





# EFektivitas FUNGSI PENGAWASAN PADA PROYEK BANGUNAN TNI AD



BANDUNG, MARET 2016

## Daftar Isi

### BAB I

PENDAHULUAN .....	1
1.    Umum .....	1
2.    Maksud dan Tujuan.....	3
3.    Ruang Lingkup. ....	3
4.    Metode dan Pendekatan.....	4
5.    Pengertian.....	4

### BAB II

LATAR BELAKANG .....	8
6.    Umum .....	8
7.    Landasan.....	9
a.    Landasan Yuridis.....	9
b.    Landasan Operasional.....	12
c.    Landasan Teoretis.....	13
8.    Dasar Pemikiran. ....	18

### BAB III

DATA DAN FAKTA.....	21
9.    Umum .....	21
10.    Peraturan-peraturan tentang Pelaksanaan Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD. ....	21
11.    Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Proyek Bangunan. ....	29

### BAB IV

ANALISIS .....	38
12.    Umum. ....	38
13.    Peraturan-peraturan tentang Pelaksanaan Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD.....	38
14.    Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Proyek Bangunan. ....	42
15.    Upaya-upaya Strategis. ....	45

BAB V

PENUTUP .....	50
16.    Kesimpulan. ....	50
17.    Rekomendasi. ....	51
DAFTAR PUSTAKA.....	53
DAFTAR TIM POKJA KAJIAN TENTANG EFEKTIFITAS FUNGSI PENGAWASAN PADA PROYEK BANGUNAN TNI AD.....	56





# EFEKTIVITAS FUNGSI PENGAWASAN PADA PROYEK BANGUNAN TNI AD

## BAB I PENDAHULUAN

### 1. Umum

- a. Saat ini TNI AD menerima banyak proyek bangunan seiring dengan meningkatnya besaran anggaran pertahanan Indonesia. Penyelenggaraan proyek bangunan di lingkungan Kementerian Pertahanan (Kemhan) dan TNI adalah bagian integral dari penyelenggaraan pembinaan logistik. Penyelenggaraan proyek terbagi dalam dua jenis struktur organisasi penyelenggaraan proyek di lingkungan Kemhan dan TNI, yakni swakelola dan nonswakelola. Proyek swakelola dikerjakan oleh satuan TNI itu sendiri, sedangkan proyek nonswakelola dikerjakan oleh pihak ketiga (kontraktor).<sup>1</sup>
- b. Berkaitan dengan penyelenggaran proyek, anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu pilar dalam penganggaran APBN dan anggaran untuk setiap kementerian negara/lembaga (K/L). Sistem penganggaran TNI AD yang berdasarkan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) merupakan pengejawantahan dari anggaran berbasis kinerja. DIPA adalah dokumen pelaksanaan anggaran yang dibuat oleh menteri/pemimpin lembaga dan disahkan oleh Direktur Jenderal

---

<sup>1</sup> Keputusan Menhan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI.

Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan, serta berfungsi sebagai dasar untuk melakukan tindakan yang mengakibatkan pengeluaran negara dan pencairan dana atas beban APBN serta dokumen pendukung kegiatan akuntansi pemerintah. DIPA memuat informasi tentang program-program, kegiatan, jenis belanja (akun), baik dana APBN, PNBP/BLU (Penerimaan Negara Bukan Pajak/Badan Layanan Umum), hibah terikat/tidak terikat, dan dana lainnya.<sup>2</sup> Oleh karena itu, fungsi pengawasan pada pelaksanaan proyek bangunan harus sesuai dengan perencanaan guna memenuhi norma-norma anggaran berbasis kinerja.

c. Pengawasan penyelenggaraan pekerjaan konstruksi ialah "pengawasan melekat oleh penyelenggara pekerjaan konstruksi bidang sarana dan prasarana pekerjaan umum, baik fisik maupun nonfisik. Penyelenggaraan dan hasil pekerjaan konstruksi meliputi aspek perencanaan pekerjaan konstruksi, pengadaan, manajemen pengendalian, dan pelaksanaan kontrak".<sup>3</sup> Pada pelaksanaan bangunan TNI AD, baik di tingkat pusat maupun tingkat proyek, terdapat fungsi pengawasan. Pengawas pada tingkat pusat/kebijakan dijabat oleh Direktur Jenderal Sarana Pertahanan pada level Kemhan; Asisten Logistik Panglima TNI pada level Markas Besar TNI; dan Aslog Kasad pada level Markas Besar TNI AD. Sementara pada level pelaksana proyek, pengawas dijabat oleh Asisten Logistik Kotama.<sup>4</sup>

d. Seskoad sebagai lembaga pendidikan tertinggi TNI AD, selain menjalankan tugas penyelenggaraan pendidikan reguler juga memiliki tugas lain, yakni sebagai lembaga kajian strategis TNI AD. Dalam konteks tersebut, Seskoad selalu aktif mengkaji isu-isu yang berkembang terkait dengan kemajuan TNI AD. Kajian yang akan dibahas saat ini ialah Efektivitas Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD. Dalam pelaksanaannya, masih sering ditemukan masalah, antara lain:

<sup>2</sup> BPS ITS, DIPA, diakses 15 Maret 2016, <http://bpp.its.ac.id/bpp/perencanaan/dipa/>

<sup>3</sup> Peraturan Menteri PU Nomor : 06/PRT/M/2008, 3

<sup>4</sup> Keputusan Menhan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI.

- 1) Apakah peraturan-peraturan tentang pelaksanaan proyek saat ini sudah memadai?
- 2) Faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan pada proyek bangunan TNI AD?
- 3) Upaya apa yang dapat dilakukan untuk meminimalkan faktor-faktor negatif dan memaksimalkan faktor-faktor positif dalam pelaksanaan fungsi pengawasan proyek?

## **2. Maksud dan Tujuan**

- a. Maksud. Memberikan gambaran kepada jajaran pimpinan tentang Efektivitas Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD.
- b. Tujuan. Sebagai bahan pertimbangan bagi jajaran pimpinan dalam menentukan kebijakan tentang Efektivitas Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD.

## **3. Ruang Lingkup.**

Kajian Efektivitas Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD difokuskan pada fungsi pengawasan dengan objek pembahasan ialah personel yang menjadi pelaku pengawasan, disusun dengan tata urut sebagai berikut :

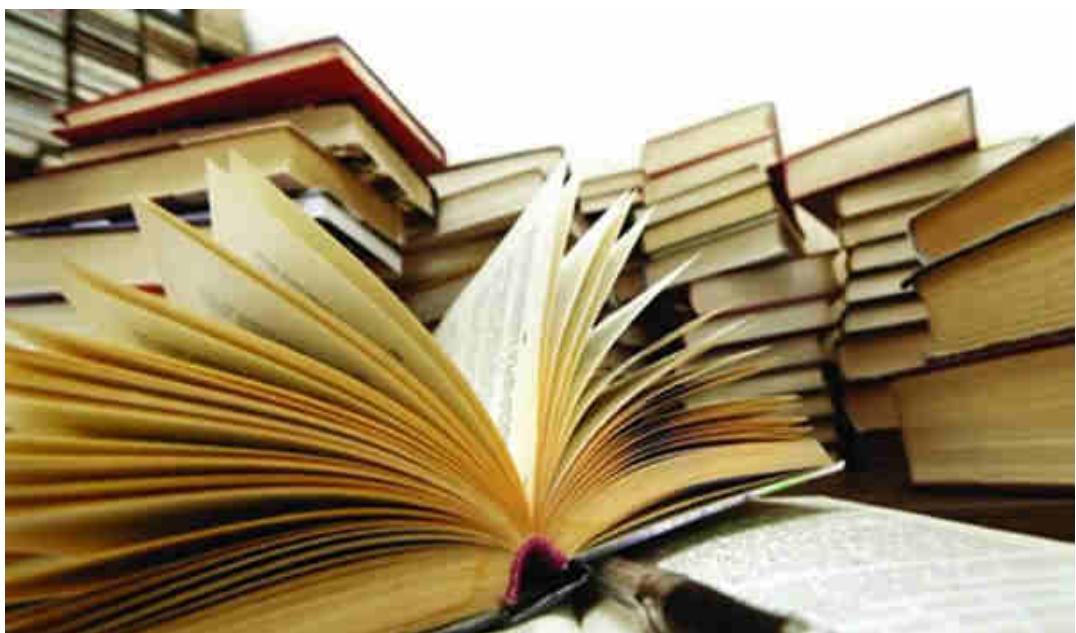
- a. Pendahuluan
- b. Latar Belakang
- c. Data dan Fakta
- d. Analisis
- e. Penutup

#### **4. Metode dan Pendekatan**

- a. Metode. Penulisan kajian ini menggunakan metode deskriptif analisis, yakni menganalisis data dan fakta saat dihadapkan pada kondisi nyata. Data dan fakta yang dianalisis merupakan data dan fakta yang diambil oleh Tim Pokja dari Zidam III/Siliwangi dan Itjenad, mewakili TNI AD secara umum.
- b. Pendekatan. Pembahasan naskah ini menggunakan pendekatan observatif terhadap fakta, analisis data, dilanjutkan dengan interpretasi untuk membangun pemahaman dan wawasan.

#### **5. Pengertian**

- a. Pengawasan ialah segala usaha dan kegiatan yang dilakukan atasan/ aparat pengawasan fungsional (APF) untuk mengetahui/menilai secara cermat kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas/ kegiatan/pekerjaan yang sedang/sudah berjalan, apakah sudah sesuai



atau tidak dengan yang semestinya dilakukan, tanpa diikuti tindakan korektif.

b. Pemeriksaan ialah proses kegiatan yang dilakukan aparat pengawasan fungsional (APF) secara objektif untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti/pernyataan terukur tentang kejadian/tindakan/pekerjaan yang sudah berjalan dari suatu institusi, serta membandingkan keadaan yang sebenarnya dengan keadaan yang seharusnya, dengan tujuan untuk memberikan pertimbangan dan menginformasikan tingkat kesesuaianya kepada pihak yang berkepentingan (pengguna).

c. Pengawasan dan pemeriksaan ialah suatu bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang melaksanakan kegiatan pengamatan, pemeriksaan, penilaian, dan pengoreksian secara menyeluruh yang dilakukan baik dari dekat maupun dari jauh, dengan jalan membandingkan atau menilai antara apa yang telah dilaksanakan dan apa yang seharusnya.

d. Pengendalian ialah segala usaha atau kegiatan yang dilakukan atasannya untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang akan/sedang berjalan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (diikuti tindakan korektif), sehingga hasil yang dikehendaki sesuai pula dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku.

e. Pengawasan melekat atau yang dikenal dengan istilah Pengendalian Manajemen Intern atau SPI (Sistem Pengendalian Internal) ialah segala upaya, pekerjaan, kegiatan, dan tindakan secara terus-menerus di dalam suatu organisasi/satuan kerja untuk mengarahkan semua bentuk aktivitas agar tujuan, tugas, dan fungsi dapat terlaksana secara efektif, efisien, dan ekonomis dengan memanfaatkan serta melindungi segala sumber daya, data, laporan yang dapat dipercaya yang disajikan secara wajar dan objektif dengan berpedoman pada ketentuan dan aturan yang berlaku.

- f. Pengawasan dan pengendalian ialah proses untuk mengamati secara terus-menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi kesalahan.
- g. Aparat pengawasan fungsional (APF) TNI ialah lembaga/institusi/badan/unit pengawasan yang berada di lingkungan kesatuan/komando/satuan TNI dengan tugas dan fungsi melaksanakan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan/pelaksanaan tugas serta fungsi komando/satuan di jajaran TNI yang terkait.



- h. Konstruksi ialah layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layangan jasa konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi.

- i. Akuntabilitas ialah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan yang mempunyai beberapa arti, antara lain, sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*), yang dapat dipertanyakan (*questionable*), yang dapat dipersalahkan (*answerable*), dan yang mempunyai ketidakbebasan (*liable*), termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan, dapat menerangkan salah satu aspek dari administrasi publik atau pemerintahan.
- j. Efektivitas ialah ukuran tingkat pemenuhan keluaran (*output*) atau tujuan proses. Semakin tinggi pencapaian target atau tujuan proses, maka dikatakan proses tersebut semakin efektif. Proses yang efektif ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih baik dan lebih aman.
- k. Efisiensi ialah ukuran tingkat penggunaan sumber daya dalam suatu proses. Semakin hemat/sedikit penggunaan sumber daya, maka prosesnya dikatakan semakin efisien. Proses yang efisien ditandai dengan perbaikan proses sehingga menjadi lebih murah dan lebih cepat.
- l. Proyek ialah aktivitas sementara dari personel, material, dan sarana untuk menjadikan/mewujudkan sasaran-sasaran (*goals*) dalam kurun waktu tertentu yang kemudian berakhir.

## BAB II

### LATAR BELAKANG

6. **Umum.** Pelaksanaan proyek bangunan TNI AD dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan bangunan yang berkualitas baik pula, apabila semua pihak menjalankan tugasnya sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku. Pada kenyataannya, banyak bangunan yang rusak sebelum waktunya, bahkan sebelum bangunan tersebut diserahterimakan kepada pengguna. Hal itu menandakan adanya kelalaian dalam pelaksanaan proyek bangunan, baik oleh pemimpin maupun unsur-unsur pelaksana, terutama pelaksanaan fungsi pengawasan proyek yang dalam hal ini berfungsi sebagai penjamin kualitas (*quality assurance*). Faktor penunjukan rekanan oleh pimpinan dapat dianggap sebagai faktor eksternal yang sangat memengaruhi pelaksanaan proyek, terutama apabila rekanan yang ditunjuk tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Faktor internal yang sangat berpengaruh ialah kurangnya pengetahuan dan pengalaman personel yang ditunjuk sebagai pengawas, dan keterbatasan jumlah personel saat dihadapkan pada luasnya wilayah pelayanan.



## 7. Landasan.

### a. Landasan Yuridis.

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun



1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Dalam UU itu, yang dimaksud dengan monopoli ialah "penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang atau atas penggunaan jasa tertentu oleh suatu pelaku atau suatu kelompok

pelaku usaha". Sementara yang dimaksud dengan persaingan usaha tidak sehat ialah "persaingan antarpelaku usaha dalam menjalankan kegiatan produksi dan atau pemasaran barang dan atau jasa yang dilakukan dengan cara tidak jujur atau melawan hukum atau menghambat persaingan usaha".<sup>5</sup>

- 2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Pengertian penyelenggara negara dapat ditemukan pada Pasal 1 angka 1 undang-undang itu yang menyatakan sebagai berikut, "Penyelenggara negara adalah pejabat negara yang menjalankan fungsi eksekutif, legislatif, atau yudikatif dan pejabat lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku".<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Alfa Aprias, Ringkasan Hukum Antimonopoli dan Persaingan Usaha, 16 Agustus 2010, diakses pada 26 Januari 2016, <https://campideal.wordpress.com/2010/08/16/ringkasan-hukum-anti-monopoli-dan-persaingan-usaha/>

<sup>6</sup> St. Umroh, "Hal yang Berkaitan dengan Penyelenggara Negara", Astalog.com, 1 Mei 2015, diakses 26 Januari 2016, <http://www.astalog.com/1989/hal-yang-berkaitan-dengan-penyelenggara-negara.htm>

3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Sebagai suatu negara yang berdaulat, berdasarkan hukum, dan menyelenggarakan pemerintahan negara berdasarkan konstitusi, sistem pengelolaan keuangan harus sesuai dengan aturan pokok yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 Bab VIII perihal Keuangan Negara. Selama ini, dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan negara masih digunakan ketentuan perundang-undangan yang disusun pada pemerintahan kolonial Hindia Belanda yang diberlakukan berdasarkan Aturan Peralihan Undang-Undang Dasar 1945. Peraturan perundang-undangan tersebut mempunyai berbagai kelemahan yang dapat menyebabkan terjadinya beberapa bentuk penyimpangan dan tidak dapat mengakomodasi berbagai perkembangan yang terjadi dalam sistem kelembagaan negara dan pengelolaan keuangan pemerintahan Negara Republik Indonesia.<sup>7</sup>

4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi.



<sup>7</sup> Cakmatt, "Penjelasan atas UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara", Perjalananku, 28 Januari 2010, diakses pada 26 Januari 2016, <https://cakmatt.wordpress.com/2010/01/28/penjelasan-atas-uu-nomor-17-tahun-2003-tentang-keuangan-negara/>



a) Jasa konstruksi mempunyai peran penting dan strategis dalam pencapaian berbagai sasaran guna menunjang terwujudnya tujuan pembangunan nasional, dan pembangunan nasional bertujuan mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata material dan spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk itu, dirasakan perlu pengaturan secara terperinci dan jelas mengenai jasa konstruksi yang kemudian dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi (UU Jasa Konstruksi).<sup>8</sup>

b) Penyedia jasa konstruksi yang berbentuk badan usaha harus memenuhi ketentuan perizinan usaha di bidang jasa konstruksi dan memiliki sertifikat, klasifikasi, dan kualifikasi perusahaan jasa konstruksi. Berkenaan dengan izin usaha jasa konstruksi, telah diatur lebih lanjut dalam Pasal 14 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2000 tentang Usaha dan Peran Masyarakat Jasa Konstruksi (PP 28/2000) jo. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2010 tentang Perubahan atas PP 28/2000 (PP 4/2010) dan Keputusan Menteri Perumahan dan Prasarana Wilayah Nomor 369/KPTS/M/2001 tentang Pedoman Pemberian Izin Usaha Jasa Konstruksi Nasional.

---

<sup>8</sup> Helen Taurusia, S.H., "Aspek Hukum Jasa Konstruksi Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi", Hukum Properti, 2 November 2010, diakses pada 26 Januari 2016, <http://www.hukumproperti.com/2010/11/02/aspek-hukum-jasa-konstruksi-berdasarkan-undang-undang-nomor-18-tahun-1999-tentang-jasa-konstruksi/>

c) Pengikatan dalam hubungan kerja jasa konstruksi dilakukan berdasarkan prinsip persaingan yang sehat melalui pemilihan penyedia jasa dengan cara pelelangan umum atau terbatas, dan dalam keadaan tertentu, penetapan penyedia jasa dapat dilakukan dengan cara pemilihan langsung atau penunjukan langsung. Berkenaan dengan tata cara pemilihan penyedia jasa ini telah diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2000 tentang Penyelenggaraan Jasa Konstruksi (PP 29/2000) jo. Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2010 tentang Perubahan atas PP 29/2000.

## b. Landasan Operasional

1) Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Aktivitas pengadaan tidak terbatas pada proses pengadaan, tetapi cakupan aktivitas pengadaannya meliputi lima kegiatan utama, yakni rencana pengadaan, proses pengadaan, penerimaan dan penyimpanan, serta pemakaian dan manajemen aset, serta tiga transaksi yakni transaksi pembelian barang/jasa (kontrak), transaksi penerimaan barang/jasa, dan transaksi pengeluaran atau penggunaan barang/jasa.<sup>9</sup>



<sup>9</sup> Dany Victory, "Resume Mengenai Peraturan Presiden RI No. 54 Tahun 2010 Prosedur atau Tatacara Pengadaan Barang dan Jasa di Indonesia", dany victory – spirit, 28 Oktober 2014, diakses pada 26 Januari 2016, <http://danyelisavictory.blogspot.co.id/2014/10/resume-mengenai-peraturan-presiden-ri.html>



2) Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 merupakan perubahan kedua yang sebelumnya telah didahului dengan Perpres Nomor 35 Tahun 2011 yang merupakan perubahan pertama. Banyak perubahan mendasar yang terjadi pada perpres ini dibandingkan dengan Perpres 35 Tahun 2011 yang hanya menambahkan 1 ayat mengenai penunjukan langsung pada jasa konsultan.<sup>10</sup>

3) Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Perpres itu merupakan perubahan keempat setelah perubahan ketiga melalui Perpres Nomor 172 Tahun 2014 yang memuat 1 (satu) perubahan hanya terdapat pada 1 (satu) ayat, yakni pada Pasal 38 ayat (5) yang merupakan penambahan kriteria untuk penunjukan langsung.<sup>11</sup>

### c. Landasan Teoretis

1) Menurut Situmorang dan Juhir, maksud pengawasan ialah untuk:

a) Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak.

10 Khalid Mustafa, "Perpres No. 70 Tahun 2012 – Perubahan Kedua atas Perpres No. 54 Tahun 2010", Khalid Mustafa's Blog, 8 Agustus 2012, diakses pada 27 Januari 2016, <http://www.khalid-mustafa.info/2012/08/08/perpres-no-70-tahun-2012-perubahan-kedua-perpres-no-54-tahun-2010.php#more-1975>

11 Ahmad Damopolii, Perpres 4 Tahun 2015 Perubahan Keempat Atas Perpres 54 Tahun 2010, 23 Januari 2015, diakses pada 27 Januari 2016, <http://ahmaddamopolii.info/2015/01/23/perpres-4-tahun-2015-perubahan-keempat-atas-perpres-54-tahun-2010/>

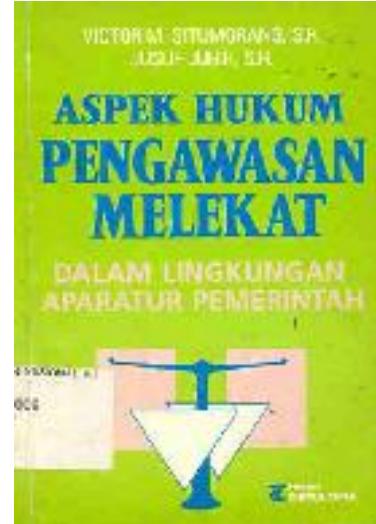
b) M e m p e r b a i k i kesalahan-kesalahan yang diperbuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.

c) Mengetahui apakah penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam rencana, terarah pada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.

d) Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan atau tidak.

e) Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan.<sup>12</sup>

2) Menurut Saiful Anwar, "Pengawasan terhadap tindakan aparatur pemerintah diperlukan agar pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dapat mencapai tujuan dan terhindar dari penyimpangan -penyimpangan".<sup>13</sup>



<sup>12</sup> M. Situmorang, V. dan Juhir, J. Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994, hal. 22

<sup>13</sup> Saiful Anwar., Sendi-Sendi Hukum Administrasi Negara, Glora Madani Press, 2004, hal.127

- 3) Menurut Boyatzis, "Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan".<sup>14</sup>
- 4) *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai keterampilan dari seorang ahli, dan ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subjek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman.<sup>15</sup>
- 5) Menurut Amin Tunggul Widjaya (1993:32), "Efektivitas ialah hasil membuat keputusan yang mengarahkan sesuatu dengan benar, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan". Selanjutnya Permata Wesha (1992:148) mengatakan, "Efektivitas adalah keadaan atau kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan kegunaan yang diharapkan. Untuk melihat efektivitas kerja, pada umumnya dipakai empat pertimbangan, yakni pertimbangan ekonomis, pertimbangan fisiologis, pertimbangan psikologis, dan pertimbangan sosial". Kesimpulannya ialah bahwa efektivitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan kerja yang ditetapkan. Efektivitas kerja ialah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu tugas disebut baik atau tidak, sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut, bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.<sup>16</sup>

---

14 Boyatzis, R. E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: Jhon Wiley & Sons, 1982)

15 Merriam-Webster, Inc., *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (Springfield, Mass: Merriam-Webster, 1984)

16 [www.LandasanTeori.com](http://www.LandasanTeori.com). Efektivitas Kerja, diunduh tgl 18-02.2016 jam 15.00

6) Menurut Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel, "Kontrol secara umum dilaksanakan dengan tiga cara, yakni dengan partisipasi aktif dan positif dalam rangka pencapaian tujuan; secara pasif dalam rangka menghindari kerugian, dan dengan partisipasi aktif untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan proyek".<sup>17</sup> Selanjutnya Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel juga berpendapat bahwa fungsi pengawasan harus dapat menjaga tiga hal berharga yang dimiliki oleh organisasi, yakni aset fisik, sumber daya manusia, dan anggaran.<sup>18</sup> Kedua ahli itu juga berpendapat bahwa ada banyak hal yang memengaruhi pelaksanaan proyek bangunan, tetapi ada tiga hal yang paling dominan, yakni perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin kompleksnya jenis barang dan jasa yang diperdagangkan, serta evolusi pasar yang sangat kompetitif.

7) Dalam pelaksanaan proyek bangunan ataupun pemeliharaan bangunan TNI AD dikenal dua sistem pengawasan dan pengendalian (wasdal), yakni wasdal langsung dan wasdal tidak langsung.<sup>19</sup> Wasdal langsung dilaksanakan pada proyek bangunan dengan cara swakelola ataupun dengan cara diborongkan, dengan mekanisme sebagai berikut :

- a) Pengawasan dan pengendalian langsung dilaksanakan oleh tim direksi atau penyedia jasa pengawasan.
- b) Keanggotaan tim direksi terdiri atas para teknisi di lingkungan Kemhan dan TNI ataupun penyedia jasa pengawasan yang ditunjuk.

---

<sup>17</sup> Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel, Project Management; A Managerial Approach, 7<sup>th</sup> ed, (Hoboken, NJ: John Wiley, 2006), 496

<sup>18</sup> Ibid., 478

<sup>19</sup> Keputusan Menhan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI.



- c) Keanggotaan tim direksi harus sesuai dengan persyaratan sebagai berikut:
- (1) Bukan anggota pengawas dan pengendali proyek.
  - (2) Bukan anggota panitia lelang.
  - (3) Harus merupakan tenaga yang menguasai bidangnya.
  - (4) Harus dengan surat perintah.
- d) Sementara wasdal tidak langsung dilaksanakan dengan mekanisme sebagai berikut :
- (1) Pengawasan tidak langsung merupakan kegiatan pengawas yang berlindung pada pengendalian pelaksanaan proyek.
  - (2) Pengawasan tidak langsung dilakukan oleh para pejabat penyelenggara proyek, yakni :
    - (a) Kasektor Harbang (Kepala Sektor Pemeliharaan Bangunan)
    - (b) Dalsektor Harbang (Pengendali Sektor Pemeliharaan Bangunan)
    - (c) Wasektor Harbang (Pengawas Sektor Pemeliharaan Bangunan)
    - (d) Kapro TNI (Kepala Program TNI)
    - (e) Dalpro TNI (Pengendali Program TNI)
    - (f) Waspro TNI (Pengawas Program TNI)

- (g) Kapro TNI AD (Kepala Program TNI AD)
  - (h) Dalyek TNI AD (Pengendali Proyek TNI AD)
  - (i) Wasyek TNI AD (Pengawas Proyek TNI AD)
  - (j) Kayek (Kepala Proyek)
  - (k) Dallakyek (Pengendali Pelaksanaan Proyek)
  - (l) Waslakyek (Pengawas Pelaksanaan Proyek)
  - (m) Kalakyek (Kepala Pelaksanaan Proyek)
- (3) Pengawasan tidak langsung dapat dilaksanakan dengan cara mempelajari data laporan proyek atau dengan melaksanakan peninjauan lapangan bila sewaktu – waktu diperlukan.
- (4) Hasil pengawasan tidak langsung menjadi bahan penting dalam penentuan kebijaksanaan pengawasan proyek bangunan pada masa mendatang.

## **8. Dasar Pemikiran.**

Gagasan yang mendasari tulisan ini ialah efektivitas fungsi pengawasan pada proyek bangunan TNI AD. Ada tiga faktor yang perlu mendapat perhatian, yakni peraturan-peraturan yang mendasari pelaksanaan fungsi pengawasan proyek bangunan, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan serta upaya yang dapat dilakukan untuk meminimalkan faktor-faktor negatif dan memaksimalkan faktor-faktor positif dalam pelaksanaan fungsi pengawasan proyek.



a. Peraturan-peraturan yang disorot dalam kajian ini ialah peraturan tentang teknis pelaksanaan fungsi pengawasan proyek di lingkungan TNI AD, peraturan organisasi satuan Zeni TNI AD, peraturan tentang organisasi Kotama/Balakpus TNI AD dan peraturan tentang dana Rendalwas (Perencanaan, Pengendalian, dan Pengawasan) program pembangunan TNI. Peraturan-peraturan tersebut sangat penting karena menentukan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan di lapangan, khususnya masalah organisasi dan anggaran. Peraturan teknis pelaksanaan fungsi pengawasan proyek mengatur organisasi dan tugas tanggung jawab organisasi pengawasan proyek bangunan, mulai dari tingkat kebijaksanaan sampai dengan tingkat pelaksanaan proyek di lapangan. Peraturan tentang Organisasi Seksi Pengawasan pada Satuan Zeni Kotama dan keberadaan satuan Zeni di Kotama/Balakpus TNI penting mengingat fungsi pengawasan ada pada kecabangan Zeni. Sementara peraturan dana Rendalwas, yakni Instruksi Panglima TNI Nomor Ins/1/V/2015 tanggal 23 Mei 2015 tentang Pedoman Penggunaan Biaya Rendalwas Pengadaan Barang/Jasa dan Jasa Konstruksi di lingkungan TNI, juga penting karena mengatur besarnya insentif/honor petugas pengawas proyek.

- b. Selanjutnya faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dapat digolongkan sebagai faktor positif dan faktor negatif. Faktor positif yang mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif ialah adanya Seksi Pengawasan dalam struktur organisasi Zeni Kotama yang melaksanakan fungsi pengawasan. Dengan demikian, sudah ada satuan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan proyek bangunan TNI AD. Apabila satuan itu dimaksimalkan, fungsi pengawasan dapat dilaksanakan oleh TNI AD tanpa harus menggunakan jasa konsultan dari luar organisasi. Sementara faktor negatif yang menjadi penghambat ialah masih rendahnya kompetensi petugas pengawas, terutama dari segi pendidikan, pengalaman kerja, dan integritas moral para petugas pengawas tersebut di lapangan.
- c. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan, perlu adanya upaya strategis untuk dapat meminimalkan faktor-faktor negatif dan memaksimalkan faktor-faktor positif dalam pelaksanaan fungsi pengawasan proyek. Bentuk upaya strategis tersebut ialah merevisi peraturan-peraturan yang menghambat pelaksanaan fungsi pengawasan, meningkatkan kompetensi petugas pelaksana fungsi pengawasan, serta menerapkan *reward and punishment* atas pelaksanaan fungsi pengawasan di lingkungan TNI AD.

### **BAB III**

### **DATA DAN FAKTA**

**9. Umum.** Persoalan lemahnya pengawasan proyek dalam organisasi, baik prof t maupun nonprof t seperti organisasi pemerintahan, sering mencuat karena dikaitkan dengan praktik korupsi dalam organisasi. Hal itu sudah dianggap lumrah karena penyimpangan proyek terjadi sebagai akibat kurang matangnya perencanaan dan lemahnya intensitas pengawasan proyek di lapangan. Penyimpangan dan kesalahan pelaksanaan proyek tidak terlepas dari peran aktor-aktor dalam pelaksanaan proyek itu sendiri. Namun, terkadang hasil akhir suatu proyek hanya dilihat dari tanggung jawab pengawas karena pengawas terlibat langsung, mulai dari perencanaan sampai dengan pelaporan hasil akhir. Pengawasan proyek bangunan TNI AD yang ada sekarang masih kurang optimal bila dihadapkan pada hasil pekerjaan yang diserahterimakan kepada pengguna.

#### **10. Peraturan-peraturan tentang Pelaksanaan Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD.**

Pada pelaksanaan fungsi pengawasan terdapat beberapa peraturan penting yang dijadikan pedoman oleh para pelaksana proyek. Khusus pada kajian ini, yang dibahas ialah peraturan yang menyangkut masalah teknis pengawasan, organisasi pengawasan, dan anggaran fungsi pengawasan. Teknis pengawasan yang dimaksud ialah pelibatan pengguna (*user*) dalam pengawasan proyek bangunan di satuannya sesuai dengan Keputusan Menteri Pertahanan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI. Selanjutnya, karena pelaksanaan fungsi pengawasan ada pada kecabangan Zeni, pembahasan tentang organisasi itu menyangkut Keputusan Kasad Nomor Kep/24/V/2007 tanggal 21 Mei 2007 tentang Organisasi dan Tugas Zeni Kodam. Selain itu juga menyangkut keberadaan satuan Zeni pada Kotama/Balakpus TNI AD karena ada beberapa





kotama/balakpus yang tidak memiliki satuan Zeni di dalamnya sehingga tidak bisa dilibatkan dalam pelaksanaan fungsi pengawasan proyek bangunan di satuannya. Sementara peraturan tentang anggaran ialah Instruksi Panglima TNI Nomor Ins/1/V/2015 tanggal 23 Mei 2015 tentang Pedoman Penggunaan Biaya Rendalwas Pengadaan Barang/Jasa dan Jasa Konstruksi di Lingkungan TNI, yang mengatur besar dana Rendalwas dan pembagian dana tersebut untuk unsur-unsur dalam proyek bangunan, mulai dari pengendali program (dalpro) sampai dengan kepala pelaksana kegiatan (kalakgiat).

a. Sesuai dengan ketentuan penyelenggaraan proyek bangunan di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI, pengawasan langsung dilaksanakan oleh tim direksi atau penyedia jasa pengawasan.<sup>20</sup> Keanggotaan tim direksi dalam penyelenggaraan proyek bangunan di lingkungan Kemhan dan TNI terdiri atas para teknisi yang ditunjuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengawasan langsung oleh penyedia jasa pengawasan harus didukung oleh adanya surat perjanjian pengawasan yang merupakan kesepakatan bersama antara kepala pelaksanaan proyek (kalakyek) dan penyedia jasa pengawasan. Sementara pengawasan dan pengendalian (wasdal) tidak langsung dilaksanakan mulai dari tingkat kebijakan di Mabes TNI dan mabes angkatan sampai dengan tingkat pelaksana proyek oleh kotama dengan Kepala Zeni Kotama sebagai

---

<sup>20</sup> Keputusan Menhan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI

Kalakyek. Selanjutnya, Kalakyek menunjuk tim pengawas lapangan proyek (waslapyek) yang melaksanakan pengawasan proyek sehari-hari. Dengan demikian, pelaksanaan fungsi pengawasan sudah lengkap, mulai dari tingkat kebijakan sampai dengan tingkat pelaksana di lapangan.

- b. Namun, hal itu juga berarti bahwa tidak ada ruang bagi pihak pengguna (*user*) untuk melaksanakan pengawasan internal atas program pembangunan yang dilakukan di satuannya. Padahal, satuan pengguna adalah yang paling mengetahui tentang kebutuhan bangunan yang akan digunakan dalam satuannya. Dengan demikian, perlu dipikirkan untuk mengubah aturan tentang teknis pelaksanaan fungsi pengawasan dengan melibatkan pengguna dalam melaksanakan pengawasan proyek bangunan di satuannya.
- c. Adapun pelaksanaan proyek bangunan di TNI AD merupakan sektor unggulan (*leading sector*) kecabangan Zeni TNI AD dengan adanya tugas pokok konstruksi yang melekat pada kecabangan Zeni. Kajian fungsi pengawasan proyek itu akan mengambil sampel Zeni Kodam III/Siliwangi. Sesuai dengan TOP/DSPP (Tabel Organisasi Personel/Daftar Susunan Personel dan Peralatan), jabatan yang mempunyai tugas pokok fungsi pengawasan hanya berada di Seksi Pengawasan Zidam. Sementara satuan Denzibang tidak mempunyai unsur pengawasan, sehingga apabila dilibatkan sebagai pengawas, itu merupakan penunjukan dari Kepala Zeni Kodam (Kazidam) sebagai tugas tambahan di luar tugas pokok. Hal itu dapat dilihat pada tabel organisasi Seksi Pengawasan Zeni Kodam di bawah ini:

NO	JABATAN	PANGKAT	ORGAS	NYATA
1	Kasi Was	Mayor	1	1
2	Pengemudi	II-D	1	1
3	Opr Komputer	II-D	2	2
4	Turmin	II-D	1	1



5	Kaur Arik & Bintiknikzi	Kapten	1	1
6	Bati Wasben	Peltu	1	1
7	Baur Anev	Serka	1	1
8	Baur Dalguna	Serka	1	1
9	Bamin Tiknikzi	Serma	1	0
10	Baur Nubika	Serka	1	0
11	Baur Destruksi/Jihandak	Serka	1	0
Jumlah			12	9

**Tabel 1. Nominatif Seksi Pengawasan Zidam III/Siliwangi****(Sumber: Daftar Nominatif Personel Zidam III/Siliwangi, Januari 2016)**

Kepala Seksi Pengawasan (Kasiwas) Zidam mempunyai tugas dan tanggung jawab di bidang pengawasan dan pemeriksaan bidang konstruksi dan perbendaharaan pada satuan-satuan TNI AD yang berada dalam area pelayanan Zidam tersebut. Secara terperinci, tugas Seksi Pengawas Zeni Kodam ialah melakukan pengawasan dan pemeriksaan bidang perbendaharaan; melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap pendayagunaan semua sumber dana, daya, dan jasa; serta melaksanakan kegiatan administrasi sebagai tindak lanjut dari hasil pengawasan dan pemeriksaan tersebut. Kasiwas dibantu oleh 1 perwira dan 10 bintara, walaupun tidak semua bisa ditugasi sebagai pengawas proyek bangunan TNI AD. Dilihat dari jabatan anggota Siwas, masih ada yang menjabat di bidang Teknik dan Taktik Zeni (Tiknikzi), Nuklir, Biologi dan Kimia (Nubika), Destruksi/Jihandak ataupun pengemudi dan operator komputer, sehingga tidak murni menjabat sebagai pengawas dan pemeriksa. Dengan demikian, tidak semua personel Seksi Pengawas bisa melaksanakan tugas dan fungsi pengawasan. Belum lagi lokasi proyek bangunan di wilayah Kodam yang meliputi minimal satu provinsi dengan lokasi proyek bangunan yang berjauhan sehingga sulit terjangkau oleh pengawas.

d. Untuk mengukur beban kerja Seksi Pengawasan di Zeni Kodam, perlu juga diketahui jumlah program/proyek bangunan yang dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. Dari Tabel 2 tentang Jumlah Program Bangunan dan Pemeliharaan Bangunan yang dilaksanakan oleh Zidam selama Tahun Anggaran 2014 dan TA 2015 terlihat bahwa jumlah program/proyek bangunan berkisar antara 80 sampai 90 program per tahun. Walaupun, jika dilihat dari jenisnya, program bangunan lebih berat dibandingkan dengan program lainnya yang berupa pemeliharaan. Namun, jumlah program pembangunan juga tidak banyak dibandingkan dengan program lainnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa beban kerja satuan Zidam tidak begitu terpengaruh oleh jenis program itu sendiri.

<b>NO</b>	<b>PROGRAM</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
1	Pembangunan	2	13
2	Har Gedung	49	37
3	Har Rumdis	29	39
4	Har Faslat	2	3
	Jumlah	82	92

**Tabel 2. Program Pembangunan & Harbang Zidam III/Siliwangi TA 2014-2015**

**(Sumber: Lapjusik Pekerjaan Zidam III/Siliwangi TA 2014-2015)**

Dari Tabel 1 dan Tabel 2 di atas, dapat disimpulkan bahwa mustahil anggota Seksi Pengawasan Zidam akan dapat melaksanakan fungsi pengawasan dengan baik. Dengan kekuatan personel hanya 75 persen, Siwas akan kewalahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengawas proyek bangunan bila dihadapkan dengan beban kerja Zidam yang mempunyai program pembangunan berkisar antara 80 sampai 90 program per tahun.



e. Berdasarkan dan fakta tersebut, permasalahan yang ditemukan dalam pengawasan meliputi susunan organisasi dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, belum semuanya diterapkan dalam pengawasan bangunan TNI AD sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku. Untuk mencapai berbagai sasaran dan tujuan pembangunan secara efisien dan efektif, diperlukan sistem perencanaan yang baik dan efektif. Perencanaan yang diperlukan dalam sistem wasdal (pengawasan dan pengendalian) ialah program yang terukur serta mampu menjamin efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan pembangunan yang direncanakan. Namun kenyataannya, dalam setiap pelaksanaan wasdal proyek bangunan di lingkungan TNI AD, sering terjadi permasalahan yang diakibatkan oleh petugas wasdal, baik langsung maupun tidak langsung, antara lain:

- 1) Petugas wasdal di lapangan yang diberi tugas mengawasi proyek bangunan, hanya menganggap tugas itu sebagai perintah biasa, karena petugas pengawas pengendali tersebut tidak diberi surat perintah dan tidak ada dukungan dari pemegang proyek. Dengan demikian, saat melaksanakan tugas pengawasan, petugas itu tidak bersungguh-sungguh.
- 2) Petugas wasdal pada proyek bangunan tidak diikutsertakan dalam perencanaan yang disebabkan kurangnya keterbukaan dalam mekanisme anggaran pembangunan. Kondisi itu tidak sesuai dengan harapan atau pendapat Situmorang dan Juhir bahwa salah satu maksud pelaksanaan pengawasan ialah mengetahui apakah penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam rencana, terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.<sup>21</sup> Dengan demikian, mustahil bagi

---

<sup>21</sup> M. Situmorang, V. dan Juhir, J. Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah. Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994, hal. 22



pengawas proyek untuk mengecek, baik dari segi bahan bangunan yang dipakai maupun kualitas bahan bangunan, apabila yang bersangkutan tidak memahami standar dan penganggaran yang benar.

- 3) Kurangnya kesiapan personel yang ditugasi di lapangan, baik secara ilmu maupun kesiapan diri, sehingga personel tersebut tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Tanpa memiliki kesiapan dan pemikiran yang matang, petugas bukannya memperlancar pembangunan malah menghambat proses pembangunan.<sup>22</sup>
- 4) Banyak petugas wasdal di lapangan yang tidak diberi draft perincian bahan ataupun harga barang yang akan digunakan. Hal itu mengakibatkan adanya perbedaan pendapat antara pekerja di lapangan dan petugas wasdal menyangkut bahan ataupun kualitas bahan yang digunakan. Terkesan pula, petugas wasdal seolah-olah bertujuan mencari kesalahan atau mencari siapa yang salah.
- 5) Masih adanya petugas wasdal dan pekerja di lapangan, baik langsung maupun tidak langsung, memiliki keterkaitan untuk sama-sama meraih keuntungan. Keuntungan itu diambil dari pemakaian bahan tanpa melihat apakah bahan itu baik atau tidak, tetapi pekerjaan tetap terselesaikan sesuai dengan jadwal.
- 6) Tidak adanya petugas wasdal dari pihak pengguna yang mengakibatkan terjadinya ketidaksinkronan pada proyek bangunan, baik dari segi tempat maupun dari bahan bangunan yang digunakan. Bahkan, dalam pelaksanaan rehab bangunan, kualitas bahan baku yang digunakan lebih rendah daripada kualitas bahan baku awal yang akan diganti dan diperbaiki.



- 7) Kurang baiknya komunikasi antara pemegang proyek, pengguna, dan pengawas yang disebabkan kurangnya keterbukaan, terutama dalam hal anggaran.
- f. Tidak semua Kotama/Balakpus TNI AD mempunyai satuan Zeni, termasuk unsur pengawasan di dalamnya. Padahal, satuan Zeni dan unsur pengawasan itulah yang dapat membantu pelaksanaan pengawasan proyek bangunan yang dilaksanakan di satuan. Sebagai contoh, Kodiklat TNI AD sebagai kotama pembinaan tidak mempunyai satuan Zeni yang mampu membantu pelaksanaan fungsi pengawasan di satuannya. Sesuai dengan Keputusan Kasad Nomor Kep/45/IX/2004 tanggal 10 September 2004 tentang Organisasi dan Tugas Kodiklat TNI AD, di lembaga itu hanya ada unsur Zeni yang berkekuatan lima orang, dipimpin seorang bintara. Tentu saja unit itu tidak bisa melaksanakan fungsi pengawasan pada proyek bangunan di satuannya. Contoh lain, Seskoad sebagai salah satu Balakpus TNI AD juga tidak memiliki satuan Zeni dalam organisasinya. Sesuai dengan Peraturan Kasad Nomor Perkasad/5/II/2011 tanggal 11 Februari 2011 tentang Organisasi dan Tugas Sekolah Staf dan Komando Angkatan Darat (Orgas Seskoad), Seskoad tidak memiliki satuan Zeni sehingga tidak ada personel yang bisa diberdayakan untuk menjadi pengawas internal dalam pelaksanaan proyek bangunan di Seskoad.
- g. Persoalan lainnya yang berkaitan dengan akuntabilitas personel yang ditunjuk sebagai personel pengawas ialah kecilnya honor yang diterima oleh yang bersangkutan. Sesuai dengan aturan, honor/insentif pengawas proyek termasuk dalam dana Perencanaan, Pengendalian, dan Pengawasan (Rendalwas) yang ditentukan sebesar 2,5 persen dari besar nilai proyek. Padahal, penggunaan dana Rendalwas sesuai dengan Instruksi Panglima TNI Nomor Ins/1/V/2015 tanggal 23 Mei 2015 tentang Pedoman Penggunaan Biaya Rendalwas Pengadaan Barang/Jasa dan Jasa Konstruksi di Lingkungan TNI adalah sebagai berikut:



1) Pengendalian Program (Dalpro)	:	4,00%
2) Pengawasan Program (Waspro)	:	2,67%
3) Kepala Program (Kapro)	:	2,67%
4) Pengendali Kegiatan (Dalgiat)	:	5,34%
5) Pengawas Kegiatan (Wasgiat)	:	2,67%
6) Kepala Kegiatan (Kagiat)	:	10,68%
7) Pengendali Pelaksana Kegiatan (Dallakgiat)	:	6,67%
8) Pengawas Pelaksana Kegiatan (Waslakgiat)	:	6,67%
9) Kepala Pelaksana Kegiatan (Kalakgiat)	:	58,62%

Jumlah dana Rendalwas yang hanya 2,5% dari nilai proyek dan harus mencakup semua proses perencanaan, pengendalian, dan pengawasan menyebabkan tidak cukupnya pembagian dana Rendalwas untuk pengawas proyek di lapangan. Hal itu kemudian mengakibatkan para pengawas lapangan membebankan biaya operasional selama melaksanakan tugasnya kepada kontraktor. Tentu saja itu akan memengaruhi objektivitas para pengawas dalam melaksanakan pengawasan proyek bangunan yang dilaksanakan oleh kontraktor.

## **11. Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Proyek Bangunan.**

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan dapat digolongkan sebagai faktor positif dan faktor negatif. Faktor positif yang mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif ialah adanya Seksi Pengawasan (Siwas) dalam struktur organisasi Zeni Kotama yang melaksanakan fungsi pengawasan. Dengan demikian, sudah ada satuan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan proyek



bangunan TNI AD. Apabila satuan itu dimaksimalkan, fungsi pengawasan dapat dilaksanakan oleh TNI AD tanpa harus menggunakan jasa konsultan dari luar organisasi. Sementara faktor negatif yang menjadi penghambat ialah masih rendahnya kompetensi, terutama dari segi pendidikan, pengalaman kerja, dan integritas moral para petugas pengawas di lapangan.



- a. Faktor positif yang mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif ialah sudah adanya Seksi Pengawasan (Siwas) dalam struktur organisasi Zeni Kotama yang melaksanakan fungsi pengawasan. Sebagaimana dibahas di atas, sesuai dengan Keputusan Kasad Nomor Kep/24/V/2007 tanggal 21 Mei 2007 tentang Organisasi dan Tugas Zeni Kodam, fungsi pengawasan merupakan tanggung jawab Seksi Pengawasan pada Zeni Kodam. Dengan demikian, sudah ada satuan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan

proyek bangunan TNI AD. Apabila satuan itu dimaksimalkan, fungsi pengawasan dapat dilaksanakan oleh TNI AD tanpa harus menggunakan jasa konsultan dari luar organisasi.

b. Faktor negatif yang menjadi penghambat ialah masih rendahnya kompetensi petugas pengawas di lapangan, terutama dari segi pendidikan, pengalaman kerja, dan integritas moral.

1) Pendidikan. Sesuai dengan data yang ada, personel yang telah melaksanakan pendidikan masih sangat sedikit. Sebagai salah satu contoh, dari 418 personel Zidam III/Siliwangi, hanya ada 7 orang (1 perwira dan 6 bintara) yang pernah mengikuti Kursus Waslapyek (Pengawas Lapangan Proyek) yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan Zeni TNI AD.

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>PANGKAT</b>	<b>JABATAN</b>	<b>TAHUN</b>
1	Ujo	Kapten Czi	Kabeng Matzi Domatzi	2007
2	Asnawi	Peltu	Turmin Air, Listrik & Gas	1992
3	Riyanto	Pelda	Tur Ukur & Gambar Konbang	2007
4	Dede Rafei	Serma	Turmin Tanah & Bangunan	2000
5	Asep S.	Serka	Bamin Renkonbang	2012
6	Evan	Serda	Opr. Komputer	2013
7	Anang S.	Serda	Ba Data Destruksi/Jihandak	2015

**Tabel 3. Data Personel Zidam III/Siliwangi yang Telah Mengikuti Suswaslapyek**

(Sumber: Daftar Nominatif Personel Zidam III/Siliwangi, Januari 2016)

Sesuai dengan data, dari tujuh orang tersebut tidak ada seorang pun yang berada di Seksi Pengawasan Zidam. Itu berarti bahwa jumlah personel yang mempunyai kompetensi untuk melakukan fungsi pengawasan pada proyek bangunan Zidam tidak memadai.

Dari data itu, terlihat bahwa pendidikan tentang pelaksanaan fungsi pengawasan tidak mencukupi kebutuhan yang sebenarnya.

NO	KURSUS	TAHUN					JUMLAH
		2011	2012	2013	2014	2015	
1	Suspa Dalwasbang	0	19	0	16	0	35
2	Susba Waslapyek	0	20	20	98	50	188
	Jumlah	0	39	20	114	50	223

**Tabel 4. Kursus Pengawasan Proyek Pusdikzi TNI AD TA 2011-2015**

(Sumber: Data Seksi Operasional Pendidikan Pusdikzi TNI AD Januari 2016)

Tabel 4 tentang Kursus Pengawasan Proyek yang dilaksanakan oleh Pusat Pendidikan Zeni TNI AD menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir hanya ada 223 perwira dan bintara yang mengikuti kursus tersebut. Sudah jelas jumlah itu sangat kurang jika dibandingkan dengan luas wilayah Indonesia dan kebutuhan pelaksanaan Program Pembangunan dan Pemeliharaan Bangunan oleh TNI AD di seluruh Indonesia.

2) Pengalaman. Dari data tersebut dapat disimpulkan ada permasalahan yang ditemukan menyangkut kompetensi personel pengawas proyek bangunan TNI AD. Dari 418 personel Zeni Kodam, hanya ada 7 orang (1 perwira dan 6 bintara) yang pernah mengikuti Kursus Waslapyek yang diselenggarakan Pusat Pendidikan Zeni TNI AD. Apabila dihadapkan pada tugas yang harus dilaksanakan oleh personel sesuai dengan kompetensi sebagai pengawas pada proyek bangunan Zidam, sangat mustahil tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan maksimal. Dengan adanya keterbatasan jumlah personel pengawas, muncul inovasi dari satuan bawah untuk melibatkan personel lainnya dalam

melaksanakan tugas pengawasan, di samping tugas sehari-harinya. Pelaksanaan fungsi pengawasan itu dilakukan oleh personel Zidam dengan pertimbangan kompetensi dan latar belakang penugasan. Tidak tertutup kemungkinan, ada personel Zidam yang pernah menjabat dalam organisasi seksi pengawasan, tetapi karena adanya konsep pembinaan karier dan *tour of duty*, personel tersebut berada di luar organisasi seksi pengawasan pada pelaksanaan proyek. Sebagaimana terlihat pada Tabel 5 yang merupakan cuplikan Surat Perintah Kazidam tentang Pengawasan Lapangan, bahwa sebagian personel yang ditunjuk sebagai pengawas bukan merupakan anggota seksi pengawasan. Kebijakan penggunaan personel di luar Siwas untuk melaksanakan fungsi pengawasan pada proyek bangunan TNI AD dapat dipahami mengingat banyaknya program pembangunan yang dilaksanakan setiap tahun.

NO	NAMA	PANGKAT	JABATAN	LOKASI
1	Tedi Rusnaedi	Sertu	Tur Ukur & Gambar	Kompi Yonkav 4
	Otang	III/a	Tur Survei & Ukur	
2	Dedi Effendi	Kapten	Kaur Renkonbang	
	Agung Supriyanto	Serma	Bamin Tiknikzi Siwas	Yon Arhanudri 3
3	Purwanto	Serda	Ba Data Nubika	
	Didin Saepudin	Lettu	Dansubdenzibang	
	Heri Junaedi	II/d	Opr. Komputer Siwas	Jasdam III/Slw

**Tabel 5. Contoh Pengawas Lapangan Program Pembangunan dan Harbang****(Sumber: Sprin Kazidam III/Siliwangi tentang Daftar Nama Pengawas Lapangan****Program Pembangunan dan Harbang Zidam III/Siliwangi TA 2015)**

3) Integritas personel pengawas proyek bangunan di lapangan. Berdasarkan fakta di lapangan, pelaksanaan fungsi pengawasan proyek bangunan di lingkungan TNI AD masih ditandai banyak kekurangan, antara lain:

a) Temuan Itjenad.<sup>23</sup> Pada pelaksanaan Wasrik Itjenad TA 2015 ditemukan banyak ketidaksesuaian antara rencana dan hasil pelaksanaan proyek bangunan TNI AD di seluruh Indonesia. Berikut beberapa temuan pada Wasrik Itjenad TA 2015 :



Pintu kamar mandi belum diganti



Kloset belum diganti

Foto 1. Rehab bangunan markas komand



Pengecatan tidak rapi



Pembuatan kanopi tidak rapi

Foto 2. Rehab rumah dinas



Penyangga kusen lepas



Plesteran tidak rapi

Foto 3. Pembangunan rumah dinas



Lantai garasi Randis ambles



Tidak ada pembuangan akhir

Foto 4. Pembangunan pangkalan batalyon



Plafon rusak dan atap lepas



Kaca tidak dipasang

Foto 5. Rehab Mes

b) Temuan di Seskoad, yakni pada proyek bangunan Wisma Pasis tiga lantai dan pemeliharaan bangunan Kantor Departemen di Seskoad. Setelah pelaksanaan pembangunan Wisma Pasis tiga lantai di Seskoad ditemukan ada 16 kamar yang kondisinya tidak sesuai dengan rencana pembangunan, antara lain keramik lantai yang berbeda warna, keran air yang rusak, bagian bawah pembuangan cuci piring tidak diplester, tidak ada anak kunci pada pintu kamar, dan lain-lain. Selain itu, kondisi kantin, tangga, dan teras juga mengalami banyak kerusakan dan ketidakcocokan dengan perencanaan.<sup>24</sup> Beberapa contoh kerusakan tersebut dapat dilihat pada foto-foto di bawah ini:



Plafon retak



Atap bocor

Foto 6. Rehab Kantor Departemen

---

24 Surat Danseskoad kepada Pangdam III/Siliwangi Nomor: B/546/IV/2014 Tanggal 30 April 2014 tentang Laporan Hasil Pengecekan Bangunan Wisma Pasis tiga lantai



**Plafon bocor**



**Keramik beda lantai**

Foto 7. Pembangunan Wisma Pasis Tiga Lantai

Foto-foto di atas membuktikan bahwa fungsi pengawasan pada proyek bangunan tersebut tidak dilaksanakan dengan baik sesuai dengan teori pelaksanaan yang dijelaskan sebelumnya.

## BAB IV ANALISIS

**12. Umum.** Peran dan fungsi pengawas dalam proyek bangunan TNI AD sangatlah strategis karena semua proyek bangunan dalam masyarakat modern tidak dapat dilaksanakan tanpa didahului tahapan perencanaan. Dalam pelaksanaan proyek juga diperlukan pengawasan dan evaluasi agar semua tahapan berlangsung efisien dan manfaatnya optimal. Kegiatan pengawasan memang cukup sulit dan unik, terutama dalam hubungan dengan kontraktor pelaksana di lapangan. Hal-hal yang unik tersebut lebih banyak disebabkan mentalitas beberapa oknum pengawas yang tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara benar. Pengawasan bangunan sangat diperlukan agar pelaksanaan program atau proyek sesuai dengan desain, gambar, dan spesifikasi yang direncanakan. Banyak masalah terjadi dalam pelaksanaan bangunan seperti kualitas bahan yang rendah, tidak memenuhi syarat, waktu terlambat, biaya tidak terkontrol, pekerjaan tidak aman, terjadi kecelakaan, dan lain-lain yang disebabkan lemahnya pengawasan. Pengawasan yang baik dapat mencegah masalah-masalah tersebut sehingga proyek berjalan lancar, terkendali, dan diperoleh hasil yang memuaskan.

**13. Peraturan-peraturan tentang Pelaksanaan Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD.** Susunan organisasi pelaksana proyek menjadi sangat penting karena organisasi merupakan alat penting dalam pengendalian dan pelaksanaan proyek. Organisasi proyek dikatakan berhasil jika mampu mengendalikan tiga hal utama, yakni mutu, waktu, dan biaya. Suatu organisasi mempunyai ciri-ciri adanya sekelompok orang yang bekerja sama atas dasar hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing. Dalam organisasi suatu proyek dijelaskan batasan-batasan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan



***Keperluan akan pengawasan internal cukup penting mengingat sebagai pengguna, satuan tersebut lebih memahami penggunaan bangunan yang akan diterimanya***



kedudukan dan fungsi masing-masing. Dengan adanya batasan-batasan tersebut dapat dihindari adanya tumpang tindih tugas ataupun pelemparan tanggung jawab, sehingga semua permasalahan yang timbul dapat ditanggulangi secara menyeluruh, terpadu, dan tuntas.

- a. Peraturan tentang teknis pelaksanaan fungsi pengawasan. Sesuai dengan Keputusan Menhan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI, fungsi pengawasan dilaksanakan mulai dari tingkat kebijakan sampai dengan tingkat lapangan. Namun, peraturan itu belum mewadahi adanya pengawasan internal dari satuan pengguna (*user*) terhadap proyek bangunan yang ada di satuannya. Keperluan akan pengawasan internal cukup penting mengingat sebagai pengguna, satuan tersebut lebih memahami penggunaan bangunan yang akan diterimanya. Dengan demikian, perlu adanya perubahan peraturan ini dalam rangka memaksimalkan pelaksanaan fungsi pengawasan pada proyek bangunan TNI AD.
- b. Peraturan tentang orgas (organisasi dan tugas) satuan Zeni Kodam. Dari data pada Tabel 1 dan Tabel 2 dapat dilihat bahwa perbandingan jumlah personel pada Seksi Pengawas Zeni Kodam dan jumlah proyek

bangunan di Kodam sangat tidak memadai untuk mengawasi jumlah proyek yang ada. Menyikapi kekurangan itu, Zidam menggunakan personel di luar Seksi Pengawas untuk melaksanakan pengawasan program pembangunan di wilayah pelayanannya. Pengawasan menjadi tidak efektif karena yang melaksanakan adalah personel yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang pengawasan. Contoh lain tentang ketidakefektifan organisasi seksi pengawasan ialah pada proyek bangunan Wisma Pasis tiga lantai Seskoad yang dilaksanakan oleh Direktorat Zeni TNI AD (Ditziad). Karena pelaksana pembangunan adalah Ditziad, organisasi pengawas diisi oleh personel dari Ditziad pula. Hal itu tidak efektif mengingat jarak antara Ditziad di Jakarta dan Seskoad di Bandung cukup jauh sehingga personel pengawas membutuhkan waktu yang cukup lama untuk perpindahan tempat dari Jakarta ke Bandung. Beberapa contoh pelaksanaan fungsi pengawasan yang tidak efektif tersebut bertentangan dengan teori pengawasan yang dikemukakan oleh Amin Tunggul Widjaya (1993:32) bahwa pengawasan harus efektif sehingga penyelesaian pekerjaan bisa tepat pada waktu yang telah ditentukan.<sup>25</sup>

c. Peraturan tentang orgas Kotama/Balakpus TNI AD. Sesuai dengan Perkasad tentang organisasi kotama/balakpus, tidak semua Kotama/Balakpus TNI AD dan unsur-unsur di bawahnya memiliki satuan/unsur/unit Zeni dalam organisasinya. Satuan Zeni itu dibutuhkan untuk membantu pelaksanaan pengawasan proyek di kotama/balakpus tersebut, selain tugas-tugas kecabangan Zeni lainnya. Kebutuhan akan satuan Zeni di Kotama/Balakpus TNI AD sebagai pengawas internal itu sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Saiful Anwar bahwa pengawasan terhadap tindakan aparatur pemerintah diperlukan agar pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dapat mencapai tujuan dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan.<sup>26</sup> Kebutuhan akan satuan Zeni itu juga penting jika dikaitkan dengan adanya sistem penganggaran DIPA tentang

---

<sup>25</sup> Amin Tunggul Widjaya, Efektivitas Kerja, diunduh pada tanggal 18 Februari 2016 pukul 15.00, [www.landasantteori.com](http://www.landasantteori.com)

<sup>26</sup> Saiful Anwar, Sendi-Sendi Hukum Administrasi Negara (Gloria Madani Press, 2004) hal.127





bangunan yang dialokasikan langsung kepada satuan-satuan bawah. Dengan demikian satuan Zeni itu akan menjadi pelaksana dari DIPA bangunan yang turun kepada kotama/balakpus tersebut.

d. Peraturan tentang dana Rendalwas. Dalam pelaksanaan pekerjaan, adalah hal yang wajar bahwa manusia tidak luput dari kekurangan dan kelemahan. Namun, sejatinya manusia mempunyai kelebihan dan kekuatan pada dirinya. Kekuatan yang menyebabkan manusia mampu bekerja, dipengaruhi oleh nilai moral yang dianut. Oleh karena itu, nilai moralitas perlu ditumbuhkan dalam diri pengawas dan pelaksana, karena hal tersebut akan memengaruhi tercapainya kualitas pekerjaan. Dalam pelaksanaan pekerjaan, pengawas dan pelaksana bukan hanya mencari kesalahan, tetapi juga harus dapat memberikan pengawasan yang melekat kepada semua pekerja. Selain masalah integritas dan moral, kecilnya dana Rendalwas juga mengakibatkan terjadinya penyimpangan, yakni para pengawas proyek yang mengandalkan insentif/honor dari kontraktor dalam membiayai kegiatan operasionalnya, sehingga akan memengaruhi objektivitas pengawas dalam mengawasi pelaksanaan proyek bangunan. Menurut peraturan dana Rendalwas, yakni Instruksi Panglima TNI Nomor Ins/1/V/2015 tanggal 23 Mei 2015 tentang Pedoman Penggunaan Biaya Rendalwas Pengadaan Barang/Jasa, jasa konstruksi di lingkungan TNI hanya 2,5% dari nilai proyek. Jumlah itu sangat tidak mencukupi karena harus digunakan sejak tahap awal sampai akhir.

## 14. Faktor yang Berpengaruh pada Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Proyek Bangunan.

Adanya faktor positif dan negatif pada pelaksanaan fungsi pengawasan proyek merupakan hal yang wajar dalam setiap program pembangunan. Dewasa ini pelaksanaan proyek bangunan semakin rumit dan kompleks. Menurut Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel, ada banyak hal yang memengaruhi pelaksanaan proyek bangunan. Namun, ada tiga hal yang paling dominan, yakni perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin kompleksnya jenis barang dan jasa yang diperdagangkan, serta evolusi pasar yang sangat kompetitif.<sup>27</sup> Namun, yang terpenting dari semua itu ialah bagaimana kita menyikapi perubahan tersebut dengan bijak dan berusaha memaksimalkan faktor positif dan menekan faktor negatif sehingga pelaksanaan fungsi pengawasan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan harapan.

- a. Faktor positif yang mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan yang efektif ialah sudah adanya Seksi Pengawasan (Siwas) dalam struktur organisasi Zeni Kotama yang melaksanakan fungsi pengawasan. Seksi Pengawasan pada Zeni Kodam mempunyai tugas dan tanggung jawab fungsi pengawasan sesuai dengan Keputusan Kasad Nomor Kep/24/V/2007 tanggal 21 Mei 2007 tentang Organisasi dan Tugas Zeni Kodam. Dengan demikian, sudah ada satuan yang bertanggung jawab terhadap pelaksaan fungsi pengawasan proyek bangunan TNI AD. Dihadapkan pada beban kerja, satuan itu secara kuantitatif dan kualitatif tidak bisa maksimal dalam melaksanakan tugas. Apabila satuan itu dimaksimalkan, fungsi pengawasan dapat dilaksanakan oleh TNI AD tanpa harus menggunakan jasa konsultan dari luar organisasi. Cara terbaik memaksimalkan satuan itu ialah dengan menambah jumlah personel sehingga bisa menanggung beban kerja sesuai dengan program yang ada di area pelayanan yang bersangkutan. Selain itu, perlu ditingkatkan kompetensi personel, khususnya dari segi pendidikan dan pengalaman kerja. Itu sesuai dengan teori Boyatzis bahwa kompetensi

---

<sup>27</sup> Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel, Project Management; A Managerial Approach, 7<sup>th</sup> ed, (Hoboken, NJ: John Wiley, 2006), hal 1



ialah kapasitas seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Dengan kompetensi petugas pengawas, pelaksanaan fungsi pengawasan bisa berjalan maksimal.

b. Faktor negatif yang menjadi penghambat ialah masih rendahnya kompetensi petugas pengawas, terutama dari segi pendidikan, pengalaman kerja, dan integritas moral para petugas pengawas tersebut di lapangan. *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai keterampilan dari seorang ahli, dan ahli didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subjek tertentu yang diperoleh dari pelatihan dan pengalaman. Berdasarkan data dan fakta pada bab sebelumnya, terlihat bahwa secara umum kompetensi personel yang menjadi pengawas masih sangat kurang. Kompetensi dalam hal ini dilihat dari segi pendidikan dan pengalaman tugas. Dari data tersebut, jumlah personel yang telah menempuh pendidikan ataupun kuota pendidikan secara keseluruhan pada tingkat TNI AD masih sangat kurang. Demikian halnya dari segi pengalaman tugas, personel yang ditunjuk sebagai pengawas proyek sebagian besar bukan anggota organik seksi pengawasan sehingga pengalaman dalam mengawasi suatu proyek bangunan minim. Dalam Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999, pekerjaan pengawasan dapat dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang dinyatakan ahli dan profesional di bidang pengawasan jasa konstruksi serta mampu melaksanakan pekerjaan pengawasan sejak awal pelaksanaan pekerjaan konstruksi sampai selesai dan diserahterimakan. Pengawas seharusnya mempunyai pengetahuan, baik administrasi proyek maupun teknis.



c. Berkaitan dengan integritas moral, sebagian pelaksana fungsi pengawasan sering bersikap tidak konsisten dan konsekuensi dalam menjalankan tugasnya, disebabkan tiga hal sebagai berikut :

- 1) Rasa ketimuran dan jiwa gotong royong bangsa Indonesia. Dalam menghadapi kesibukan pekerjaan di lapangan, banyak orang merasa terpanggil untuk ikut menyibukkan diri. Walaupun sebenarnya bukan tugasnya, tetapi melihat orang lain sibuk, seseorang bisa ikut terbawa dalam kesibukan itu dan melupakan tugas utama yang sebenarnya sebagai pengawas. Petugas pengawas itu kemudian, selain mengawasi, juga membantu pelaksanaan beberapa pekerjaan yang diawasinya. Jadi keikutsertaannya dalam proses pekerjaan tersebut bukan didasarkan pada hal-hal yang negatif, tetapi merupakan refeks sebagai orang timur yang suka bergotong royong dan saling membantu dalam pekerjaan.
- 2) Akibat pelaksanaan fungsi pengawasan sebagai tugas tambahan. Sebagaimana sudah dibahas di atas, jika seorang pengawas dibebani juga tugas pokok di bidang lainnya, secara otomatis pelaksanaan tugas pengawasan akan menjadi tidak maksimal. Sebenarnya, hal tersebut juga bisa dilihat dari sudut positif. Apabila yang bersangkutan bisa melaksanakan tugas pokok dan tugas tambahan dengan baik, hal itu akan memberi nilai tambah baik bagi personel tersebut ataupun bagi organisasi secara keseluruhan.
- 3) Penurunan kualitas mental sebagian pengawas di lapangan yang silau oleh materi yang ditawarkan pihak penanggung jawab. Kondisi yang demikian adalah yang paling banyak kita temui di lapangan, ketika para oknum pengawas diberi tugas pula oleh para kontraktor untuk membantunya dalam kegiatan mengorganisasikan pekerjaan-pekerjaan tertentu dengan imbalan dari si kontraktor. Dari kaca mata si oknum, mungkin dia akan berpendapat tidak



ada salahnya mendapat tambahan penghasilan daripada hanya menjadi pengawas yang cenderung kurang kesibukan, padahal setiap hari dia harus berada di lapangan pekerjaan yang sama. Mungkin juga oknum tersebut berpikir dia tidak merugikan pemilik proyek dalam menjaga mutu pekerjaan. Keadaan itu bisa lebih buruk jika akhirnya si oknum tersebut lebih membela kepentingan kontraktor daripada tugas utamanya sebagai pengawas pekerjaan.

4) Di samping ketiga masalah mentalitas pengawas sebagai penyebab lemahnya pengawasan, pada sisi lain penghargaan terhadap jasa konsultan masih rendah. Dalam hal ini, **professional fee** atau **billing rate** yang ditetapkan pemerintah cenderung masih rendah. Sementara dalam meningkatkan mutu atau kompetensi dan profesionalismenya, pengawas harus menanggung biaya relatif besar. Para pimpinan proyek (pimpro) sudah lazim memberikan proyek kepada kontraktor-kontraktor tertentu yang loyal dan menjanjikan imbalan tinggi. Tender proyek hanya dilakukan sebagai alat untuk menjustifikasi proses, sedangkan pemenangnya sudah ditentukan terlebih dahulu. Proses permainan tender seperti ini selanjutnya menimbulkan "efek domino" yang berarti bahwa kesalahan dari satu pihak akan bergulir ke semua dan menjadi kesalahan total yang menggerogoti keberadaan proyek.

**15. Upaya-upaya Strategis.** Untuk dapat meminimalkan faktor-faktor negatif dan memaksimalkan faktor-faktor positif dalam pelaksanaan fungsi pengawasan proyek, perlu dilakukan upaya-upaya yang bernilai strategis dan berdampak struktural terhadap organisasi. Upaya-upaya strategis tersebut antara lain merevisi peraturan-peraturan yang menghambat pelaksanaan fungsi pengawasan, meningkatkan kompetensi petugas pelaksana fungsi pengawasan, serta menerapkan reward and punishment atas pelaksanaan fungsi pengawasan di lingkungan TNI AD.



- a. Dalam rangka memaksimalkan fungsi pengawasan, perlu dilakukan revisi atas aturan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan melibatkan satuan pengguna sebagai pengawas internal di satuannya. Pengawas internal itu berfungsi memastikan bahwa kualitas bangunan dan pelaksanaan proyek itu sendiri berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Oleh karena itu, pengguna perlu dilibatkan dalam perencanaan.
- b. Dengan adanya kekurangan jumlah personel pengawas di lingkungan TNI AD, perlu adanya validasi organisasi satuan Zeni ataupun organisasi Kotama/Balakpus TNI AD, terutama tentang penambahan personel pada fungsi pengawasan. Penambahan itu tentunya harus dilaksanakan secara bertahap, menyesuaikan dengan kebijakan personel TNI AD. Dalam rangka memaksimalkan pelaksanaan fungsi pengawasan, perlu dipastikan adanya unsur pengawasan dalam organisasi satuan Zeni yang akan dibentuk tersebut.
- c. Berdasarkan jumlah pendidikan/kursus pengawasan proyek di atas, perlu adanya penambahan kuota pendidikan pengawasan proyek bagi perwira, bintara, dan PNS TNI AD, khususnya yang berdinass di satuan-satuan Zeni TNI AD dengan melaksanakan pendidikan di instansi pemerintahan lainnya. Dengan demikian, bisa menghemat anggaran pendidikan, misalnya dengan menitipkan peserta didik TNI AD



pada pendidikan yang diselenggarakan oleh Kementerian PU. Hal itu perlu campur tangan komando dalam melaksanakan koordinasi lintas kementerian. Selain itu, perlu adanya penambahan kuota pendidikan dalam melaksanakan pendidikan pengawasan proyek. Tentu saja penambahan itu harus memperhatikan kondisi keuangan organisasi serta kemampuan lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan.

d. Pengalaman kerja bagi seorang pengawas proyek sangat penting agar pelaksanaan tugasnya berlangsung efektif dan efisien. Aspek pengalaman pengawas proyek dapat mengurangi risiko penambahan waktu atau penyesuaian waktu kerja. Aspek pengalaman pengawas proyek konstruksi juga sangat diperlukan untuk mengurangi risiko penambahan biaya sebagai akibat pengulangan kerja. Pengawas proyek yang berpengalaman dibutuhkan untuk mencapai tingkat kecermatan atau presisi yang tinggi pada setiap tahapan penyelesaian ataupun pelaksanaan proyek konstruksi. Untuk menambah pengalaman tugas, personel TNI AD bisa melaksanakan magang (on the job training) di Kementerian Pekerjaan Umum ataupun perusahaan-perusahaan konstruksi lainnya.

e. Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam menjaga integritas pengawas proyek di TNI AD ialah dengan memperhatikan kesejahteraannya. Dalam hal ini, yang paling utama ialah honor/gajinya. Hal itu sesuai dengan pendapat Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel bahwa salah satu aset berharga yang harus dijaga dalam organisasi ialah sumber daya manusia yang mengawaki organisasi tersebut.

Dengan demikian, pada penyusunan perencanaan, seharusnya sudah dimasukkan **item** belanja pegawai, yakni honor pengawasan dan pengendalian. Selain itu juga harus diperhatikan aspek kesejahteraan lainnya bagi pengawas, seperti akomodasi dan uang makan. Terkadang tempat pelaksanaan proyek yang berjauhan dengan kantor pengawas sehingga mengharuskan personel yang bersangkutan untuk menetap di tempat pelaksanaan proyek.

Pemberian honor/insentif dan fasilitas lainnya kepada pengawas proyek adalah norma yang sudah sepatutnya dilakukan. Hal itu juga bertujuan memotivasi personel yang menjadi pengawas proyek untuk melakukan tugasnya dengan baik. Tidak dapat dimungkiri bahwa sebagai personel pengawas akan banyak godaan dari pelaksana proyek untuk tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, misalnya ketika ada temuan tentang pelaksanaan proyek yang tidak sesuai dengan perencanaan. Perusahaan yang menjadi pelaksana proyek tentu tidak ingin nama baik perusahaan tercoreng akibat kesalahan-kesalahan yang terjadi di lapangan. Berdasarkan tuntutan untuk menaikkan honor/insentif para pengawas proyek di lapangan, tentunya harus ada perubahan aturan tentang penentuan jumlah dana Rendalwas. Dana Rendalwas harus ditingkatkan jumlahnya untuk dapat memberikan honor/insentif yang layak bagi pengawas proyek. Peningkatan dana Rendalwas dapat dilakukan melalui revisi aturan, baik undang-undang, permen PU, maupun Instruksi Panglima TNI tentang persentase jumlah Rendalwas dari nilai proyek ataupun membuat mata anggaran khusus berupa honor/insentif untuk pengawas proyek bangunan.

f. Dalam memaksimalkan pelaksanaan pengawasan, perlu diterapkan secara tegas tentang pemberian **reward and punishment** kepada personel pengawas proyek. Hal itu bertujuan memberikan motivasi kepada siapa pun yang ditunjuk sebagai pengawas proyek untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, sekaligus memberikan efek jera kepada yang lainnya agar tidak melakukan pelanggaran saat melaksanakan tugas.

Pemberian penghargaan terhadap personel pengawas proyek dapat berupa finansial, yakni kenaikan gaji dan honor atas prestasi yang telah dilakukan. Penghargaan juga dapat berupa promosi jabatan atau mutasi ke tempat yang lebih baik. Tentu saja perlu ditentukan terlebih dahulu standar penilaian terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan dan nilai minimal apabila akan dikategorikan sebagai prestasi.



Demikian sebaliknya apabila terdapat pelaksanaan fungsi pengawasan yang tidak sesuai aturan, harus diusut dan diberi hukuman sesuai dengan aturan yang berlaku, tanpa memandang bulu siapa pun yang terlibat dalam penyelewengan tersebut, termasuk unsur-unsur pimpinan. Hal itu akan memberikan keyakinan kepada pengawas di lapangan bahwa apa yang dilakukan dalam fungsi pengawasan mendapat perlindungan hukum yang sesuai.



## BAB V PENUTUP

**16. Kesimpulan.** Pelaksanaan fungsi pengawasan pada proyek bangunan dan pemeliharaan bangunan TNI AD belum dapat berjalan dengan baik, terutama dengan adanya indikasi bangunan yang rusak, tidak lama setelah selesai dibangun atau direhab. Hal itu disebabkan oleh:

- a. Aturan teknis pelaksanaan fungsi pengawasan tidak memadai karena dengan aturan itu tidak memungkinkan adanya fungsi pengawasan dilakukan oleh pihak pengguna (**user**) yang akan memanfaatkan bangunan tersebut setelah diserahterimakan. Padahal, penggunalah yang paling memungkinkan melaksanakan pengawasan.
- b. Jumlah personel pengawasan tidak memadai dibandingkan dengan jumlah proyek bangunan dan pemeliharaan bangunan yang dilaksanakan oleh TNI AD setiap tahun anggaran.
- c. Tidak semua Kotama/Balakpus TNI AD mempunyai satuan Zeni yang bisa melaksanakan secara internal fungsi pengawasan proyek bangunan di satuannya.
- d. Honor/incentif pengawas proyek kecil sehingga pengawas menggantungkan biaya operasional pelaksanaan tugas kepada kontraktor. Kondisi itu tentu mengurangi objektivitas petugas untuk mengawasi pelaksanaan proyek bangunan.
- e. Personel yang ditunjuk tidak memiliki pendidikan dan pengalaman yang cukup sebagai pengawas sehingga pelaksanaan tugas fungsi pengawasan tidak maksimal, bahkan terkesan asal-asalan.

f. Jumlah pendidikan pengawas proyek yang dilaksanakan Pusdikzi Kodiklat TNI AD tidak mampu menutupi kebutuhan nyata di lapangan sehingga banyak pengawas tidak mempunyai bekal ilmu yang memadai.

g. Integritas diri personel pengawas masih kurang sehingga tidak tegas saat melaksanakan tugas pengawasan dan tidak berani melaporkan ke pimpinan ketika terjadi kesalahan di lapangan.

**17. Rekomendasi.** Untuk menghadapi berbagai permasalahan itu, disarankan beberapa langkah yang dapat diambil, sebagai berikut:

- a. Perlu adanya revisi Keputusan Menhan RI Nomor: Kep/04/IV/2000 tanggal 17 April 2000 tentang Pengawasan Proyek Bangunan di Lingkungan Dephan dan TNI yang berisi aturan teknis pelaksanaan fungsi pengawasan sehingga satuan pengguna bisa melaksanakan pengawasan internal terhadap program bangunan di satuannya.
- b. Perlu adanya validasi organisasi Satuan Zeni TNI AD, terutama menyangkut penambahan personel pada fungsi pengawasan, termasuk penambahan pada Kotama/Balakpus TNI AD yang belum memiliki satuan Zeni.
- c. Perlu adanya kerja sama dengan Kementerian Pekerjaan Umum untuk menambah kuota pendidikan pengawasan proyek bagi perwira, bintara, dan PNS TNI AD, khususnya yang berdinass di satuan-satuan Zeni TNI AD.
- d. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga pengawas proyek di lapangan, langkah sementara ialah dengan menyewa tenaga konsultan pengawas dari luar. Hal itu dilakukan untuk mengatasi kekurangan personel pengawas yang saat ini dialami oleh TNI AD sambil secara perlahan-lahan memenuhi kebutuhan organisasi TNI AD akan personel pengawas dari kalangan internal.

- e. Pembuatan pakta integritas untuk personel yang ditunjuk sebagai pengawas proyek bangunan TNI AD sehingga pengawas tidak melaksanakan tugas lain, selain tugas sebagai pengawas.
- f. Penerapan **reward and punishment** terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan secara benar, terukur, dan sesuai dengan aturan hukum yang berlaku, berdasarkan asas persamaan di hadapan hukum.
- g. Meningkatkan honor/incentif pengawas proyek di lapangan, baik dengan meningkatkan persentase dana Rendalwas terhadap nilai proyek maupun dengan membuat anggaran tersendiri untuk honor/incentif pengawas proyek lapangan.
- h. Berita acara penyerahan bangunan kepada pengguna dihadiri oleh semua pihak, yakni perencana, pelaksana, dan pengawas sehingga bisa dibandingkan langsung antara rencana dan hasil pembangunan.

Demikian Kajian Efektivitas Fungsi Pengawasan pada Proyek Bangunan TNI AD ini dibuat sebagai bahan masukan bagi pimpinan TNI AD untuk merumuskan kebijakan lebih lanjut.

Bandung, Maret 2016

Komandan Seskoad,



Pratimun, S.Sos.  
Mayor Jenderal TNI

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahadi. "Pengawasan dan Pengendalian Mutu Pekerjaan proyek". *ilmusipil.com*, 1 Januari 2011. Diakses pada 26 Januari 2016. <http://www.ilmusipil.com/pengawasan-dan-pengendalian-mutu-pekerjaan-proyek>
- Ahmad Damopolii. *Perpres 4 Tahun 2015 Perubahan Keempat Atas Perpres 54 Tahun 2010*. 23 Januari 2015. Diakses pada 27 Januari 2016. <http://ahmaddamopolii.info/2015/01/23/perpres-4-tahun-2015-perubahan-keempat-atas-perpres-54-tahun-2010/>
- Alfa Aprias. *Ringkasan Hukum Anti Monopoli Dan Persaingan Usaha*, 16 Agustus 2010. Diakses pada 26 Januari 2016. <https://campideal.wordpress.com/2010/08/16/ringkasan-hukum-anti-monopoli-dan-persaingan-usaha/>
- Amin Tunggul Widjaya, *Efektivitas Kerja*, diunduh pada tanggal 18 Februari 2016 jam 15.00, [www.landasantori.com](http://www.landasantori.com)
- Boyatzis, R. E, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Jhon Wiley & Sons, 1982.
- Budi Suanda. "Penyebab Kerugian Pada Kelompok Biaya Upah". *Manajemen Proyek Indonesia*, 19 Maret 2011. Diakses 26 Januari 2016. <http://manajemenproyekindonesia.com/?p=791>
- Cakmatt. "Penjelasan atas UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara". *Perjalananku*, 28 Januari 2010. Diakses pada 26 Januari 2016. <https://cakmatt.wordpress.com/2010/01/28/penjelasan-atas-uu-nomor-17-tahun-2003-tentang-keuangan-negara/>

Dany Victory. "Resume mengenai Peraturan Presiden RI No. 54 Tahun 2010 Prosedur atau Tatacara Pengadaan Barang Dan Jasa di Indonesia". *dany victory – spirit*, 28 Oktober 2014. Diakses pada 26 Januari 2016. <http://danyelisavictory.blogspot.co.id/2014/10/resume-mengenai-peraturan-presiden-ri.html>

Helen Taurusia, S.H. "Aspek Hukum Jasa Konstruksi Berdasarkan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1999 Tentang Jasa Konstruksi". *Hukum Properti*, 2 November 2010. Diakses pada 26 Januari 2016. <http://www.hukumproperti.com/2010/11/02/aspek-hukum-jasa-konstruksi-berdasarkan-undang-undang-nomor-18-tahun-1999-tentang-jasa-konstruksi/>

Ir. Rony Ardiansyah, MT. "Menyoal Lemahnya Pengawasan Proyek". *Science and Civil Structure Media*, 20 April 2010. Diakses 26 Januari 2016. <https://ronymedia.wordpress.com/2010/04/20/menyoal-lemahnya-pengawasan-proyek/>

Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel. *Project Management; A Managerial Approach*, 7th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2006.

Khalid Mustafa. "Perpres No. 70 Tahun 2012 – Perubahan Kedua atas Perpres No. 54 Tahun 2010". *Khalid Mustafa's Blog*, 8 Agustus 2012. Diakses pada 27 Januari 2016. <http://www.khalidmustafa.info/2012/08/08/perpres-no-70-tahun-2012-perubahan-kedua-perpres-no-54-tahun-2010.php#more-1975>

Maman Ukas. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini, 2006.

Merriam-Webster, Inc. *Webster's ninth new collegiate dictionary*. Springfield, Mass: Merriam-Webster, 1984.

Peraturan Menteri PU Nomor : 06/PRT/M/2008

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

**Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah**

**Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah**

Peter F. Kaming, Ferianto Rahardjo, dan Yenry G. Situmorang. "Analisis Kinerja Proyek Konstruksi". *Konferensi Nasional Teknik Sipil*, 2010.

Pusdikzi. *Hanjar Pengetahuan Teknik Pengawasan Proyek*. Bogor, 2005.

St. Umroh. "Hal yang Berkaitan Dengan Penyelenggara Negara". *Astalog.com*, 1 Mei 2015. Diakses 26 Januari 2016. <http://www.astalog.com/1989/hal-yang-berkaitan-dengan-penyelenggara-negara.htm>

Surat Danseskoad kepada Pangdam III/Siliwangi Nomor: B/546/IV/2014 tanggal 30 April 2014 tentang Laporan hasil pengecekan bangunan Wisma Pasis 3 Lantai

TNI AD. Bujuknik tentang Perencanaan Pekerjaan Konstruksi Bangunan Gedung. Jakarta, 2006.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2000 tentang Jasa Konstruksi

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara

**Lampiran-2**

**DAFTAR TIM POKJA  
KAJIAN TENTANGEFEKTIFITAS FUNGSI PENGAWASAN  
PADA PROYEK BANGUNAN TNI AD**

NO URUT	NAMA	PANGKAT/ GOL, KORPS, NRP/NIP	JABATAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5
1.	Pratimun, S.Sos.	Mayjen TNI	Komandan Seskoad	Narasumber
2.	Kurnia Dewantara	Brigjen TNI	Wadan Seskoad	Narasumber
3.	Yudi Zanibar, S.I.P.	Kolonel Inf 30463	Dirbinjianbang Seskoad	Narasumber
4.	Ch. Abbas Sopamena, S.I.P, M.Si.	Kolonel Inf 30809	Wadirbinjianbang Seskoad	Narasumber
5.	Dede Indrazat	Kolonel Inf 32348	Kabidjianbang Juang Doktrinorg Sdirbinjianbang Seskoad	Kapokja
6.	Ferry Kistiana A, S.H.	Kolonel Czi 32455	Kadep Masstra Seskoad	Wakapokja
7.	R.P. Ivancius Pr. Siagian, M.A.	Kolonel Inf 32307	Kabidjianbang Ilpengtek/ Sospol Sdirbinjianbang Seskoad	Sekretaris I
8.	Ridwan Ali Abdul, S.Sos., M.Sc.	Mayor Czi 11000049 341078	Pabandya Jianbang Straops Sdirbinjianbang Seskoad	Sekretaris II
9.	Tria Wibawa, S.E.	Kolonel Arm 31267	Kadep Jemen Seskoad	Anggota
10.	Raf an, S.I.P., M.M.	Kolonel Czi 32450	Dosen Utama Seskoad	Anggota

1	2	3	4	5
11.	Junior Tumilaar, S.I.P., M.M.	Kolonel Czi 31704	Dosen Utama Seskoad	Anggota
12.	Parulian Marpaung, S.Sos., M.M.	Kolonel Inf 31235	Kabidjianbangdik Sdirbinjian bang Seskoad	Anggota
13.	Ahmad Sutarmadi, S.I.P.	Kolonel Inf 1910037630768	Kabidjianbang Terjemen Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
14.	Wasono, S.Sos., M.Hum.	Kolonel Inf 32673	Kabidjianbang Straops Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
15.	Drs. Benny R.Longdong, M.M., M.A.	Letkol Caj 1930003460166	Kapenhumas Seskoad	Anggota
16.	Syamsul Bahri MA.	Letkol Arm 523622	Kabagminjianbang Sdirbinjian bang Seskoad	Anggota
17.	Irsyad Hamdie Bey A.	Letkol Cpm 119600393 61073	Pabandya Jianbangdik Sdirbin jianbang Seskoad	Anggota
18.	Sujeidi Faisal, S.T., M.Han.	Mayor Arh 110000180 70375	Pabandya Jianbang Ilpengtek/ Sospol Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
19.	Khazanatul Israr, S.Pd., M.M.	Mayor Arm 110500129 90169	Pabanda Jianbang Straops Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
20.	Asep	Mayor Inf 636304	Pabanda Jianbang Juang Doktrinorg Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
21.	Edwin Charles	Mayor Inf 110100361 20878	Pabanda Jianbang Ilpengtek/ Sospol Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
22.	Jevrin Fahmier, S.Pd., M.Si.	Mayor Inf 110100163 20475	Pabanda Jianbangdik Sdirbinji anbang Seskoad	Anggota
23.	Arie Prasetyo W.B.	Kapten Inf 1104001738 0880	Pabanda Ilpengtek/ Sospol Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota

1	2	3	4	5
24.	Moh. Rianto	Kapten Cku 219503238 40973	Kaurminjianbang Bagminjianbang Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
25.	Sumarjo	Kapten Cpl 587717	Kaurjianbang Bagminjianbang Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
26.	Susie Kriswulandari	Penata Muda III/a 1973052 01997032001	Batimin Urdal Sdirbinjianbang Seskoad	Anggota
27.	Subagio	Sertu 3197049 4750777	Turmin Sdirbin-jianbang Seskoad	Pendukung
28.	Asep Cahyawan	Pengatur Tk I II/d 1970071 71993121001	Operator Komputer Kabidjianbang Dik Sdirbinjianbang Seskoad	Pendukung
29.	Albert Parlindungan	Pengatur II/c 19821016200 5001003	Operator Komputer Kabidjian bang Straops Sdirbinjianbang Seskoad	Pendukung
29.	Albert Parlindungan	Pengatur II/c 19821016200 5001003	Operator Komputer Kabidjianbang Straops Sdirbinjianbang Seskoad	Pendukung
30.	Ahmad Kuswari	Pengatur II/c 19650530199 2081001	Operator Komputer Kabidjian bang Terjemen Sdirbinjianbang Seskoad	Pendukung