

ANALISIS PERBANDINGAN STANDAR PENGADAAN JASA KONSULTANSI PROYEK PEMERINTAH DENGAN STANDAR PENGADAAN JASA KONSULTANSI PROYEK KERJASAMA PEMERINTAH DENGAN SWASTA (KPS) YANG DIBIYAI OLEH *ISLAMIC DEVELOPMENT BANK (IDB)*

Ferry Yashi Bekli¹⁾, Syahrudin²⁾, Riyanny Pratiwi²⁾
ferry.yashi.bekli@gmail.com

Abstrak

Dalam pelaksanaan proyek konstruksi, pengadaan (procurement) merupakan tahapan penting yang harus dilalui. Pengadaan (procurement) dapat berupa jasa kontraktor maupun jasa konsultasi. Pada pengadaan jasa konsultasi proyek pemerintah yang dibiayai oleh dana APBN/APBD, standar prosedur pengadaan jasa konsultasi bersumber dari Perpres Nomor 54 Tahun 2010 beserta pembaharuannya, ditambah lagi dengan dokumen-dokumen pendukung yang berkaitan dengan standar prosedur pengadaan jasa konsultasi. Sedangkan pada pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dan swasta (KPS) yang dibiayai oleh Islamic Development Bank (IDB), standar pengadaan jasa konsultansinya bersumber dari Guidelines for Procurement of Goods and Works Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING. Analisis yang dilakukan adalah membandingkan proses dan prosedur pengadaan jasa konsultasi pada proyek pemerintah dengan standar pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dan swasta (KPS) yang dibiayai oleh Islamic Development Bank (IDB). Selain itu juga menganalisis perbedaan standar pengadaan jasa konsultasi pada kedua sumber pembiayaan tersebut, kemudian mengevaluasi hasil perbandingan yang telah ditemukan. Adapun dalam pelaksanaannya, cara yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan data adalah dengan kajian literatur penelitian, metode wawancara langsung dengan pihak konsultan, panitia pengadaan dan owner. Hasil yang didapat kemudian dianalisis.

Kata kunci : Pengadaan Jasa Konsultasi, KPS, IDB.

1. PENDAHULUAN

Dalam pelaksanaan proyek konstruksi, pengadaan (Procurement) adalah kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), ataupun dibiayai oleh pihak swasta, baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh penyedia barang/jasa.

Salah satu wujud nyata bentuk kerjasama pemerintah dengan pihak swasta adalah pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dengan swasta yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*. Di Indonesia beberapa proyek pemerintah yang dibiayai oleh IDB antara lain proyek 7 in 1 Universitas Tanjungpura Pontianak.

Mengingat betapa pentingnya proses dan prosedur pengadaan jasa konsultasi pada proyek konstruksi kerjasama pemerintah dengan pihak swasta, maka pada skripsi ini penulis mencoba melakukan analisis perbandingan standar pengadaan jasa konsultasi proyek pemerintah dengan standar pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dengan swasta yang dibiayai oleh *IDB*. Adapun dalam pelaksanaannya, cara yang dilakukan penulis untuk mengumpulkan data adalah dengan kajian literatur tentang penelitian, metode wawancara langsung dengan pihak konsultan, panitia pengadaan dan owner. Hasil yang didapat kemudian dianalisis.

1) Alumni Prodi Teknik Sipil FT Untan
2) Dosen Prodi Teknik Sipil FT Untan

Adapun maksud dan tujuan dari penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi perbedaan antara standar pengadaan jasa konsultasi proyek pemerintah dengan standar pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dengan swasta yang dibiayai oleh *IDB*.
- b. Mengevaluasi hasil temuan perbedaan antara standar pengadaan jasa konsultasi proyek pemerintah dengan standar pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dengan swasta yang dibiayai oleh *IDB*.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Proyek

2.1.1. Definisi Proyek

Proyek yaitu sebuah usaha yang dilakukan dengan cara bertanggung jawab untuk menghasilkan sebuah produk, jasa, yang menghasilkan suatu hasil tertentu (Lewis, 2005). Karakteristik-karakteristik proyek adalah sebagai berikut :

- a. *Temporayy*
- b. *Unique Product, Service, or Results*
- c. *Progressive Elaboration*

2.1.2. Manajemen Proyek

Manajemen proyek adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik untuk memenuhi persyaratan. Manajemen proyek merupakan gabungan antara sarana, sistem, prosedur dan sumber daya manusia untuk mengendalikan proyek agar memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Manajemen proyek terdiri dari 9 (sembilan) *Knowledge Area* yang ada dalam *Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide)*. Adapun *knowledge area* terdiri dari :

- a. *Project Integration Management*
- b. *Project Scope Management*
- c. *Project Time Management*
- d. *Project Cost Management*
- e. *Project Quality Management*

- f. *Project Human Resources Management*
- g. *Project Communication Management*
- h. *Project Risk Management*
- i. *Project Procurement Management*

2.1.3. Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta / KPS (*Public Private Partnership*)

Kerjasama Pemerintah dan Swasta yang disingkat dengan istilah “KPS” atau dalam bahasa Inggris disebut dengan “*Public Private Partnership*” atau “*PPP*” adalah suatu kerjasama dalam penyediaan infrastruktur (seperti halnya penyediaan jalan, jembatan, gedung, energi listrik, air minum, sanitasi dan lain-lain) antara Pemerintah, baik itu Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah (Kabupaten / Kota) dengan mitra badan usaha swasta, baik badan usaha dalam negeri ataupun badan usaha asing.

2.1.4. Karakteristik Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta

Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) mempunyai beberapa prinsip dasar, yaitu :

- a. Adanya pembagian resiko antara pemerintah dan swasta dengan memberi pengelolaan jenis resiko kepada pihak yang dapat mengelolanya;
- b. Pembagian resiko ini ditetapkan dengan kontrak diantara pihak dimana pihak swasta diikat untuk menyediakan layanan dan pengelolaannya atau kombinasi keduanya;
- c. Pengembalian investasi dibayar melalui pendapatan proyek (*revenue*) yang dibayar oleh pengguna (*user charge*);
- d. Kewajiban penyediaan layanan kepada masyarakat tetap pada pemerintah, untuk itu bila swasta tidak dapat memenuhi pelayanan (sesuai kontrak), pemerintah dapat mengambil alih.

2.1.5. Skema Proyek KPS

Skema KPS bisa sangat kompleks yang melibatkan pengaturan kontrak antara sejumlah pihak termasuk pemerintah, sponsor proyek, operator proyek, pemberi dana, pemasok, kontraktor, insinyur pihak ketiga dan pelanggan.

Berikut ini beberapa skema yang biasa digunakan didalam proyek KPS :

- a. Kontrak Jasa Operasi dan Pemeliharaan (*Contract Services Operation and Maintenance*) atau *Service Contract*
- b. Operasi, Pemeliharaan dan Kontrak Manajemen (*Operation, Maintenance and Management Contract*)
- c. Kontrak Sewa (*Affermage / Lease Contracts*)
- d. Konsesi (*Concessions*)
- e. Bangun – Guna – Serah (*Build Operate Transfer*)

2.2. Pengadaan

2.2.1. Definisi Pengadaan

Pengadaan atau *procurement* adalah kegiatan untuk mendapatkan barang atau jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunaannya (Christopher & Schooner, 2007).

2.2.2. Manajemen Pengadaan (Procurement)

Manajemen pengadaan (*procurement*) proyek merupakan proses dalam pembelian atau pengadaan produk barang/jasa, jasa atau hasil yang diperlukan dari luar tim proyek untuk menyelesaikan pekerjaan.

Menurut PMBOK tahun 2008, tahapan pelaksanaan manajemen pengadaan proyek meliputi *Plan Procurement* (Rencana Pengadaan), *Conduct Procurement* (Pelaksanaan Pengadaan), *Administer Procurement* (Administrasi Pengadaan) dan *Close Procurement* (Pengakhiran Pengadaan).

2.2.3. Jenis-Jenis Pengadaan

Pengadaan barang dan jasa pemerintah sesuai dengan regulasi terbaru yaitu peraturan presiden nomor 4 tahun 2015 menyebutkan bahwa kegiatan pengadaan barang dan jasa pemerintah dibagi menjadi 4 kategori yang masing - masing memiliki aturan dan mekanisme yang berbeda, yaitu :

- a. Pengadaan Barang
- b. Pengadaan Pekerjaan Konstruksi
- c. Pengadaan Jasa Konsultansi
- d. Pengadaan Jasa Lainnya

2.3. Landasan Hukum Pengadaan Jasa Konsultansi di Indonesia

- a. Perpres Nomor 54 Tahun 2010 sebagaimana yang telah diperbaharui menjadi Perpres Nomor 4 Tahun 2015, tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.
- b. Inpres No. 5 Tahun 2003, tentang Paket Kebijakan Ekonomi Menjelang dan Sesudah Berakhirnya Program Kerjasama Dengan International Monetary Fund.
- c. Keputusan Presiden No. 80 Tahun 2003 sebagaimana yang telah diperbaharui menjadi Perpres No. 8 tahun 2006, tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.

2.4. Landasan Hukum Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS)

- a. Perpres Nomor 38 Tahun 2015
- b. Perpres Nomor 12 Tahun 2011
- c. Perpres Nomor 78 Tahun 2010
- d. PMK 260 / 2010
- e. Permen PPN 04 / 2010
- f. Permenko 04 / 2006
- g. Permenko 03 / 2006

2.5. Standar Pengadaan Proyek KPS yang Dibiayai Oleh IDB

Pedoman pengadaan proyek KPS yang dibiayai oleh IDB telah diatur secara rinci dalam *Guidelines for Procurement of Goods and Work Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING*.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Studi analisis perbandingan standar pengadaan jasa konsultasi proyek pemerintah dengan standar pengadaan jasa konsultasi proyek kerjasama pemerintah dengan swasta yang dibiayai oleh IDB ini dimaksudkan untuk mendapatkan hasil mengenai layak atau tidaknya standar pengadaan jasa konsultasi pada proyek KPS diberlakukan dan bertentangan atau tidaknya pedoman pengadaan jasa konsultasi tersebut dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia khususnya di Provinsi Kalimantan Barat.

Penelitian ini dibagi menjadi 3 tahap, yaitu tahap identifikasi, tahap analisis dan tahap evaluasi.

Pada tahap identifikasi, peneliti melakukan penelusuran literatur dari 2 dokumen yang akan diperbandingkan yaitu dokumen standar pengadaan jasa konsultasi pada proyek KPS yang dibiayai oleh IDB dan dokumen standar pengadaan jasa konsultasi pada proyek konvensional. Pada tahap ini peneliti melakukan penelusuran studi banding literatur dan mengidentifikasi gap yang terdapat di dalam klausul atau bab untuk kedua dokumen tersebut. Kemudian selanjutnya masuk ke rumusan masalah yaitu :

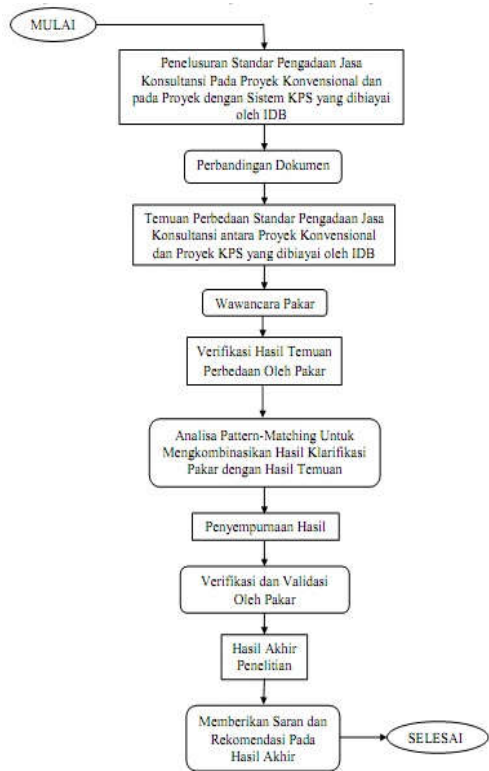
- a. Apa saja perbedaan yang terdapat dalam pengadaan jasa konsultasi pada proyek pemerintah yang dibiayai oleh negara (APBN atau APBD) dengan proyek milik pemerintah melalui sistem KPS (Kerjasama Pemerintah dan Swasta) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* ?

- b. Bagaimana penerapan pedoman pengadaan jasa konsultasi pada proyek KPS yang dibiayai oleh IDB jika dibandingkan dengan standar pengadaan jasa konsultasi yang berlaku di Indonesia ?

Pada tahap analisis, peneliti melakukan wawancara mendalam (*depth interview*) kepada pakar yang ahli dalam bidangnya untuk diverifikasi dan klarifikasi mengenai hasil penelusuran studi banding literatur. Kemudian hasil verifikasi dan klarifikasi dari pakar, peneliti melakukan metode *pattern - matcing*, yaitu mengkombinasikan pendapat pakar terhadap hasil studi banding literatur. Jika dari hasil penelusuran studi banding literatur masih terdapat kekurangan atau tidak sesuai dengan keterangan dari pakar, maka hasil tersebut disempurnakan lagi sesuai dengan klarifikasi dan pendapat pakar. Selanjutnya hasil studi banding literatur yang telah disempurnakan tersebut, lalu dibawa kembali ke pakar untuk di verifikasi akhir dan validasi. Adapun pakar yang diwawancarai adalah orang yang ahli dan berpengalaman di bidang pengadaan proyek khususnya pengadaan jasa konsultasi pada proyek konvensional dan KPS yang dibiayai oleh IDB.

Pada tahap evaluasi, peneliti telah mengetahui secara pasti hasil studi banding literatur berupa gap antara proses pengadaan jasa konsultasi pada proyek KPS yang dibiayai oleh IDB dan pengadaan jasa konsultasi konvensional yang telah divalidasi oleh pakar. Selanjutnya peneliti memberikan saran dan rekomendasi terhadap gap yang ditemukan. Dari hasil tersebut juga diketahui apakah proses pengadaan jasa konsultasi pada proyek KPS yang dibiayai oleh IDB tidak bertentangan dengan peraturan dan perundang-undangan pada pengadaan jasa konsultasi di Indonesia khususnya di Kalimantan Barat.

Adapun untuk sistematika alur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Diagram Alir Penelitian

4. DATA PENELITIAN

4.1. Penelusuran Studi Banding Literatur

Pengumpulan data dilaksanakan dengan melakukan studi banding literatur yaitu dengan membandingkan secara langsung antara dokumen - dokumen standar pengadaan jasa konsultansi yang ada di Indonesia dengan dokumen-dokumen standar pengadaan jasa konsultansi yang digunakan dalam proyek kerjasama khususnya kerjasama dengan IDB, dalam hal ini IDB menggunakan *Guidelines for Procurement of Goods and Works Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING* sebagai acuan dalam pengadaan jasa konsultansi pada proyek kerjasama.

4.2. Sistem Pengadaan Jasa Konsultansi Proyek Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan

Barang/Jasa Pemerintah yang terakhir telah diperbaharui menjadi Peraturan Presiden No. 4 Tahun 2015, sistem pengadaan jasa konsultansi proyek pemerintah dibagi kedalam beberapa metode, yaitu berdasarkan :

- Metode Penilaian Kualifikasi (Prakualifikasi dan Pascakualifikasi) dan
- Metode Pemilihan (Seleksi Umum, Seleksi Sederhana, Penunjukan Langsung, Pengadaan Langsung dan Sayembara)
- Metode Evaluasi (Kualitas, Kualitas dan Biaya, Biaya Terendah dan Pagu Anggaran)
- Penyampaian Penawaran (1 Sampul dan 2 Sampul)

4.3. Sistem Pengadaan Jasa Konsultansi Proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS)

Pada proyek KPS khususnya kerjasama pemerintah dengan IDB untuk semua paket \geq US\$ 300.000,- proses seleksi dilakukan secara *Prior Review*, dimana pada tahapan-tahapan tertentu dalam proses seleksi memerlukan *NOL* dari IDB terlebih dahulu sebelum dilanjutkan pada tahapan berikutnya. Disini standar pengadaan jasa konsultansi bersumber dari *Guidelines for Procurement of Goods and Works Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING*.

5. PELAKSANAAN PENELITIAN

5.1. Penelusuran Studi Banding Literatur (Tahap 1)

Pada tahap ini, penelusuran studi banding literatur dilakukan dengan membandingkan secara langsung antara standar pengadaan jasa konsultansi proyek konvensional yang terdapat di dalam Peraturan Presiden No. 4 Tahun 2015 dengan standar pengadaan jasa konsultansi proyek KPS yang dibiayai oleh IDB yang terdapat di dalam *Guidelines for Procurement of Goods and Work Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING*.

Sesuai dengan yang telah dijelaskan sebelumnya, tidak semua pasal akan dibahas, tetapi berkenaan dengan 4 hal yang paling essential dalam suatu standar pengadaan jasa konsultansi yaitu :

- a. Tahapan Pelaksanaan Pengadaan
- b. Aspek Evaluasi Administrasi
- c. Aspek Evaluasi Teknis
- d. Aspek Evaluasi Biaya

Tabel 1. Hasil GAP Perbandingan Tahapan Pelaksanaan Pengadaan

PROYEK KONVENSIONAL	PROYEK KPS YANG DIBIYAI OLEH IDB
1. Penayangan pengumuman pengadaan jasa konsultansi melalui portal LPSE Kementerian PU.	1. Penayangan pengumuman pengadaan jasa konsultansi (<i>General Procurement Notice / GPN</i>) melalui <i>United Nation Development Business (UNDB) online / Website IDB</i> .
2. Tidak ada proses No Objection Letter (NOL).	2. Ada proses <i>No Objection Letter (NOL)</i> .
3. Proses pelaksanaan pengadaan paling lama 2 bulan.	3. Tidak ditentukan.
4. Dapat dilakukan dengan persetujuan dari PPK.	4. Pada saat negosiasi dan penyusunan draf kontrak, tidak diperbolehkan untuk mengubah atau mengganti tenaga ahli / personil inti.

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 2. Hasil GAP Perbandingan Aspek Evaluasi Administrasi

PROYEK KONVENSIONAL	PROYEK KPS YANG DIBIYAI OLEH IDB
1. Semua dokumen pengadaan menggunakan Bahasa Indonesia.	1. Dokumen pengadaan menggunakan salah satu bahasa kerja IDB yaitu Arab, Inggris atau Prancis.
2. Perusahaan membuat fakta integritas yang menyatakan bahwa perusahaan tersebut tidak masuk kedalam daftar hitam.	2. Melampirkan sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan tersebut tidak masuk kedalam daftar hitam (dikeluarkan oleh Dinas yang berwenang).
3. Perusahaan wajib melampirkan BPJS Ketenagakerjaan.	3. Tidak diatur.
4. Kontrak pengalaman pekerjaan harus dilengkapi dengan Berita Acara Serah Terima (BAST) Pekerjaan.	4. Tidak diatur secara rinci.
5. Pada surat penawaran diatur secara rinci tanggal, masa berlaku penawaran, jangka waktu pelaksanaan pekerjaan.	5. Tidak diatur secara rinci.
6. Tidak diatur.	6. Sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan berdomisili di negara anggota IDB.
7. Tidak diatur.	7. Adanya pengaturan mengenai <i>transfer of assets</i> .
8. Wajib melampirkan Sertifikat Badan Usaha (SBU) yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK).	8. Tidak ada ketentuan khusus yang mengatur mengenai hal tersebut.

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 3. Hasil GAP Perbandingan Aspek Evaluasi Teknis

PROYEK KONVENSIONAL	PROYEK KPS YANG DIBIYAI OLEH IDB
1. Aspek yang dinilai : a. Pengalaman perusahaan b. Pendekatan dan Metodologi c. Kualifikasi tenaga ahli	1. Aspek yang dinilai : a. Pengalaman perusahaan b. Pendekatan dan Metodologi c. Kualifikasi tenaga ahli d. Alih pengetahuan e. Partisipasi perusahaan konsultan nasional
2. Pada sub unsur penilaian tenaga ahli juga menilai mengenai penguasaan bahasa setempat, aspek pengenalan, tata cara, aturan, situasi dan kondisi setempat.	2. Tidak diatur.
3. Tidak ada ketentuan khusus yang mengatur mengenai hal tersebut.	3. Pada saat evaluasi teknis, score / nilai untuk masing-masing perusahaan yang dievaluasi harus merupakan nilai rata-rata dari hasil evaluasi masing-masing anggota panitia lelang dan masing-masing evaluator tersebut harus bekerja sendiri-sendiri berdasarkan kriteria dan bobot maksimum yang sudah ditetapkan bersama.
4. Sertifikat Keahlian (SKA) tenaga ahli wajib dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK).	4. Tidak ada ketentuan khusus yang mengatur mengenai hal tersebut.

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 4. Hasil GAP Perbandingan Aspek Evaluasi Biaya

PROYEK KONVENSIONAL	PROYEK KPS YANG DIBIYAI OLEH IDB
1. Tidak ada ketentuan khusus.	1. Unsur penilaian yang diperbandingkan tidak termasuk pajak.
2. Wajib menggunakan nilai mata uang rupiah.	2. Ada ketentuan yang mengatur mengenai konversi nilai mata uang.
3. Tidak disebutkan mengenai deviasi nilai mata uang.	3. Deviasi nilai mata uang harus sudah ditetapkan.
4. Harga satuan penawaran nilainya tidak boleh melebihi 110% (seratus sepuluh perseratus) dari harga satuan yang tercantum didalam HPS.	4. Harga satuan penawaran tidak boleh melebihi dari harga satuan yang tercantum didalam HPS (100%).
5. Bilamana terdapat perbedaan antara penulisan nilai dalam angka dan huruf, maka nilai penawaran yang diakui adalah nilai dalam penulisan huruf.	5. Tidak ada ketentuan khusus, menyesuaikan dengan kebijakan panitia yang telah ditetapkan sebelumnya.

5.2. Wawancara Pakar (Tahap 2)

Pengumpulan data pada tahap kedua ini dilaksanakan dengan melakukan wawancara mendalam (*depth interview*) kepada pakar yang ahli dalam bidangnya. Hasil penemuan gap perbandingan yang telah didapat dari penelusuran studi banding literatur yang telah dilaksanakan sebelumnya, dibawa kepada lima orang pakar untuk dilakukan verifikasi, klarifikasi serta validasi.

Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Wawancara Pakar (Tahapan Pelaksanaan)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Perlu		Tambahkan
		Ya	Tidak	
Tahapan Pelaksanaan				
1.	Penayangan pengumuman antara pengadaan jasa konsultansi proyek konvensional dan proyek KPS yang dibiayai oleh IDB dilakukan pada website atau portal yang sama.	2	3	
2.	Ada proses <i>No Objection Letter (NOL)</i> .	1	4	Untuk proyek KPS yang dibiayai oleh IDB sebaiknya proses NOL tidak dilakukan atau diajukan ke kantor pusat IDB, cukup ke Panitia atau penanggung jawab yang berdomisili di negara tempat proyek dilaksanakan.
3.	Adanya penentuan waktu maksimum untuk seluruh proses pengadaan jasa konsultansi.	5	0	Harus dilakukan agar tidak mempengaruhi waktu penyelesaian pekerjaan pada saat pelaksanaan pekerjaan konstruksi / pekerjaan fisik.
4.	Pada saat negosiasi dan penyiapan draf kontrak, diperbolehkan untuk mengubah atau mengganti tenaga ahli / personil inti.	2	3	Pada saat kontrak sudah ditandatangani maka tidak diperbolehkan mengubah atau mengganti tenaga ahli / personil inti.

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Wawancara Pakar (Aspek Evaluasi Administrasi)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Perlu		Tambahkan
		Ya	Tidak	
Aspek Evaluasi Administrasi				
1.	Dokumen Pengadaan menggunakan Bahasa Indonesia.	4	1	Untuk pengadaan internasional seperti proyek KPS, dapat menggunakan bahasa asing tetapi wajib melampirkan terjemahannya dalam Bahasa Indonesia.
2.	Sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan tidak masuk kedalam daftar hitam harus dikeluarkan oleh Pejabat / Dinas yang berwenang.	2	3	Bisa diganti berupa Pakta Integritas yang ditandatangani diatas materai.
3.	Perusahaan wajib melampirkan Sertifikat BPJS Ketenagakerjaan beserta bukti setoran bulan terakhir.	5	0	Untuk perusahaan asing yang mengerjakan proyek KPS di wilayah Indonesia wajib untuk mendaftarkan perusahaannya kedalam program BPJS Ketenagakerjaan.
4.	Kontrak pengalaman pekerjaan harus dilengkapi dengan Berita Acara Serah Terima (BAST) Pekerjaan.	4	1	
5.	Pada surat penawaran diatur secara rinci tanggal, masa berlaku penawaran, jangka waktu pelaksanaan pekerjaan.	3	2	Untuk proyek KPS yang dibiayai oleh IDB, kebijakan diserahkan kepada panitia pengadaan.
6.	Perusahaan wajib melampirkan sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan berdomisili di negara anggota IDB.	2	3	
7.	Adanya pengaturan mengenai transfer of assets.	5	0	
8.	Wajib melampirkan Sertifikat Badan Usaha (SBU) yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK).	3	2	Untuk proyek KPS yang dibiayai oleh IDB, dapat diganti berupa Sertifikat Sejenis yang dikeluarkan oleh Lembaga yang berwenang diluar negeri.

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Wawancara Pakar (Aspek Evaluasi Teknis)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Perlu		Tambahkan
		Ya	Tidak	
Aspek Evaluasi Teknis				
1.	Aspek yang dinilai pada Evaluasi Teknis Berupa :			Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) juga menjadi bahan pertimbangan evaluasi teknis.
	a. Pengalaman Perusahaan	5		
	b. Pendekatan dan Metodologi	5		
	c. Kualifikasi Tenaga Ahli	5		
	d. Alih Pengetahuan	5		
	e. Partisipasi Perusahaan Konsultan Nasional	4	1	
2.	Pada sub unsur penilaian tenaga ahli juga menilai mengenai penguasaan bahasa setempat, aspek pengenalan, tata cara, aturan, situasi dan kondisi setempat.	4	1	Dibuktikan dengan referensi pengalaman kerja personil pada proyek yang dilakukan di lokasi yang sama dengan lokasi proyek yang akan dilaksanakan.
3.	Pada saat evaluasi teknis, <i>score</i> / nilai untuk masing-masing perusahaan yang dievaluasi harus merupakan nilai rata-rata dari hasil evaluasi masing-masing anggota panitia lelang dan masing-masing evaluator tersebut harus bekerja sendiri-sendiri berdasarkan kriteria dan bobot maksimum yang sudah ditetapkan bersama.	3	2	Pokja / Panitia Pengadaan dapat bekerja bersama-sama untuk mengevaluasi penawaran yang masuk.
4.	Sertifikat Keahlian (SKA) tenaga ahli wajib dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK).	3	2	Untuk proyek KPS yang dibiayai oleh IDB, dapat diganti berupa Sertifikat Sejenis yang dikeluarkan oleh Lembaga yang berwenang diluar negeri.

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Wawancara Pakar (Aspek Evaluasi Biaya)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Perlu		Tambahkan
		Ya	Tidak	
Aspek Evaluasi Biaya				
1.	Unsur penilaian yang diperbandingkan tidak termasuk pajak.	3	2	Pada beberapa paket pekerjaan harga satuan sudah termasuk pajak, tergantung kebijakan panitia pengadaan.
2.	Wajib menggunakan nilai mata uang rupiah.	4	1	Pada proyek KPS umumnya menggunakan jenis mata uang dan kurs yang sudah disepakati.
3.	Ada ketentuan mengenai deviasi nilai mata uang.	5	0	
4.	Harga satuan penawaran tidak boleh melebihi dari harga satuan yang tercantum didalam HPS.	4	1	Dimungkinkan untuk melakukan koreksi / penyesuaian / penambahan maksimal 10% dari HPS dengan ketentuan estimator menyadari ada kekeliruan pada harga satuan HPS.
5.	Bilamana terdapat perbedaan antara penulisan nilai dalam angka dan huruf, maka nilai penawaran yang diakui adalah nilai dalam penulisan huruf.	2	3	Sebaiknya menggunakan nilai berupa angka hasil dari koreksi aritmatik terhadap penawaran biaya / RAB.

Sumber : Data Hasil Penelitian

5.3. Data

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diketahui hasil gap perbandingan antara standar pengadaan jasa konsultansi proyek pemerintah dengan standar pengadaan jasa konsultansi proyek kerjasama pemerintah dengan swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*. Indikator-indikator yang dirasa perlu untuk dimasukkan kedalam standar baku pengadaan jasa konsultansi juga sudah diketahui.

Tabel 9. Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi (Tahapan Pelaksanaan)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Sumber
Tahapan Pelaksanaan		
1.	Penayangan pengumuman antara pengadaan jasa konsultansi proyek konvensional dan proyek KPS yang dibiayai oleh IDB dilakukan pada website atau portal yang berbeda.	Pengadaan Konvensional dan Pengadaan KPS
2.	Tidak perlu mengajukan proses <i>No Objection Letter (NOL)</i> .	Pengadaan Konvensional dan Pendapat Pakar
3.	Adanya penentuan waktu maksimum untuk seluruh proses pengadaan jasa konsultansi.	Pengadaan Konvensional dan Pendapat Pakar
4.	Tidak diperbolehkan untuk mengubah atau mengganti tenaga ahli / personil inti.	Pengadaan KPS

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 10. Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi (Aspek Evaluasi Administrasi)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Sumber
Aspek Evaluasi Administrasi		
1.	Dokumen Pengadaan menggunakan Bahasa Indonesia.	Pengadaan Konvensional dan Pengadaan KPS
2.	Sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan tidak masuk kedalam daftar hitam dikeluarkan oleh Pejabat / Dinas yang berwenang atau dapat berupa Pakta Integritas yang ditandatangani diatas materai.	Pengadaan Konvensional, Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar
3.	Perusahaan wajib melampirkan Sertifikat BPJS Ketenagakerjaan beserta bukti setoran bulan terakhir.	Pengadaan Konvensional dan Pengadaan KPS
4.	Kontrak pengalaman pekerjaan harus dilengkapi dengan Berita Acara Serah Terima (BAST) Pekerjaan.	Pengadaan Konvensional
5.	Pada surat penawaran diatur secara rinci tanggal, masa berlaku penawaran, jangka waktu pelaksanaan pekerjaan.	Pengadaan Konvensional
6.	Perusahaan wajib melampirkan sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan berdomisili di negara anggota IDB.	Pengadaan KPS
7.	Adanya pengaturan mengenai transfer of assets.	Pengadaan KPS
8.	Wajib melampirkan Sertifikat Badan Usaha (SBU) yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) atau Sertifikat sejenis yang dikeluarkan oleh Lembaga yang berwenang diluar negeri.	Pengadaan Konvensional, Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 11. Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi (Aspek Evaluasi Teknis)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Sumber
Aspek Evaluasi Teknis		
1.	Aspek yang dinilai pada Evaluasi Teknis Berupa :	
	a. Pengalaman Perusahaan	Pengadaan Konvensional dan Pengadaan KPS
	b. Pendekatan dan Metodologi	Pengadaan Konvensional dan Pengadaan KPS
	c. Kualifikasi Tenaga Ahli	Pengadaan Konvensional dan Pengadaan KPS
	d. Alih Pengetahuan	Pengadaan KPS
	e. Partisipasi Perusahaan Konsultan Nasional	Pengadaan KPS
	f. Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)	Pendapat Pakar
2.	Pada sub unsur penilaian tenaga ahli juga menilai mengenai penguasaan bahasa setempat, aspek pengenalan, tata cara, aturan, situasi dan kondisi setempat.	Pengadaan Konvensional
3.	Pada saat evaluasi teknis, <i>score</i> / nilai untuk masing-masing perusahaan yang dievaluasi harus merupakan nilai rata-rata dari hasil evaluasi masing-masing anggota panitia lelang dan masing-masing evaluator tersebut harus bekerja sendiri-sendiri berdasarkan kriteria dan bobot maksimum yang sudah ditetapkan bersama.	Pengadaan KPS
4.	Sertifikat Keahlian (SKA) tenaga ahli dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) atau dapat juga diganti berupa Sertifikat sejenis yang dikeluarkan oleh Lembaga yang berwenang diluar negeri.	Pengadaan Konvensional, Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar

Sumber : Data Hasil Penelitian

Tabel 12. Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi (Aspek Evaluasi Biaya)

No.	Indikator Standar Pengadaan Jasa Konsultansi	Sumber
Aspek Evaluasi Biaya		
1.	Unsur penilaian yang diperbandingkan tidak termasuk pajak.	Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar
2.	Wajib menggunakan nilai mata uang rupiah.	Pengadaan Konvensional, Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar
3.	Ada ketentuan mengenai deviasi nilai mata uang.	Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar
4.	Harga satuan penawaran tidak boleh melebihi dari harga satuan yang tercantum didalam HPS.	Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar
5.	Bilamana terdapat perbedaan antara penulisan nilai dalam angka dan huruf, maka nilai penawaran yang diakui adalah nilai dalam penulisan huruf.	Pengadaan KPS dan Pendapat Pakar

Sumber : Data Hasil Penelitian

5.4. Pembahasan

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, diketahui bahwa *Guidelines for Procurement of Goods and Works Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING* merupakan standar pengadaan jasa konsultansi proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang pendanaannya dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*. Dalam hal ini

yang perlu dipertanyakan adalah apakah dokumen standar pengadaan jasa konsultasi tersebut tidak bertentangan dengan standar pengadaan jasa konsultasi yang ada di Indonesia khususnya Perpres Nomor 54 Tahun 2010 sebagaimana yang telah diperbaharui menjadi Perpres Nomor 4 Tahun 2015.

5.4.1. Pembahasan Tentang Tahapan Pelaksanaan Pengadaan Jasa Konsultasi

Secara umum tahapan pelaksanaan pengadaan jasa konsultasi pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* cenderung lebih lama jika dibandingkan dengan pengadaan jasa konsultasi proyek konvensional. Hal tersebut dikarenakan adanya proses *No Objection Letter (NOL)* pada tiap tahapan yang diajukan ke kantor pusat *IDB* di Jeddah - Arab Saudi. Maka dari itu, hampir semua pakar berpendapat bahwa proses *NOL* ini sebaiknya diubah atau diganti dengan cara yang lain, misalnya *IDB* menempatkan perwakilannya di Indonesia sebagai penanggung jawab proyek kerjasama sehingga proses *NOL* tidak perlu diajukan ke Jeddah - Arab Saudi yang sudah tentu akan memakan waktu pengiriman berkas tersebut.

Dengan adanya proses *NOL* pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*, maka jangka waktu proses pengadaan jasa konsultasi tidak bisa ditentukan. Hal tersebut dikarenakan jika proses pengajuan *NOL* tidak disetujui oleh *IDB*, maka proses pengadaan pada masing-masing tahapan harus diulang kembali. Hal tersebut otomatis akan mempengaruhi pada waktu pelaksanaan pengerjaan pekerjaan konstruksinya. Maka dari itu kiranya perlu untuk menentukan batas waktu maksimum untuk melaksanakan proses pengadaan jasa konsultasi.

Pergantian personil kiranya dapat dilakukan sepanjang masing-masing pihak belum melakukan penandatanganan kontrak pekerjaan jasa konsultasi, tetapi

harus dilakukan dengan persetujuan dari PPK. Hal ini untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan pada masing-masing personil sebelum pekerjaan jasa konsultasi tersebut benar-benar dilaksanakan.

4.4.2. Pembahasan Tentang Aspek Evaluasi Administrasi

Dalam evaluasi administrasi pada proses pengadaan jasa konsultasi proyek konvensional dan proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* cenderung tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Seperti dalam hal penggunaan bahasa Indonesia, di proyek KPS walaupun dokumen pengadaan menggunakan salah satu bahasa kerja *IDB* (Arab, Inggris atau Perancis), tetapi juga diwajibkan untuk melampirkan terjemahannya kedalam bahasa Indonesia. Sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan tidak masuk kedalam daftar hitam sebaiknya tidak mesti harus dikeluarkan oleh Pejabat / Dinas yang berwenang. Hal tersebut dapat diganti dengan Pakta Integritas yang ditandatangani diatas materai. Dengan demikian, maka pakta integritas tersebut telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan program nasional pemerintah Indonesia, oleh sebab itu maka semua perusahaan yang ingin ikut mengajukan penawaran pengadaan jasa konsultasi di wilayah Indonesia baik itu proyek konvensional maupun proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* wajib mengikuti program tersebut untuk melindungi para pekerjaanya.

Kontrak pengalaman pekerjaan harus dilengkapi dengan Berita Acara Serah Terima (BAST) Pekerjaan. BAST tersebut akan membuktikan bahwa pengalaman pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan telah selesai dan telah diserahterimakan.

Mengenai hal yang tercantum didalam surat penawaran, harus diatur

secara rinci mengenai tanggal, masa berlaku penawaran dan jangka waktu pelaksanaan pekerjaan pada surat penawaran. Sehingga tidak ada perbedaan persepsi dan interpretasi dari masing-masing pihak.

Untuk proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*, harus diatur secara rinci mengenai Sertifikat Badan Usaha (SBU). Terutama mengenai siapa lembaga yang berhak mengeluarkan SBU tersebut, mengingat perusahaan yang ikut mengajukan penawaran tidak hanya dari Indonesia saja, tetapi juga dari luar negeri.

5.4.3. Pembahasan Tentang Aspek Evaluasi Teknis

Pada evaluasi teknis aspek-aspek yang dinilai pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* sudah mengatur secara rinci tentang apa-apa saja yang menjadi bahan evaluasi, yaitu : Pengalaman Perusahaan, Pendekatan dan Metodologi, Kualifikasi Tenaga Ahli, Alih Pengetahuan, Partisipasi Perusahaan konsultan Nasional, serta pengaturan mengenai Tingkat komponen Dalam Negeri (TKDN). Pada sub unsur penilaian tenaga ahli sebaiknya penguasaan bahasa setempat, aspek pengenalan, tata cara, aturan, situasi dan kondisi setempat juga menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan evaluasi. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan referensi pengalaman kerja personil pada proyek yang dilakukan di lokasi yang sama dengan lokasi proyek yang akan dilaksanakan. Sertifikat Keahlian (SKA) tenaga ahli juga wajib dilampirkan, baik yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) ataupun Sertifikat Sejenis yang dikeluarkan oleh Lembaga yang berwenang diluar negeri untuk personil yang berasal dari luar Indonesia.

Pada saat evaluasi teknis, score / nilai untuk masing-masing perusahaan yang dievaluasi tidak harus merupakan

nilai rata-rata dari hasil evaluasi masing-masing anggota panitia lelang dan masing-masing evaluator tersebut harus bekerja sendiri-sendiri berdasarkan kriteria dan bobot maksimum yang sudah ditetapkan bersama. Sebaiknya Pokja / Panitia Pengadaan dapat bekerja bersama-sama untuk mengevaluasi penawaran yang masuk agar tidak terjadi penilaian yang bersifat subjektif pada masing-masing anggota Pokja / Panitia.

5.4.4. Pembahasan Tentang Aspek Evaluasi Biaya

Pada aspek evaluasi biaya, unsur penilaian yang diperbandingkan tidak termasuk pajak dan menggunakan nilai mata uang rupiah. Harus diatur juga mengenai deviasi nilai mata uang agar dalam transaksi nantinya tidak terjadi perubahan nilai tukar mata uang yang terlalu signifikan.

Mengenai harga satuan penawaran tidak boleh melebihi dari harga satuan yang tercantum didalam HPS. Terkecuali jika estimator menyadari adanya kekeliruan pada harga satuan HPS, itupun dengan ketentuan penambahan maksimal 10% dari harga semula.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan analisa data sebelumnya, maka dapat disimpulkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Standar prosedur pengadaan jasa konsultasi pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang pendanaannya dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* diatur lebih rinci dan sistematis, sehingga sangat mudah dimengerti bagi yang menggunakannya.
- b. Pada standar prosedur pengadaan jasa konsultasi proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang pendanaannya dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*

- ada beberapa aspek yang perlu diubah atau disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia.
- c. Pada tahapan pelaksanaan pengadaan jasa konsultansi proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang pendanaannya dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*, proses pengajuan *No Objection Letter (NOL)* akan membuat jangka waktu pelaksanaan pengadaan jasa konsultansi menjadi lebih lama. Hal itu akan berpengaruh terhadap keterlambatan proses pengerjaan konstruksi fisik dari pekerjaan tersebut.
 - d. Dalam evaluasi administrasi pada proses pengadaan jasa konsultansi proyek konvensional dan proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* cenderung tidak terjadi perbedaan yang signifikan.
 - e. Pada evaluasi teknis aspek-aspek yang dinilai pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)* sudah mengatur secara rinci tentang apa-apa saja yang menjadi bahan evaluasi, yaitu : Pengalaman Perusahaan, Pendekatan dan Metodologi, Kualifikasi Tenaga Ahli, Alih Pengetahuan, Partisipasi Perusahaan konsultan Nasional, serta pengaturan mengenai Tingkat komponen Dalam Negeri (TKDN).
 - f. Pada aspek evaluasi biaya, unsur penilaian yang diperbandingkan tidak termasuk pajak dan menggunakan nilai mata uang rupiah. Harus diatur juga mengenai deviasi nilai mata uang agar dalam transaksi nantinya tidak terjadi perubahan nilai tukar

mata uang yang terlalu signifikan. Mengenai harga satuan penawaran tidak boleh melebihi dari harga satuan yang tercantum didalam HPS. Terkecuali jika estimator menyadari adanya kekeliruan pada harga satuan HPS, itupun dengan ketentuan penambahan maksimal 10% dari harga semula.

6.2. Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah :

- a. Untuk pengadaan jasa konsultansi pada proyek Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang bersifat Internasional, standar pengadaannya sebaiknya menggunakan pola standar pengadaan jasa konsultansi Kerjasama Pemerintah dan Swasta (KPS) yang pendanaannya dibiayai oleh *Islamic Development Bank (IDB)*, yaitu *Guidelines for Procurement of Goods and Work Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING*, tentu saja tanpa melanggar ketentuan perundang-undangan yang ada di Indonesia.
- b. Proses *NOL* pada pengadaan jasa konsultansi proyek KPS yang dibiayai oleh *IDB* sebaiknya diubah atau diganti dengan cara yang lain, misalnya *IDB* menempatkan perwakilannya di Indonesia sebagai penanggung jawab proyek kerjasama sehingga proses *NOL* tidak perlu diajukan ke Jeddah - Arab Saudi yang sudah tentu akan memangkas waktu pengiriman berkas tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

IDB., *Guidelines for Procurement of Goods and Work Under ISLAMIC DEVELOPMENT BANK FINANCING*

Kerzner Harold, *Project Management; A system to Planning, Scheduling and Controlling*, Ninth Edition, John Wiley & Sons, 2006

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 Tentang *Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 *Tentang Pembaharuan keempat Dari Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010*

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2005, *tentang Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam Penyediaan Infrastruktur*

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2015, *tentang Pembaharuan keempat dari Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005*

Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 07/Prt/M/2011 *Tentang Standar Dan Pedoman Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Dan Jasa Konsultansi*

Soeharto, Imam. 2001. *Manajemen Proyek (Dari Konseptual Sampai Operasional) Jilid 2*. Jakarta : Erlangga