

PENYEBAB PUTUS KONTRAK PEKERJAAN KONSTRUKSI (STUDI KASUS SATUAN KERJA KEMENTERIAN KEUANGAN)

Oleh :

Bagas Johantri¹⁾, Rachma Aprilia²⁾, Syanni Yutiani³⁾

^{1,2,3} Politeknik Keuangan Negara STAN

¹email: bagasjohantri@pknstan.ac.id

²email: rachmaapriliah@pknstan.ac.id

³email: syanniyustiani@pknstan.ac.id

Informasi Artikel

Riwayat Artikel :

Submit, 5 Agustus 2024

Revisi, 3 September 2024

Diterima, 14 September 2024

Publish, 15 September 2024

Kata Kunci :

Konstruksi,

Kontrak,

Pengadaan,

Usaha Kecil.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penyebab putus kontrak pekerjaan konstruksi dalam pengadaan barang jasa pemerintah. Pemerintah telah mengambil kebijakan *set aside* dengan memberikan kesempatan lebih besar bagi usaha kecil untuk mengikuti pengadaan pemerintah. Secara teoritis, pengelolaan pekerjaan membutuhkan pemahaman mendalam terhadap *constraint* pekerjaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian ini adalah kasus pemutusan kontrak yang terjadi pada tahun 2021 di salah satu satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Teknik pengumpulan data menggunakan studi dokumen dan wawancara pada para pelaku pengadaan. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab utama putus kontrak adalah faktor keuangan penyedia. Kemudahan mengikuti tender memungkinkan penyedia memenangkan tender di atas kemampuan keuangan yang dimiliki. Selain itu, kesalahan pengaturan *cash flow* berkontribusi dalam faktor keuangan tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan *set aside* perlu disertai dengan pengembangan kapasitas bagi pelaku usaha kecil. Sementara itu bagi pelaku pengadaan, penelitian ini dapat menjadi masukan penting dalam pengelolaan pekerjaan untuk mengurangi risiko putus kontrak.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



Corresponding Author:

Nama: Bagas Johantri

Afiliasi: Politeknik Keuangan Negara STAN

Email: bagasjohantri@pknstan.ac.id

1. PENDAHULUAN

Anggaran pemerintah salah satunya dilaksanakan melalui pengadaan barang jasa pemerintah (PBJ). Nilai Anggaran dan Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah yang direalisasikan melalui PBJ cukup besar sehingga salah satu tujuan PBJ adalah peningkatan peran pelaku usaha kecil di Indonesia (Presiden Republik Indonesia, 2021). Pengaturan dalam Peraturan Presiden (Perpres) tersebut salah satunya diwujudkan dengan pengurangan syarat sebagai bagi usaha kecil sebagai penyedia, pembatasan paket pengadaan khusus untuk usaha kecil, dan beberapa perubahan lainnya

(Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2021).

Penyediaan paket pekerjaan khusus untuk usaha kecil merupakan aplikasi dari kebijakan *set aside*. Hawkins dkk. (2018) menyimpulkan bahwa kebijakan ini dapat memberikan biaya transaksi yang lebih rendah dan kinerja usaha kecil tidak kalah dengan usaha besar. Cravero (2017) juga mengungkapkan bahwa *set aside* dapat memberikan dampak sosial yang positif terhadap lapangan kerja dengan memberikan kesempatan kepada pekerja yang tidak ditampung oleh pasar tenaga kerja. Bahkan Nakabayashi (2013) menyatakan bahwa banyak usaha kecil akan keluar dari pasar pengadaan

jika kebijakan *set aside* dicabut meskipun di sisi lain kurangnya persaingan akan meningkatkan biaya pengadaan pemerintah, lebih dari sekedar mengimbangi inefisiensi biaya produksi. Penelitian-penelitian tersebut secara umum menyimpulkan bahwa *set aside* dapat memberi dampak positif bagi pemerintah dan usaha kecil. Namun demikian, setiap kebijakan perlu dievaluasi untuk memberi umpan balik tentang apa yang terjadi dalam praktik berkaitan dengan kebijakan tersebut (Trochim, 2009).

Project Management Institute (2013) menyebutkan bahwa setiap pekerjaan akan selalu berhadapan dengan *project constraints* berupa waktu, biaya, dan lingkup pekerjaan. Ketiganya akan saling mempengaruhi satu sama lain (*triple constraint*). Penyelesaian suatu proyek pekerjaan membutuhkan kemampuan adaptasi terhadap *constraint* yang dihadapi (Ward, 2003). Dalam kaitannya dengan *set aside policy* untuk usaha kecil, kemampuan usaha kecil untuk mengelola *constraint* tersebut dapat menjadi kunci keberhasilan penyelesaian pekerjaan.

Salah satu jenis pengadaan dalam PBJ adalah pengadaan pekerjaan konstruksi. Mulai tahun 2021, paket pekerjaan konstruksi senilai kurang dari 15 milyar rupiah dikhususkan hanya dapat diikuti oleh penyedia dengan kualifikasi usaha kecil. Pemilihan penyedia untuk pekerjaan di atas 200 juta rupiah dilakukan melalui tender. Harga terendah merupakan salah satu kriteria penentuan pemenang tender tersebut (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2021).

Keputusan pelaku usaha untuk mengikuti tender dipengaruhi oleh banyak hal. Sancoko & Pratama (2020) mengungkapkan bahwa kelengkapan dokumen dan pemenuhan persyaratan tender merupakan faktor yang dominan. Chua & Li (2000) mengelompokkan faktor tersebut menjadi faktor internal/kemampuan calon penawar sendiri dan kondisi eksternal yang melingkupi pelaksanaan tender dan pekerjaan. Kondisi internal tersebut termasuk adanya "*need of work*" sebagai dorongan pelaku usaha untuk mengikuti tender pekerjaan konstruksi sebagaimana disampaikan de Neufville & King (1991). Dari sisi eksternal pelaku usaha, penelitian Johantri dkk. (2022) menunjukkan adanya korelasi antara jumlah peserta tender dengan tingkat inflasi selama pekerjaan itu dilaksanakan.

Pekerjaan konstruksi biasanya memiliki waktu pengerjaan yang tidak cepat. Salah satu risiko yang dihadapi pemerintah selaku pemilik pekerjaan adalah kegagalan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kontrak. Kemunduran penyerahan hasil pekerjaan dapat mempengaruhi pemberian layanan pada masyarakat. Studi terdahulu di berbagai negara menyimpulkan berbagai penyebab dari pekerjaan yang tidak selesai. Penyebab dominan adalah masalah keuangan (Abdulkadir S. dkk., 2020a; Alao & Jagboro, 2017a; Albtoush dkk., 2022; Egwim dkk., 2021a; Eja & Ramegowda, 2020a; Khudhaire & Naji, 2021; Mac-Barango, 2017; Nzekwe dkk., 2015a;

Shahhossein dkk., 2017a; Thandi, 2020a), waktu pekerjaan (Damoah & Akwei, 2017; Isensi, 2006; Khudhaire & Naji, 2021), dan lingkup pekerjaan (Eja & Ramegowda, 2020a; Mac-Barango, 2017; Nzekwe dkk., 2015a; Yap dkk., 2021). Selain itu, masih terdapat penyebab lain yang berkontribusi terhadap kegagalan penyelesaian pekerjaan seperti kondisi pasar dan fluktuasi harga (Abdulkadir S. dkk., 2020b; Alao & Jagboro, 2017b; Egwim dkk., 2021b; Nzekwe dkk., 2015b), persaingan penawaran (Fatayer dkk., 2022; Shahhossein dkk., 2017b), tekanan politik (Egwim dkk., 2021b; Eja & Ramegowda, 2020b; Ikechukwu & Ozuzu, 2021; Nzekwe dkk., 2015b) serta adanya korupsi (Cross & Abbas, 2019; Eja & Ramegowda, 2020b; Thandi, 2020b). Meskipun telah banyak diteliti di berbagai negara, penelitian di Indonesia masih jarang ditemui.

Penelitian ini berusaha mengungkap penyebab pemutusan kontrak akibat penyedia gagal memenuhi kontrak PBJ. Penelitian menggunakan kasus pemutusan kontrak paket pekerjaan konstruksi pada tahun 2021 di satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sepanjang tahun 2020, jumlah paket pekerjaan konstruksi yang mengalami putus kontrak di tingkat kementerian hanya tiga paket sedangkan pada tahun 2021 jumlah paket yang mengalami putus kontrak meningkat signifikan menjadi 15 paket pekerjaan. Sebagian besar pekerjaan tersebut adalah pekerjaan yang dilaksanakan oleh penyedia dengan kualifikasi usaha kecil. Pemutusan kontrak terjadi karena penyedia tidak memenuhi kewajiban dengan mencapai prestasi pekerjaan sesuai dalam kontrak serta dinilai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan. Bagi pemerintah, pemutusan kontrak ini mengakibatkan penerimaan pekerjaan menjadi lebih lama. Bagi penyedia yang diputus kontrak, penyedia mendapatkan sanksi dimasukkan ke dalam daftar hitam pengadaan sehingga tidak dapat mengikuti tender pemerintah dalam jangka waktu tertentu (Presiden Republik Indonesia, 2018).

Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman lebih dalam tentang penyebab penyedia tidak dapat memenuhi prestasi pekerjaan dalam kontrak. Penyebab tersebut dapat diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam mengelola risiko terkait kontrak dengan penyedia. Selain itu, penyebab putus kontrak dapat digunakan sebagai bahan evaluasi penerapan kebijakan dalam pengadaan. Bagi penyedia, pemahaman terhadap penyebab kegagalan dapat digunakan sebagai evaluasi dalam mengelola suatu pekerjaan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan melakukan wawancara pada informan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, jurnal yang

relevan dan peraturan terkait fokus penelitian. Informan dalam penelitian terdiri dari para pelaku pengadaan barang jasa dan kelompok kerja pemilihan di Tingkat Kementerian. Informan dalam penelitian ini antara lain Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Kelompok Kerja Pemilihan Penyedia (Pokja), Kepala Bagian Manajemen Pengadaan dari Biro Manajemen Barang Milik Negara dan Pengadaan Kementerian Keuangan, Staf PPK, dan Penyedia. Analisis data dilakukan dengan analisis tematik dengan mengacu pada Rozali (2022), Sitasari (2022) dan Creswell (2002). Proses analisis dimulai dengan mendeskripsikan tema dan membangun koneksi antar tema secara terstruktur untuk mencari hubungan sebab-akibat (kausalitas). Selanjutnya dilakukan interpretasi dan pendeskripsian dengan penyajian berdasarkan teori *triple constraint*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan studi kasus perbaikan selasar di salah satu satuan kerja pemerintah di Kementerian Keuangan pada tahun 2021. Pekerjaan konstruksi perbaikan selasar dilakukan oleh usaha kecil dengan nilai kontrak sebesar Rp839.952.678,-. Ruang lingkup pekerjaan adalah penggantian bahan penutup atap, penggantian besi yang keropos, dan perkerasan lantai selasar menggunakan bahan beton bermotif. Waktu yang disediakan adalah 90 hari kalender. Penyedia dipilih dengan metode tender yang diikuti oleh 132 peserta. Pekerjaan ini menyediakan fasilitas uang muka sebesar 20% dari nilai pekerjaan.

Dilihat dari *constraint* ruang lingkup, perbaikan selasar ini bukan merupakan pekerjaan berisiko tinggi dan relatif sederhana. Material yang dibutuhkan banyak tersedia di pasar, dan tidak dibutuhkan tenaga kerja spesialis yang banyak.

Dari segi *constraint* waktu, periode 90 hari merupakan waktu yang sudah dirumuskan oleh konsultan perencanaan dengan keahliannya sebelum ditetapkan oleh PPK. Hal ini berarti waktu yang disediakan memadai untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari sisi keuangan, penyedia diketahui mengambil fasilitas uang muka dalam pekerjaan ini.

Namun demikian pada kenyataannya pekerjaan perbaikan selasar tidak berjalan lancar. Progres pekerjaan tidak mencapai target sebagaimana dijanjikan penyedia dalam kontrak. Prosedur *show cause meeting* (SCM) sudah ditempuh untuk mendapatkan solusi dan tindak lanjut. Akhirnya pada bulan Desember 2021 PPK memutuskan kontrak dengan penyedia. Penyedia tidak dapat memenuhi kewajiban dalam kontrak disebabkan progres pekerjaan yang lambat dan penyedia tidak memenuhi komitmen yang disepakati saat SCM. Kontrak diputus dengan progress penyelesaian pekerjaan hanya mencapai 11,85% meski pekerjaan telah berjalan kurang lebih 60 hari kalender.

Dalam berita acara pembahasan, alasan penyedia tidak mampu menyelesaikan pekerjaan

tertulis dikarenakan kondisi keuangan. Hal ini mengakibatkan proses pembelian material terhambat, pembayaran tenaga kerja tidak lancar, dan pada ujungnya target progres pekerjaan tidak tercapai. Penelitian ini kemudian menelusuri lebih dalam terkait akar permasalahan dari masalah keuangan yang dialami penyedia sehingga berujung pekerjaan/kontrak tidak selesai.

Kemudahan berusaha dan kemampuan usaha kecil

Kebijakan *set aside* bagi usaha kecil dalam pengadaan bukan sesuatu yang baru. Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa kebijakan ini baik bagi pelaku usaha kecil (Cravero, 2017; Hawkins dkk., 2018; Nakabayashi, 2013). Penelitian Gourdon & Bastien (2019) mengungkap bahwa praktik ini berjalan di beberapa negara ASEAN. Kebijakan *set aside* bagi usaha kecil perlu disertai dengan kesiapan pelaku usaha di dalamnya.

Salah satu kemudahan berusaha dalam Perpres Nomor 12 Tahun 2021 tentang PBJ adalah ditiadaknya Syarat Kemampuan Nyata (SKN) bagi penyedia usaha kecil. Peserta tender tidak perlu lagi membuat perhitungan sendiri besarnya kemampuan keuangan mereka untuk mengerjakan proyek. SKN berisi perhitungan modal bersih dan kemampuan keuangan yang dimiliki peserta berdasarkan laporan keuangan tahun terakhir. Bagi usaha nonkecil, laporan keuangan sebagai dasar perhitungan sudah harus diaudit oleh kantor akuntan publik. Bagi usaha kecil, peniadaan SKN tersebut memudahkan peserta tender dengan tidak perlu menyertakan laporan keuangan yang sudah diaudit. Selain itu, peserta tidak perlu khawatir akan digugurkan ketika mereka memiliki modal kerja yang terbatas.

Syarat yang masih harus dipenuhi oleh usaha kecil dalam tender adalah dokumen isian sisa kemampuan paket (SKP). SKP merupakan perhitungan kemampuan penyedia untuk mengerjakan proyek dalam waktu bersamaan. Nilai maksimal kemampuan paket usaha kecil ditetapkan sebesar tiga (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2021). Meskipun telah ditetapkan dalam peraturan, pengisian SKP bersifat *self-assessment* dimana penyedia mengisi sendiri isian tersebut. Oleh karena itu, jika dalam waktu yang bersamaan penyedia memasukkan penawaran di paket-paket pekerjaan yang berbeda, SKP saat pengisian dengan SKP saat mengerjakan pekerjaan dapat berbeda.

Dalam kasus yang menjadi objek penelitian, penyedia yang mengerjakan pekerjaan selasar diindikasikan mengerjakan beberapa pekerjaan lain dalam waktu yang bersamaan. Jika hal tersebut dilakukan tanpa disertai dengan penambahan kemampuan keuangan, maka dapat berakibat kekurangan pendanaan bagi pelaksanaan pekerjaan.

SKP penyedia dapat dideteksi oleh Pokja dengan membuka data yang disediakan LPSE. Deteksi dilakukan dengan mencari pemenang tender

berdasarkan nama atau Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) penyedia. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa terdapat praktik pinjam bendera yaitu dengan mengerjakan suatu proyek menggunakan nama penyedia lain dimana praktik ini sulit terdeteksi oleh Pokja.

Praktik pinjam bendera bukan sesuatu yang baru di Indonesia dan sudah diteliti sebelumnya (Dewi, 2021; Hermawan & Pramana, 2022; Jihad, 2023; Kautsariyah & Hardjomuljadi, 2016; Marchia, 2023). Pinjam bendera juga teridentifikasi dari keterangan para informan. SKN maupun SKP dalam persyaratan tender menjadi tidak berarti ketika praktik ini masih bisa dilakukan peserta tender. Sampai saat ini belum ditemukan kebijakan yang dapat mematahkan praktik ini secara efektif.

Perpres Nomor 12 Tahun 2021 secara eksplisit memberikan ruang lebih banyak bagi usaha kecil. Pemerintah mengharuskan paket bernilai sampai dengan lima belas milyar rupiah diperuntukkan bagi pelaku usaha kecil (Presiden Republik Indonesia, 2021). Definisi usaha kecil adalah usaha dengan aset bersih paling besar 500 juta rupiah, atau memiliki hasil penjualan tahunan sampai dengan 2,5 milyar rupiah (Republik Indonesia, 2008). Melihat perbandingan paket yang diberikan dan kemampuan keuangan yang dimiliki usaha kecil menurut undang-undang, maka usaha kecil dimungkinkan mengerjakan paket pekerjaan yang nilainya jauh lebih besar dari kekayaan bersih yang mereka miliki. Hal ini dapat memicu risiko usaha kecil mengalami kesulitan pendanaan pekerjaan.

Keuangan dan pengaturan *cash flow*

Berdasarkan wawancara dengan para informan, penyedia pada dasarnya memiliki alternatif pendanaan selain dari modal sendiri. Penyedia dapat mengajukan pinjaman pada bank dengan menjadikan kontrak pekerjaan sebagai jaminan. Beberapa bank memberikan produk ini bagi para penyedia. Selain itu, penyedia dapat menggunakan fasilitas uang muka pekerjaan. Bagi usaha kecil, pemerintah memberikan kebijakan bahwa paket pekerjaan sampai dengan dua puluh persen uang muka dari nilai kontrak. Ketentuan uang muka ini sudah dapat diketahui penyedia sebelum memasukkan dokumen penawaran. Dengan demikian penyedia dapat membuat perencanaan pendanaan proyek dengan lebih baik.

Selain fasilitas pinjaman per kontrak, informan penyedia menyebutkan bahwa bank juga memiliki produk pinjaman kepada penyedia dengan plafon tertentu untuk jangka waktu satu tahun. Biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan pinjaman ini relatif murah. Selain biaya atas bunga pinjaman, penyedia juga perlu membayar biaya pengurusan dokumen legal. Jumlah biaya legal bersifat *fixed cost* dan relatif kecil jika dibandingkan plafon yang akan mereka terima.

Pagu batas atas pinjaman ditentukan berdasarkan performa penyedia dalam menyerap pinjaman dalam satu tahun serta ketepatan membayar

cicilan pokok dan bunga. Jenis pinjaman ini memunculkan dugaan bahwa penyedia akan berupaya menyerap sebanyak-banyaknya pinjaman dengan cara memenangkan sebanyak mungkin paket pekerjaan. Hipotesis tersebut dapat didalami dalam penelitian selanjutnya.

Pemutusan kontrak pada kasus yang menjadi objek penelitian juga disebabkan oleh kesalahan pengaturan *cash flow*. Dalam kontrak yang disepakati, penyedia mendapatkan fasilitas uang muka. Hal ini berarti penyedia menerima pembayaran sebelum melaksanakan pekerjaan dengan menyerahkan jaminan uang muka. Selain itu terdapat klausul pembayaran secara termin. Ketika penyedia telah mencapai prestasi pekerjaan 50%, termin pertama dapat ditagihkan. Model kontrak ini sudah lazim digunakan dalam pengadaan barang jasa dan diperbolehkan oleh pemerintah (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2021).

Uang muka dapat dipandang sebagai fasilitas yang membantu keuangan penyedia. Pemanfaatan fasilitas uang muka yang baik seharusnya dapat mengurangi beban pendanaan. Namun Perpres Nomor 12 Tahun 2021 mensyaratkan penyedia memberikan jaminan uang muka sebelum menerima pembayaran. Jaminan uang muka dapat disediakan oleh perusahaan asuransi atau perusahaan perbankan. Jaminan uang muka dari bank pada umumnya didahului dengan penyetoran dana kepada bank. Untuk mendapatkan uang muka, penyedia perlu memasukkan sejumlah uang ke bank sebagai penerbit jaminan uang muka. Hal ini memperlihatkan uang muka bukan fasilitas yang cuma-cuma.

Jaminan uang muka yang diterbitkan perusahaan asuransi menurut keterangan informan biasanya lebih murah. Penyedia cukup memasukkan jumlah dana tertentu ke perusahaan asuransi untuk mendapatkan jaminan uang muka yang lebih besar dari dana yang diserahkan tersebut. Dalam hal ini, uang muka dapat dipandang sebagai fasilitas yang baik bagi penyedia. Pada kasus yang menjadi objek penelitian, kontrak mengatur bahwa jaminan uang muka harus diterbitkan oleh bank.

Pengajuan uang muka harus disertai dengan rencana penggunaan (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, 2021). Rencana penggunaan tersebut disertakan dengan jaminan untuk dapat disetujui oleh PPK. Dengan persetujuan PPK, uang muka dapat diberikan kepada penyedia.

Berdasarkan keterangan informan, ketika uang muka sudah diberikan, sulit untuk menguji realisasi atas rencana penggunaan uang muka yang sebelumnya diajukan penyedia. Secara praktis, sulit mengukur kuantitas penggunaan material. Di sisi tenaga kerja, sulit mengetahui besarnya upah riil yang dibayarkan penyedia kepada pekerja mereka. Kendali PPK atas penggunaan uang muka setelah uang muka tersebut diterima penyedia adalah lemah.

Penggunaan uang muka yang tepat dapat mempermudah penyedia mencapai prestasi pekerjaan dan menerima termin pertama pembayaran. Namun ketika uang muka tidak digunakan penyedia sebagaimana peruntukannya, akan menjadi hambatan dalam mencapai prestasi pekerjaan tersebut. Dalam kasus yang menjadi penelitian, penyedia terindikasi menggunakan uang muka pekerjaan untuk membiayai pekerjaan ditempat lain. Harapannya, pekerjaan di tempat tersebut dapat dipercepat dan penyedia mendapatkan pembayaran termin. Masalah yang terjadi adalah semua kemampuan keuangan sudah digunakan dalam pekerjaan tetapi prestasi pekerjaan tidak cukup untuk mencapai termin pembayaran. Hal ini mengakibatkan pekerjaan lain tidak mampu dibiayai.

Dalam pengaturan, *cash flow* pelaksanaan pekerjaan perlu memperhatikan banyak hal termasuk waktu pelaksanaan pekerjaan dan faktor lain yang menimbulkan ketidakpastian (Reinschmidt & Frank, 1976). Görög (2009) memperingatkan bahwa *cash flow* proyek sebatas dimonitor tetapi tidak dikendalikan. Lebih jauh, Zayed & Liu (2014) menekankan bahwa pengaturan *cash flow* proyek konstruksi membutuhkan manajerial yang baik. Dalam kasus yang menjadi objek studi, tidak ditemukan indikasi penyedia memiliki kemampuan pengaturan *cash flow* yang baik.

Pengaturan *cash flow* berkait erat dengan banyaknya pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan. Ketika pelaku usaha kecil lebih tergiur dengan fasilitas kemudahan mengikuti tender dan berupaya memenangkan sebanyak mungkin paket, kompleksitas manajemen *cash flow* menjadi meningkat. Risiko kegagalan penyelesaian pekerjaan akan menurun jika penyedia memperhatikan kekuatan internal mereka dalam memasukkan penawaran.

Berdasarkan uraian di atas, penyebab utama pemutusan kontrak adalah salah satu *constraint* dalam manajemen proyek yaitu keuangan. Penelitian ini juga menguatkan penelitian sebelumnya (Abdulkadir S. dkk., 2020; Alao & Jagboro, 2017; Albtouch dkk., 2022; Egwim dkk., 2021; Eja & Ramegowda, 2020; Khudhaire & Naji, 2021; Mac-Barango, 2017; Nzekwe dkk., 2015; Shahhossein dkk., 2017; Thandi, 2020). Lebih jauh, penelitian ini mengindikasikan bahwa kebijakan *set aside* pemerintah dalam pengadaan barang jasa masih membutuhkan perbaikan. Kebijakan *set aside* memungkinkan peningkatan partisipasi usaha kecil dalam pengadaan barang jasa sebagaimana disimpulkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Namun demikian, kebijakan ini justru meningkatkan risiko suatu pekerjaan tidak mampu diselesaikan sesuai dengan kontrak.

4. KESIMPULAN

Dari studi ini dapat disimpulkan bahwa pemutusan kontrak disebabkan oleh faktor keuangan

penyedia. Kemudahan mengikuti tender dengan meniadakan syarat keuangan bagi penyedia terindikasi sebagai penyebab penyedia mengikuti pekerjaan yang melebihi kemampuan keuangan yang dimiliki. Selain itu penyedia tidak memiliki kemampuan pengaturan *cash flow* yang baik. Bagi penyedia yang mengerjakan beberapa paket pekerjaan secara bersamaan. Penggunaan seluruh kemampuan keuangan hanya pada satu paket pekerjaan mengakibatkan paket pekerjaan lain tidak mampu dibiayai. Hal ini diperparah dengan gagalnya penyedia memenuhi prestasi pekerjaan dalam rangka pencairan termin pembayaran sehingga mengakibatkan kesulitan keuangan bagi penyedia.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan *set aside* dan keberpihakan pada usaha kecil perlu disertai dengan kendali yang kuat dari pemerintah dalam tahap tender pemilihan penyedia. Selain itu diperlukan pengembangan kapasitas manajerial usaha kecil untuk mengelola *cash flow* pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Kesimpulan dalam penelitian ini tidak dapat diberlakukan terhadap semua pekerjaan lain. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan berbeda untuk lebih memahami penyebab pemutusan kontrak dan kegagalan penyelesaian pekerjaan. Kebijakan *set aside* juga perlu diteliti lebih jauh baik dari sisi dampak positif dan risiko negatif yang mungkin muncul.

5. REFERENSI

- Abdulkadir S., Mohammed S., Gambo I., Kunya S. U., & Ashiru S. (2020b). Factors Influencing Cost Escalation in Construction Projects of North-Eastern Nigeria: A Professional Perspectives. *Journal of Civil and Construction Engineering*, 6(2), 28–34. <https://doi.org/10.46610/JOCCE.2021.v06i02.005>
- Alao, O. O., & Jagboro, G. O. (2017b). Assessment of causative factors for project abandonment in Nigerian public tertiary educational institutions. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 35(1), 41–62. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-07-2016-0016>
- Albtouch, A. M. F., Doh, S. I., Rahman, R. A., & Al-Momani, A. H. (2022). Critical success factors of construction projects in Jordan: An empirical investigation. *Asian Journal of Civil Engineering*, 23(7), 1087–1099. <https://doi.org/10.1007/s42107-022-00470-8>
- Chua, D. K. H., & Li, D. (2000). Key Factors in Bid Reasoning Model. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126(5), 349–357. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(2000\)126:5\(349\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(2000)126:5(349))
- Cravero, C. (2017). Socially Responsible Public Procurement and Set-Asides. *Arctic Review on Law and Politics*, 8, 174–192.

- Creswell, J. W. (2002). Desain penelitian. *Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif, Jakarta: KIK*, 121–180.
- Cross, D. O., & Abbas, U. I. (2019). Project failure and its influence on the performance of construction firms in Nigeria. *International Journal of Research in Business, Economics and Management*, 3(2), 86–95.
- Damoah, I. S., & Akwei, C. (2017). Government project failure in Ghana: A multidimensional approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 32–59.
- de Neufville, R., & King, D. (1991). Risk and need-for-work premiums in contractor bidding. *Journal of Construction Engineering and Management*, 117(4), 659–673.
- Dewi, I. N. (2021). Keabsahan Akta Pinjam Meminjam Nama Perusahaan Antar Peserta Tender (Studi Kasus pada Putusan KPPU Nomor 41/KPPU-L/2008 dan Putusan KPPU Nomor 16/KPPU-L/2014). *Lex Renaissance*, 6(3), 625–632.
- Egwim, C. N., Alaka, H., Toriola-Coker, L. O., Balogun, H., Ajayi, S., & Oseghale, R. (2021a). Extraction of underlying factors causing construction projects delay in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/JEDT-04-2021-0211>
- Eja, K. M., & Ramegowda, M. (2020b). Government project failure in developing countries: A review with particular reference to Nigeria. *Global Journal of Social Sciences*, 19, 35–47. <https://doi.org/10.4314/gjss.v19i1.4>
- Fatayer, F. A., Issa, A. Z., Abunemeh, M., & Dwikat, M. A. M. (2022). Investigating the causes preventing the fulfillment of construction contract requirements. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(7), 2577–2598. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2021-0083>
- Görög, M. (2009). A comprehensive model for planning and controlling contractor cash-flow. *International Journal of project management*, 27(5), 481–492.
- Gourdon, J., & Bastien, V. (2019). Government procurement in ASEAN: Issues and how to move forward. *Regional Integration and Non-Tariff Measures in ASEAN*, 182–221.
- Hawkins, T., Gravier, M., & Randall, W. S. (2018). Socio-economic sourcing: Benefits of small business set-asides in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 18(3), 217–239.
- Hermawan, A. W., & Pramana, Y. (2022). The Construction Industry and Financial Statement Fraud: A Literature Review of Fraud Triangle Theory. *Journal of Accounting Issues*, 1(2), 47–53.
- Ikechukwu, U. F., & Ozuzu, J. C. (2021). Failure of Public Building Projects: An Investigation of Abandoned Hospital Projects in Imo State, Nigeria. *Journal of Engineering Research and Reports*, 9–20. <https://doi.org/10.9734/jerr/2021/v21i217442>
- Isensi, O. H. (2006). *A Survey of Factors that lead to failure of building construction projects in Kenya* [Phdthesis, University of Nairobi.]. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/21499>
- Jihad, S. S. (2023). Persekongkolan Tender Dengan Pinjam Bendera Perusahaan Pada Proyek Lelang Pengadaan Barang/Jasa Dalam Perspektif Hukum Persaingan Usaha. *Jurnal Justitia: Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora*, 5(2), 210–219.
- Johantri, B., Sopian, S., & Sukmono, R. (2022). Pengaruh Waktu Pemasukan Dokumen, Jumlah Partisipan, dan Tingkat Inflasi terhadap Persentase Hasil Tender pada Kementerian Keuangan. *Strategic: Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 22(1).
- Kautsariyah, S., & Hardjomuljadi, S. (2016). Analisis Penyimpangan Pada Proses Pemilihan Penyedia Jasa Konstruksi Secara Elektronik Di Pemerintah Daerah. *Konstruksia*, 8(1), 75–85.
- Khudhaire, H. Y., & Naji, H. I. (2021). Causes of Abandoned Construction Projects: A case study in Iraq. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1105(1), 012081. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1105/1/012081>
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2021). Peraturan LKPP Nomor 12 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Melalui Penyedia. Dalam *Jurnal Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Mac-Barango, D. (2017). Construction project abandonment: An appraisal of causes, effects and remedies. *World Journal of Innovation and Modern Technology*, 1(1), 1–10.
- Marchia, A. R. D. (2023). Penegakan Hukum Pidana Atas Kebenaran Informasi Penyedia Jasa Dalam Proses Pengadaan Barang Dan Jasa. *Cita Hukum Indonesia*, 1(3).
- Nakabayashi, J. (2013). Small business set-asides in procurement auctions: An empirical analysis.
- Nzekwe, J. U., Oladejo, E. I., & Emoh, F. I. (2015b). Project failure as a reoccurring issue in developing countries: Focus on Anambra State, South East, Nigeria. *International Journal of Energy and Environmental Research*, 3(3), 1–20.
- Presiden Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah* (Nomor 086130, hlm. 47).

- <https://jdih.lkpp.go.id/regulation/peraturan-presiden/peraturan-presiden-nomor-12-tahun-2021>
- Presiden Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Project Management Institute (Ed.). (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Fifth edition). Project Management Institute, Inc.
- Reinschmidt, K. F., & Frank, W. E. (1976). Construction cash flow management system. *Journal of the Construction Division*, 102(4), 615–627.
- Republik Indonesia. (2008). *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.
- Rozali, Y. A. (2022). Penggunaan analisis konten dan analisis tematik. *Penggunaan Analisis Konten Dan Analisis Tematik Forum Ilmiah*, 19, 68.
- Sancoko, B., & Pratama, B. R. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keputusan Penyedia untuk Memasukkan Penawaran pada Tender Pekerjaan Konstruksi di Kementerian Keuangan. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(1), 63–84.
- Shahhossein, V., Afshar, M. R., & Amiri, O. (2017b). The Root Causes of Construction Project Failure. *Scientia Iranica*, 0(0), 0–0. <https://doi.org/10.24200/sci.2017.4178>
- Sitasari, N. W. (2022). Mengenal Analisa Konten dan Analisa Tematik dalam Penelitian Kualitatif. *Forum Ilmiah*, 19(1), 77–84.
- Thandi, J. (2020a). *Causes of project failure in Botswana public projects: Contractors' perspective* [Phdthesis].
- Trochim, W. M. (2009). Evaluation policy and evaluation practice. *New Directions for Evaluation*, 2009(123), 13–32.
- Ward, J. (2003). The key project constraints: Relationships and tradeoffs. *Proc. 13th International Conference on Software Quality*.
- Yap, J. B. H., Goay, P. L., Woon, Y. B., & Skitmore, M. (2021). Revisiting critical delay factors for construction: Analysing projects in Malaysia. *Alexandria Engineering Journal*, 60(1), 1717–1729.
- Zayed, T., & Liu, Y. (2014). Cash flow modeling for construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(2), 170–189.