad baik dapat menjawab permasalahan tersebut. Penyajian dalam artikel ilmiah ini menggunakan metode penelitian yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan pendekatan konseptual yang menggunakan sumber pustaka yakni Undang-Undang, jurnal ilmiah, dan buku FIDIC silver. Hal ini dipadukan dengan pengalaman penulis saat mengimplementasikan dalam aktual proyek di Jawa Barat dapat menjadi bahan rekomendasi, masukan, dan panduan kepada para pihak. Penulis membagikan lesson learnt aktual antara lain (1) penguatan fungsi dan nilai dasar Dispute Avoidance and Adjudication Board (DAAB); (2) penyederhanaan mekanisme Extension of Time (EoT) dan Variation Order (VO) jika diperlukan; (3) mitigasi asimetri kekuasaan kontraktual melalui rancangan tiered dispute resolution mechanism (engineer, DAAB, amicable settlement, arbitrase) dengan lini masa tegas supaya waktu dan biaya menjadi terjangkau dan proyek berjalan sesuai perencanaan.
Keywords	Abstract
<i>Procurement of Goods and Services; Legal System; Good Faith; Tiered Dispute Resolution Mechanism; Audit.</i>	<i>Disputes in the construction services sector often occur, so the author chose this theme as the subject of this article. This article has a main problem, namely the characteristics of dispute resolution of incorrect billing claims through the legal structure of the principle of good faith. This type of legal research uses a normative juridical legal research method. In addition, it also uses a statutory and conceptual approach. The complexity of the problems that arise due to misunderstandings of the content and meaning of construction contract clauses results in disputes. Many construction service business actors choose to resolve the disputes that occur through alternative dispute resolution which is considered more effective and economical. The basic legal structure in alternative dispute resolution and the characteristics of DAAB, namely good faith, can answer these problems. The presentation in this scientific article uses a normative juridical research method with a statutory and conceptual approach using library sources, namely laws, scientific journals, and FIDIC silver books. This combined with the author's experience in implementing actual</i>

projects in West Java can provide recommendations, input, and guidance to the parties. The author shares actual lessons learned, including (1) strengthening the function and basic values of the Dispute Avoidance and Adjudication Board (DAAB); (2) simplifying the Extension of Time (EoT) and Variation Order (VO) mechanisms if necessary; (3) mitigating contractual power asymmetry through designing a tiered dispute resolution mechanism (engineer, DAAB, amicable settlement, arbitration) with a clear timeline so that time and costs are affordable and the project runs according to plan.



PENDAHULUAN

Industri konstruksi memiliki peran yang signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia, seiring dengan meningkatnya permintaan dari berbagai sektor seperti perbankan, pertambangan, teknologi, dan jasa. Perannya sebagai penggerak utama pembangunan infrastruktur bahkan diperkuat oleh kebutuhan pembangunan industri konstruksi itu sendiri. Namun, di balik kontribusinya, industri ini dikenal memiliki tingkat risiko yang tinggi karena karakteristik proyek yang kompleks dan bervariasi. Tingkat ketidakpastian proyek konstruksi jauh lebih tinggi dibandingkan dengan industri lain, sehingga pengelolaan risiko sangat penting. Untuk memastikan kelancaran pelaksanaan konstruksi, tim proyek harus melakukan identifikasi dan klasifikasi risiko secara tepat.

Dalam konteks risiko tersebut, sumber risiko yang sering muncul adalah klaim pembayaran yang tercantum dalam kontrak. Dalam situasi seperti ini, akuntabilitas pengguna jasa menjadi komponen penting untuk menjamin kejujuran dan transparansi dalam hubungan bisnis. Untuk menjaga stabilitas kerja sama dan mencegah kerugian bisnis, pengguna jasa harus bertanggung jawab atas penyimpangan klaim penyedia jasa (Laras Wati et al., 2024). Mekanisme pengawasan yang kuat memungkinkan pengguna jasa memastikan bahwa setiap klaim sesuai dengan ketentuan yang disepakati sebelumnya dan mencegah penyalahgunaan dana yang dapat merusak reputasi dan keberlanjutan proyek.

Selain itu, penerapan prinsip akuntabilitas berdampak pada aspek administratif dan membangun kepercayaan antara pelanggan dan penyedia layanan. Penyedia jasa akan merasa dihargai dan lebih mudah berkomunikasi jika proses pembayaran dilakukan secara transparan. Hubungan bisnis yang menguntungkan dan berkelanjutan dapat dibangun melalui relasi yang dilandasi oleh transparansi dan kepercayaan ini. Dalam jangka panjang, ini juga mendorong Good Corporate Governance, yang merupakan dasar tata kelola bisnis kontemporer (Harjono Muljo et al., 2014).

Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan bahwa masih ada banyak masalah dalam menerapkan akuntabilitas, terutama dalam kasus di mana pengguna dan penyedia jasa terlibat dalam konflik. Ketegangan dapat merusak proyek jika ada ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kontrak, pembayaran yang tertunda, atau tidak ada bukti klaim yang diajukan. Dalam situasi seperti ini, prinsip-prinsip akuntabilitas dapat berfungsi sebagai dasar yang adil dan transparan untuk menyelesaikan masalah. Sebagai contoh, akuntabilitas membutuhkan evaluasi internal untuk memperbaiki kesalahan, menjaga kepercayaan dewan direksi dan komisaris, dan mencegah dampak lanjutan jika pengguna jasa gagal memenuhi tanggung jawab

yang ditetapkan dalam kontrak (Fitri et al., 2025; Isti'anah, 2024; Rohmah et al., 2024; Wartono et al., 2024).

Sebaliknya, penyedia jasa yang tidak mematuhi prinsip transparansi dapat menyebabkan masalah yang signifikan (Kurnia & Kansil, 2025). Upaya untuk menyembunyikan kesalahan atau manipulasi data dapat merusak hubungan kerja sama dan membuat pengguna jasa tidak percaya pada layanan. Oleh karena itu, penyedia jasa harus menjalankan bisnis dengan jujur dan etika, termasuk menangani penyimpangan. Mengakui kesalahan dapat membantu memperbaiki hubungan, membangun reputasi, dan menghindari kerugian keuangan yang lebih besar di masa depan.

Sangat penting untuk memiliki sistem audit internal yang kuat, seperti yang ditunjukkan oleh kegagalan pembayaran dalam proyek konstruksi. Audit berfungsi sebagai kontrol dan evaluasi untuk memastikan kepatuhan terhadap kontrak dan mencegah fraud. Menurut Pasal 1234 Kode Hukum Perdata, kontrak konstruksi menetapkan hak dan kewajiban para pihak (Sinaga dan Niru, 2025). Oleh karena itu, proses pembayaran harus selalu mengacu pada hasil pekerjaan yang sebenarnya dan didukung oleh dokumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan sah.

Ketidakpercayaan, ketidakadilan, dan kerugian finansial dapat disebabkan oleh klaim pembayaran yang tidak sesuai dalam kontrak konstruksi, menurut beberapa penelitian (Januardi et al., 2020 ; Kristanti et al., 2023). Untuk mencapai hal ini, penyedia jasa harus membuat sistem manajemen internal yang memungkinkan transparansi dan akuntabilitas dengan menerapkan mekanisme pengawasan yang ketat, pelatihan karyawan, dan audit berkala. Upaya ini akan memperkuat sistem pengendalian internal dan posisi penyedia jasa di mata regulator dan pemangku kepentingan eksternal.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 menekankan pentingnya penyelenggaraan jasa konstruksi yang didasarkan pada prinsip kejujuran dan keadilan, termasuk pembuatan kontrak yang dapat disesuaikan secara adil (Nachrawi et al., 2023 ; Putra et al., 2021). Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas dalam klaim pembayaran memiliki dasar hukum yang kuat dan tidak dapat diabaikan secara normatif. Selain itu, sistem manajemen mutu seperti ISO 9001 menjadi kerangka operasional yang membantu penyedia layanan menjalankan proses yang tercatat, terukur, dan dapat diaudit (Wayan Muka, 2024) .

Pemikiran utama Lawrence M. Friedman menyatakan bahwa sistem hukum terdiri dari struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Dalam konteks manajemen proyek, struktur hukum dapat dianalogikan dengan struktur organisasi proyek, yaitu peran, kewenangan, dan lembaga yang terlibat seperti pemilik proyek, manajer proyek, engineer, dan kontraktor, yang menentukan siapa melakukan apa dan bagaimana pengambilan keputusan dilakukan. Substansi hukum berkaitan dengan aturan, kontrak, standar, dan prosedur yang mengatur pelaksanaan proyek, seperti perjanjian kerja, regulasi pengadaan, serta standar keselamatan dan mutu, yang menjadi pedoman formal dalam menjalankan proyek. Sementara itu, budaya hukum memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi dan etika kerja dalam proyek, yaitu sikap para pelaku proyek terhadap aturan, komitmen terhadap kontrak, kedisiplinan, serta kepatuhan terhadap jadwal dan kualitas pekerjaan.

Friedman menekankan bahwa keberhasilan suatu sistem tidak hanya ditentukan oleh aturan tertulis dan struktur formal, tetapi sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku para pelaksana. Oleh karena itu, dalam manajemen proyek, keberhasilan proyek tidak cukup dicapai

hanya dengan perencanaan dan kontrak yang baik, melainkan memerlukan struktur organisasi yang efektif serta budaya kepatuhan, tanggung jawab, dan komunikasi yang mendukung. Dengan pendekatan ini, pemikiran Friedman membantu memahami bahwa pengelolaan proyek adalah sebuah sistem sosial yang dinamis, di mana keseimbangan antara aturan, organisasi, dan budaya kerja menjadi kunci tercapainya tujuan proyek secara efektif dan berkelanjutan (Halim et al., 2023) .

Akhirnya, penting untuk diingat bahwa manajemen proyek adalah proses yang selalu berubah dan membutuhkan peningkatan. Oleh karena itu, penyedia layanan harus memiliki pendekatan untuk meningkatkan layanan yang mencakup evaluasi kinerja, pelatihan karyawan, dan peningkatan sistem pengawasan untuk mengurangi risiko. Oleh karena itu, prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi tidak hanya menjadi perdebatan normatif, tetapi juga diimplementasikan dalam sistem kerja yang efektif dan konsisten.

Seiring dengan meningkatnya permintaan dari bidang perbankan, pertambangan, teknologi, dan jasa, industri konstruksi memiliki peran yang signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. Perannya sebagai penggerak utama pembangunan infrastruktur bahkan diperkuat oleh kebutuhan pembangunan industri konstruksi itu sendiri. Namun, di balik kontribusinya, industri ini dikenal memiliki tingkat risiko yang tinggi karena karakteristik proyek yang kompleks dan bervariasi. Tingkat ketidakpastian proyek konstruksi jauh lebih tinggi dibandingkan dengan industri lain, sehingga pengelolaan risiko sangat penting. Untuk memastikan kelancaran pelaksanaan konstruksi, tim proyek harus melakukan identifikasi dan klasifikasi risiko secara tepat.

Sumber risiko yang sering muncul adalah klaim pembayaran yang tercantum dalam kontrak. Dalam situasi seperti ini, akuntabilitas pengguna jasa menjadi komponen penting untuk menjamin kejujuran dan transparansi dalam hubungan bisnis. Untuk menjaga stabilitas kerja sama dan mencegah kerugian bisnis, pengguna jasa harus bertanggung jawab atas penyimpangan klaim penyedia jasa (Laras Wati et al., 2024) . Mekanisme pengawasan yang kuat memungkinkan pengguna jasa memastikan bahwa setiap klaim sesuai dengan ketentuan yang disepakati sebelumnya dan mencegah penyalahgunaan dana yang dapat merusak reputasi dan keberlanjutan proyek.

Selain itu, penerapan prinsip akuntabilitas berdampak pada aspek administratif dan membangun kepercayaan antara pelanggan dan penyedia layanan. Penyedia jasa akan merasa dihargai dan lebih mudah berkomunikasi jika proses pembayaran dilakukan secara transparan. Hubungan bisnis yang menguntungkan dan berkelanjutan dapat dibangun melalui relasi yang dilandasi oleh transparansi dan kepercayaan ini. Dalam jangka panjang, ini juga mendorong Good Corporate Governance, yang merupakan dasar tata kelola bisnis kontemporer (Harjono Muljo et al., 2014) .

Namun demikian, praktik di lapangan menunjukkan bahwa masih ada banyak masalah dalam menerapkan akuntabilitas, terutama dalam kasus di mana pengguna dan penyedia jasa terlibat dalam konflik. Ketegangan dapat merusak proyek jika ada ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kontrak, pembayaran yang tertunda, atau tidak ada bukti klaim yang diajukan. Dalam situasi seperti ini, prinsip-prinsip akuntabilitas dapat berfungsi sebagai dasar yang adil dan transparan untuk menyelesaikan masalah. Sebagai contoh, akuntabilitas membutuhkan evaluasi internal untuk memperbaiki kesalahan, menjaga kepercayaan dewan direksi dan

komisaris, dan mencegah dampak lanjutan jika pengguna jasa gagal memenuhi tanggung jawab yang ditetapkan dalam kontrak.

Sebaliknya, penyedia jasa yang tidak mematuhi prinsip transparansi dapat menyebabkan masalah yang signifikan. Upaya untuk menyembunyikan kesalahan atau manipulasi data dapat merusak hubungan kerja sama dan membuat pengguna jasa tidak percaya pada layanan. Oleh karena itu, penyedia jasa harus menjalankan bisnis dengan jujur dan etika, termasuk menangani penyimpangan. Mengakui kesalahan dapat membantu memperbaiki hubungan, membangun reputasi, dan menghindari kerugian keuangan yang lebih besar di masa depan.

Sangat penting untuk memiliki sistem audit internal yang kuat, seperti yang ditunjukkan oleh kegagalan pembayaran dalam proyek konstruksi. Audit berfungsi sebagai kontrol dan evaluasi untuk memastikan kepatuhan terhadap kontrak dan mencegah fraud. Menurut Pasal 1234 Kode Hukum Perdata, kontrak konstruksi menetapkan hak dan kewajiban para pihak (Sinaga dan Niru, 2025). Oleh karena itu, proses pembayaran harus selalu mengacu pada hasil pekerjaan yang sebenarnya dan didukung oleh dokumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan sah.

Ketidapercayaan, ketidakadilan, dan kerugian finansial dapat disebabkan oleh klaim pembayaran yang tidak sesuai dalam kontrak konstruksi, menurut beberapa penelitian (Januardi et al., 2020 ; Kristanti et al., 2023). Untuk mencapai hal ini, penyedia jasa harus membuat sistem manajemen internal yang memungkinkan transparansi dan akuntabilitas dengan menerapkan mekanisme pengawasan yang ketat, pelatihan karyawan, dan audit berkala. Upaya ini akan memperkuat sistem pengendalian internal dan posisi penyedia jasa di mata regulator dan pemangku kepentingan eksternal.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 menekankan pentingnya penyelenggaraan jasa konstruksi yang didasarkan pada prinsip kejujuran dan keadilan, termasuk pembuatan kontrak yang dapat disesuaikan secara adil (Nachrawi et al., 2023 ; Putra et al., 2021). Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas dalam klaim pembayaran memiliki dasar hukum yang kuat dan tidak dapat diabaikan secara normatif. Selain itu, sistem manajemen mutu seperti ISO 9001 menjadi kerangka operasional yang membantu penyedia layanan menjalankan proses yang tercatat, terukur, dan dapat diaudit (Wayan Muka, 2024).

Tulisan ini juga akan menganalisis permasalahan tersebut melalui lensa teori sistem hukum Lawrence M. Friedman. Pemikiran utama Lawrence M. Friedman menyatakan bahwa sistem hukum terdiri dari struktur hukum, substansi hukum, dan budaya hukum. Dalam konteks manajemen proyek, struktur hukum dapat dianalogikan dengan struktur organisasi proyek, yaitu peran, kewenangan, dan lembaga yang terlibat seperti pemilik proyek, manajer proyek, engineer, dan kontraktor, yang menentukan siapa melakukan apa dan bagaimana pengambilan keputusan dilakukan. Substansi hukum berkaitan dengan aturan, kontrak, standar, dan prosedur yang mengatur pelaksanaan proyek, seperti perjanjian kerja, regulasi pengadaan, serta standar keselamatan dan mutu, yang menjadi pedoman formal dalam menjalankan proyek. Sementara itu, budaya hukum memiliki kesesuaian dengan budaya organisasi dan etika kerja dalam proyek, yaitu sikap para pelaku proyek terhadap aturan, komitmen terhadap kontrak, kedisiplinan, serta kepatuhan terhadap jadwal dan kualitas pekerjaan.

Friedman menekankan bahwa keberhasilan suatu sistem tidak hanya ditentukan oleh aturan tertulis dan struktur formal, tetapi sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku para pelaksana. Oleh karena itu, dalam manajemen proyek, keberhasilan proyek tidak cukup dicapai

hanya dengan perencanaan dan kontrak yang baik, melainkan memerlukan struktur organisasi yang efektif serta budaya kepatuhan, tanggung jawab, dan komunikasi yang mendukung. Dengan pendekatan ini, pemikiran Friedman membantu memahami bahwa pengelolaan proyek adalah sebuah sistem sosial yang dinamis, di mana keseimbangan antara aturan, organisasi, dan budaya kerja menjadi kunci tercapainya tujuan proyek secara efektif dan berkelanjutan (Halim et al., 2023) .

Akhirnya, penting untuk diingat bahwa manajemen proyek adalah proses yang selalu berubah dan membutuhkan peningkatan. Oleh karena itu, penyedia layanan harus memiliki pendekatan untuk meningkatkan layanan yang mencakup evaluasi kinerja, pelatihan karyawan, dan peningkatan sistem pengawasan untuk mengurangi risiko. Oleh karena itu, prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi tidak hanya menjadi perdebatan normatif, tetapi juga diimplementasikan dalam sistem kerja yang efektif dan konsisten.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis normatif yang dipadukan dengan pengalaman aktual penulis dalam menjalankan peran sebagai Project Monitoring Control pada sebuah proyek di Jawa Barat. Penelitian hukum yuridis normatif melalui bahan pustaka atau bahan hukum primer dan sekunder seperti peraturan perundangan terkait kontrak pekerjaan konstruksi dan pengadaan barang dan jasa, buku, dan artikel ilmiah yang memiliki hubungan dan keterkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti, serta teori hukum yang ada. Dalam hal ini dilakukan penelitian terhadap Undang-Undang Jasa Konstruksi dan standar kontrak konstruksi FIDIC silver book.

Metode pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan perundang-undangan – untuk meneliti aturan hukum yang menjadi fokus penelitian, dan pendekatan konseptual – yang beranjak dari pandangan, doktrin yang berkembang, dan konsep hukum tentang Dispute Avoidance and Adjudication Board (DAAB) sebagai alternatif penyelesaian sengketa dalam standar kontrak FIDIC.

Pengumpulan bahan hukum dilakukan melalui dokumentasi yang dikumpulkan dari telaah peraturan perundang-undangan, studi pustaka (seperti karya ilmiah dan buku), dan pengalaman langsung sebagai penunjang. Penulis saat ini sedang terikat dengan perjanjian kerahasiaan data dengan pemilik proyek sehingga penyampaian pokok materi menggunakan deskripsi yang hakekatnya tidak mengurangi lesson learnt yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Primer

Hasil observasi dan dokumentasi proyek menunjukkan bahwa pengguna jasa dalam skema pembayaran melakukan pembayaran atas nilai yang disahkan dalam Berita Acara Pembayaran Sementara dalam 30 hari setelah tagihan dan dokumen pendukung diterima. Namun, dalam praktiknya, penyedia jasa mengajukan klaim pembayaran yang melanggar ketentuan yang tercantum dalam kontrak, yang dapat menyebabkan perselisihan. Kondisi ini ditanggapi oleh pengguna jasa dengan pemberian peringatan tertulis dan potensi denda akibat keterlambatan pelaksanaan pekerjaan.

Meskipun demikian, melalui proses mediasi yang didasarkan pada prinsip itikad baik, kedua belah pihak bersama engineer mencapai konsensus untuk menyelesaikan masalah

melalui pendekatan kompromi. Peringatan tertulis diterima dan permintaan perubahan dibuat untuk menyesuaikan realisasi pembayaran sebelum jatuh tempo. Langkah ini dinilai sesuai dengan prinsip Good Corporate Governance dan mempercepat penyelesaian proyek hingga dua bulan lebih cepat dari jadwal perencanaan.

Sebagian besar tenaga kerja proyek memiliki keterampilan dan pengalaman yang memadai dalam hal pelaksanaan, yang menjamin kelancaran pekerjaan. Namun, untuk menjaga kualitas pekerjaan dan memastikan proyek selesai tepat waktu, tetap diperlukan proses pemantauan dan evaluasi berkala. Selain itu, temuan lapangan juga menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif antara manajemen proyek dan tim kerja dalam menghindari kesalahpahaman dan memperkuat koordinasi lintas fungsi.

Prinsip Dasar Perikatan dan Implikasinya dalam Kontrak Konstruksi

Dalam praktik konstruksi, hubungan hukum antara pengguna jasa dan penyedia jasa didasarkan pada prinsip-prinsip hukum perikatan yang tercermin dalam tiga asas fundamental:

1. Asas kebebasan berkontrak, yang memberikan keleluasaan kepada para pihak untuk menyusun perjanjian sepanjang tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku di Indonesia.
2. Asas itikad baik, yang mewajibkan setiap pihak melaksanakan isi perjanjian secara adil, jujur, dan sesuai dengan kepatutan hukum.
3. Asas *pacta sunt servanda*, yang menegaskan bahwa perjanjian yang sah bersifat mengikat dan harus dihormati oleh para pihak.

Namun, pelaksanaan *pacta sunt servanda* perlu diimbangi dengan asas itikad baik untuk menghindari penyalahgunaan posisi dominan oleh pihak yang lebih kuat secara ekonomi maupun struktural (Griselda Eugenia et al., 2024). Oleh karena itu, kebebasan berkontrak tidak dapat ditafsirkan sebagai legitimasi atas praktik yang menimbulkan ketidakadilan (Setia Budi & Grimaldi, 2025).

Akuntabilitas dalam Proses Klaim Pembayaran

Akuntabilitas sangat penting dalam menangani klaim pembayaran konstruksi. Bagi pengguna jasa, akuntabilitas berarti tanggung jawab untuk membayar sesuai kontrak. Untuk menghindari konflik dan meningkatkan kepastian hukum, proses ini menuntut ketepatan, ketertelusuran, dan transparansi saat memverifikasi dokumen dan melakukan pembayaran.

Sebaliknya, bagi penyedia jasa, akuntabilitas menunjukkan bahwa klaim dibuat dan diajukan dengan benar. Kepercayaan pengguna jasa dan engineer akan meningkat karena komitmen terhadap prinsip transparansi. Ini juga akan meningkatkan reputasi sektor konstruksi. Dengan akuntabilitas yang tinggi, lingkungan kerja profesional yang dilandasi saling percaya dapat tercipta, memungkinkan hubungan bisnis yang langgeng dan keberlanjutan proyek dalam jangka panjang.



Gambar 1. Alur pembayaran proyek konstruksi

Dalam proyek konstruksi berdasarkan FIDIC Silver Book (EPC/Turnkey), alur pembayaran dimulai dari pencapaian kemajuan pekerjaan oleh penyedia jasa sesuai jadwal dan capaian yang disepakati. Penyedia jasa mengajukan permohonan pembayaran berkala (interim payment) yang didukung laporan progres, pengujian, dan dokumen kontraktual. Dalam FIDIC Silver Book, risiko lebih banyak berada pada penyedia jasa, sehingga ketepatan pemenuhan kewajiban kontrak menjadi faktor utama dalam kelayakan pembayaran. Setiap klaim pembayaran harus selaras dengan harga lump sum dan milestone yang telah ditentukan dalam kontrak.

Engineer atau Project Management Control berperan melakukan verifikasi administratif dan teknis atas permohonan pembayaran yang diajukan. Setelah evaluasi kesesuaian pekerjaan dengan persyaratan kontrak, diterbitkan sertifikat pembayaran sebagai dasar bagi pengguna jasa untuk memproses pembayaran. Pengguna jasa kemudian melakukan pembayaran sesuai jangka waktu yang ditetapkan dalam kontrak. Kejelasan prosedur ini berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan pencegahan sengketa, khususnya terkait keterlambatan pembayaran dan perbedaan penafsiran kewajiban kontraktual.

Pola Penyimpangan Klaim Pembayaran oleh Penyedia Jasa

Penelitian ini menemukan bahwa penyimpangan klaim pembayaran oleh penyedia jasa umumnya disebabkan oleh dua faktor utama:

1. Pengisian data yang tidak akurat, seperti mark-up volume pekerjaan atau manipulasi progres.
2. Penyalahgunaan dana proyek, yang berimplikasi langsung terhadap kerugian finansial dan reputasi.

Untuk memastikan bahwa klaim yang dibuat benar-benar berdasarkan pekerjaan yang dilakukan, kondisi ini menuntut penerapan sistem kontrol internal yang ketat dan audit berkala. Untuk menjaga kepercayaan mitra proyek dan memperkuat posisi penyedia jasa dalam kompetisi pasar konstruksi, integritas dan akurasi data sangat penting.

Alur Pembayaran Proyek Konstruksi

(Berdasarkan FIDIC Silver Book)



Gambar 2. Alur penyimpangan atas penyimpangan nominal tagihan

Penyelesaian penyimpangan nominal penagihan oleh penyedia jasa diawali dengan identifikasi dan pengakuan adanya perbedaan antara nilai yang ditagihkan dan kondisi aktual pekerjaan. Berdasarkan prinsip itikad baik substantif, penyedia jasa wajib bersikap transparan dengan menyampaikan klarifikasi, koreksi perhitungan, serta dokumen pendukung secara jujur dan proporsional. Pendekatan ini menekankan substansi kinerja pekerjaan, bukan semata-mata formalitas administrasi.

Selanjutnya, Engineer melakukan telaah objektif atas justifikasi yang diajukan, termasuk evaluasi penyebab penyimpangan dan dampaknya terhadap nilai kontrak. Proses ini dilaksanakan melalui diskusi substantif dan komunikasi terbuka guna mencapai kesepakatan. Dalam kerangka itikad baik, para pihak diharapkan mengedepankan solusi yang adil, seimbang, serta menjaga keberlanjutan hubungan kontraktual.

Tahap akhir ditandai dengan kesepakatan penyesuaian nilai tagihan yang dituangkan secara tertulis dan terdokumentasi dengan baik. Nilai yang telah disepakati menjadi dasar pembayaran oleh pengguna jasa. Mekanisme ini berfungsi sebagai sarana dispute avoidance, karena perbedaan nominal diselesaikan sejak dini secara proporsional, sehingga potensi eskalasi sengketa formal dapat diminimalkan.

Implikasi Hukum dan Etika atas Penyimpangan

Penipuan dalam klaim pembayaran tidak hanya merupakan pelanggaran administratif, tetapi juga merupakan pelanggaran hukum, seperti wanprestasi dan penipuan. Ini dapat mengakibatkan konsekuensi hukum, seperti denda, pemutusan kontrak, dan tuntutan pidana (Rahmah et al., 2025). Selain itu, pelanggaran etika berdampak negatif pada hubungan bisnis, kepercayaan klien, dan peluang proyek di masa depan.

Hubungan dengan subkontraktor dan pemasok terganggu jika tidak mematuhi kewajiban kontraktual. Rantai pasokan menjadi tidak stabil dan risiko proyek tertunda meningkat ketika arus pembayaran terganggu. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap aturan dan etika bisnis menjadi kunci untuk menjaga keberlanjutan dan reputasi perusahaan.

Faktor Kontributif terhadap Fraud dalam Proyek Konstruksi

Interaksi antara struktur proyek yang kompleks, kekurangan pengawasan, dan budaya kerja yang permisif sering kali menjadi penyebab fenomena fraud dalam industri konstruksi. Kecurangan dalam pelaporan keuangan, termasuk pengajuan klaim, dapat mengganggu anggaran dan menyebabkan proyek tertunda (Sukawati et al., 2025).

Fraud Triangle (Cressey, 1953), Fraud Diamond (Wolfe & Hermanson, 2004), dan Fraud Pentagon (Marks, 2012) menjadi kerangka teoritis yang menjelaskan bahwa fraud dipicu oleh kombinasi tekanan, kesempatan, rasionalisasi, kemampuan, dan arogansi. Individu yang memiliki akses informasi strategis dan memahami kelemahan sistem pengawasan menjadi aktor utama dalam manipulasi proses internal.

Untuk mengurangi fraud, penyedia jasa harus meningkatkan sistem pengawasan dan meningkatkan budaya perusahaan. Pelatihan etika, sistem pelaporan (whistleblowing system), dan teknologi deteksi anomali adalah semua bagian dari upaya ini.

Peran Karakter Individu dan Budaya Organisasi dalam Menanggulangi Fraud

Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakter individu dalam organisasi memengaruhi persepsi dan sikap terhadap fraud.

1. Tipe maksimalis (idealis) cenderung menolak setiap bentuk penyimpangan, meskipun tidak eksplisit melanggar hukum. Mereka proaktif dalam pelaporan dan koreksi internal.
2. Tipe minimalis (pragmatis) hanya menganggap pelanggaran hukum eksplisit sebagai fraud dan cenderung menoleransi penyimpangan normatif sebagai bagian dari praktik umum.

Persepsi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai moral individu adalah dasar etika organisasi, bukan aturan struktural. Oleh karena itu, untuk mencegah penipuan secara efektif, diperlukan strategi yang luas yang mencakup sistem, perilaku, dan budaya organisasi.

KESIMPULAN

Penanganan penipuan dalam industri jasa konstruksi membutuhkan pendekatan multidimensi yang mencakup strategi struktural dan perilaku. Di satu sisi, peraturan, sistem pengawasan, dan instrumen kontrak harus diperkuat secara teratur dan sistematis. Di sisi lain, upaya tersebut harus didukung oleh pembentukan budaya organisasi yang menjunjung tinggi etika, peningkatan kapasitas individu, dan kepemimpinan yang berintegritas. Dengan memahami dinamika interaksi individu, persepsi terhadap fraud, serta respons manajerial dalam pengambilan keputusan, organisasi dapat merancang kebijakan anti-fraud yang lebih kontekstual dan efektif.

REFERENSI

- Budi, G. S. (2025). Perkembangan asas kebebasan berkontrak dalam praktik hukum perdata di Indonesia. *Jurnal Kajian Hukum dan Kebijakan Publik*, 3(1).
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement*. Free Press.
- Eugenia, E. G., & Markoni. (2024). Kekuatan hukum penyimpangan Pasal 1266 dan Pasal 1267 KUHPerdata sebagai syarat batal dalam perspektif asas kebebasan berkontrak dan kepastian hukum (Studi kasus Putusan Mahkamah Agung No. 2782/K/PDT.2009). *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(3).
- Fitri, D. S., Faozan, R. G., Nurkhasanah, S. N., & Noviarita, H. (2025). Pengaruh pengembangan sektor industri terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia: Introduction, research method, research results and discussion, conclusion. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), 204–215.
- Halim, A. A., Amni, S. Z., & Maulana, M. (2023). Legal system in the perspectives of H.L.A Hart and Lawrence M. Friedman. *Peradaban Journal of Law and Society*, 1(2).
- Isti'annah, I. (2024). *Analisis peramalan pembiayaan sektor usaha bank syariah terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia* [Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim].
- Januardi, R., & Pribadi, K. S. (2020). Kajian aturan pembayaran subkontraktor oleh kontraktor utama di Indonesia. *Dinamika Rekayasa*, 16(1).
- Kristanti, O., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem pengendalian internal: Peran audit internal, karakteristik auditor internal, dan kualitas audit internal. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(8).
- Kurnia, A., & Kansil, C. S. T. (2025). Tanggung jawab pelaku usaha perusahaan penyedia jasa dalam pasar digital perdagangan mata uang. *Al-Muamalat Jurnal Hukum dan Ekonomi Syariah*, 10(2), 203–218.
- Marks, J. T. (2014). The fraud pentagon: A new model for understanding fraud. *Journal of Forensic Accounting*, 94(8).
- Muka, W. I. (2024). Penerapan manajemen mutu sesuai ISO 9001:2015 pada kontraktor PT Narendra Putra Dewata. *Jurnal Ilmiah Universitas Semarang*, 19(1).
- Muljo, H., Hery, H., Kurniawati, H., & Pahala. (2014). Pengaruh akuntabilitas dan transparansi terhadap pengelolaan anggaran. *Binus Business Review*, 5(2).
- Nachrawi, G., & Heliany, I. (2023). Karakteristik dan penerapan change order pada kontrak kerja konstruksi yang terjadi di Indonesia. *IBLAM Law Review*, 3(3).
- Putra, S. A. S., & Hardjomuljadi, S. (2021). Pemenuhan kewajiban pengguna jasa sesuai kontrak. *Jurnal Konstruksia*, 12(2).
- Rohmah, M., Ismail, K., Rahmadani, R., Masitoh, G., & Putri, D. A. P. (2024). Inovasi dan transformasi industri dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia. *Jurnal Neraca: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Ekonomi Akuntansi*, 8(1), 43–52.
- Sinaga, N. A. (2025). Fungsi filosofis, yuridis dan ekonomis kontrak dalam dunia bisnis. *Jurnal Ilmiah Hukum Dirgantara*, 15(2).
- Sukawati, N., Rahman, H., & Ma'ruf. (2025). Business fraud dan pola respon manajemen pada sektor jasa konstruksi. *Jurnal Manajemen Strategik dan Simulasi Bisnis*, 6(2).
- Wartono, T., Maichal, M., & Apriyanto, A. (2024). *Ekonomi Indonesia: Tantangan, peluang*,

dan masa depan perekonomian Indonesia 2030. PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Wati, D. L., Sarifudin, F., & Waty, M. (2024). Ketidaklengkapan kontrak dan sengketa konstruksi di Indonesia. *Jurnal Mitra Teknik Sipil*, 7(2).

Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The fraud diamond: Considering four elements of fraud. *The CPA Journal*, 74(12).