

KEPASTIAN DAN PERLINDUNGAN HUKUM VENDOR TERHADAP KETERLAMBATAN PEMBAYARAN BUMN KARYA

Erizal Sitinjak*, Ningrum Natasya Sirait**, Robert***

*Universitas Sumatera Utara

Jl. Universitas No.19, Padang Bulan, Kec. Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara

Email: Rizal.bend@gmail.com

ABSTRAK

Pembangunan infrastruktur nasional menempatkan BUMN Karya sebagai pelaksana utama proyek sekaligus pengorganisasi hubungan kerja dengan vendor, pemasok, dan subkontraktor. Dalam praktiknya, keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya menimbulkan persoalan hukum mengenai kepastian waktu pembayaran, perlindungan hak tagih, keberlangsungan usaha, serta keseimbangan posisi tawar para pihak dalam hubungan kontraktual. Artikel ini membahas pengaturan hukum kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor, efektivitas perlindungan hukum atas keterlambatan pembayaran, dan bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor. Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif yang bersifat deskriptif-analitis dengan pendekatan perundang-undangan, konseptual, dan kasus. Data utama yang digunakan adalah data sekunder berupa bahan hukum primer, sekunder, dan tersier, serta didukung informasi lapangan melalui wawancara dengan informan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor telah memiliki dasar hukum dalam KUHPerdara, hukum jasa konstruksi, hukum BUMN, hukum perseroan terbatas, dan mekanisme penyelesaian sengketa. Namun, pengaturannya masih bersifat umum, tersebar, dan belum membentuk rezim khusus yang menjamin pembayaran tepat waktu. Perlindungan hukum secara formal tersedia melalui negosiasi, somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, dan PKPU, tetapi belum efektif secara substantif karena dipengaruhi ketimpangan posisi tawar, sentralisasi keputusan pembayaran, hambatan administrasi, praktik cicilan di luar kontrak, lemahnya dokumentasi, dan ketergantungan vendor pada hubungan kerja dengan BUMN Karya. Artikel ini menyimpulkan bahwa perlindungan hukum vendor perlu diperkuat melalui klausul pembayaran yang jelas, SOP pembayaran vendor, transparansi status tagihan, pengakuan tagihan valid, dokumentasi kontraktual, addendum pembayaran, surat pengakuan utang, dan penyelesaian sengketa bertingkat.

Kata Kunci: BUMN, Infrastruktur, Pembayaran, Proyek, Vendor

ABSTRACT

National infrastructure development positions state-owned construction companies as the primary project implementers and as the parties responsible for managing working relationships with vendors, suppliers, and subcontractors. In practice, late payments by these state-owned construction companies give rise to legal issues concerning the certainty of payment timelines, the protection of receivables, business continuity, and the balance of bargaining power among the parties in contractual relationships. This article discusses the legal framework governing the payment obligations of state-owned construction companies to vendors, the effectiveness of legal protections against late payments, and more effective forms of legal protection for vendors.

This study employs a descriptive-analytical normative legal research method using legislative, conceptual, and case-based approaches. The primary data used consists of secondary data in the form of primary, secondary, and tertiary legal sources, supplemented by field information gathered through interviews with relevant informants. The research findings indicate that the payment obligations of construction-focused state-owned enterprises (BUMN Karya) to vendors are grounded in the Civil Code, construction services law, state-owned enterprise law, limited liability company law, and dispute resolution mechanisms. However, the regulations remain general in nature, fragmented, and have not yet established a specific framework that guarantees timely payment. Legal protection is formally available through negotiation, demand letters, breach-of-contract lawsuits, arbitration, and the PKPU process, but it has not been substantively effective due to imbalances in bargaining power, the centralization of payment decisions, administrative barriers, the practice of off-contract installment payments, weak documentation, and vendors' dependence on their working relationships with BUMN Karya. This article concludes that legal protection for vendors needs to be strengthened through clear payment clauses, vendor payment SOPs, transparency regarding invoice status, acknowledgment of valid invoices, contractual documentation, payment addenda, letters of acknowledgment of debt, and a multi-tiered dispute resolution process.

Keywords: State-Owned Enterprises, Infrastructure, Payments, Projects, Vendors

1. Pendahuluan

Pembangunan infrastruktur nasional dalam satu dekade terakhir menjadi agenda strategis negara untuk memperkuat konektivitas wilayah, meningkatkan efisiensi logistik, dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam pelaksanaannya, Badan Usaha Milik Negara bidang karya, yang selanjutnya disebut BUMN Karya, memiliki kedudukan penting sebagai pelaksana utama proyek infrastruktur sekaligus pengorganisasi hubungan kerja dengan vendor, pemasok, dan subkontraktor. BUMN Karya seperti PT Waskita Karya, PT Wijaya Karya, PT Adhi Karya, PT Pembangunan Perumahan, dan PT Hutama Karya tidak hanya menjalankan fungsi bisnis sebagai perseroan, tetapi juga memikul peran strategis dalam pelaksanaan proyek pemerintah dan proyek strategis nasional.¹ Hubungan antara BUMN Karya dan vendor pada dasarnya merupakan hubungan hukum perdata yang lahir dari perjanjian, Surat Perintah Kerja, Purchase Order, perjanjian pengadaan barang dan jasa, perjanjian sewa alat, atau dokumen kerja sama lain yang menimbulkan hak dan kewajiban timbal balik. Vendor berkewajiban menyediakan barang, jasa, material, tenaga,

¹ Imma Widyawati Agustin & Septiana Hariyani, *Pengelolaan Infrastruktur Kota dan Wilayah* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2023), pp. 21–22; Sentot Eko Baskoro et al., *Perekonomian Indonesia: Dinamika dan Tantangan Global* (Yogyakarta: Star Digital Publishing, 2025), p. 24.

alat, atau pekerjaan tertentu, sedangkan BUMN Karya berkewajiban melakukan pembayaran sesuai nilai, syarat, dan waktu yang telah disepakati.²

Secara normatif, kewajiban pembayaran tersebut memperoleh dasar hukum dari hukum perikatan dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata. Perjanjian yang sah mengikat para pihak sebagai undang-undang dan harus dilaksanakan dengan itikad baik. Apabila salah satu pihak tidak memenuhi kewajibannya, maka pihak tersebut dapat dinilai melakukan wanprestasi dan dapat dimintakan pertanggungjawaban berupa pemenuhan prestasi, pembatalan perjanjian, ganti rugi, bunga, atau biaya.³ Dalam konteks jasa konstruksi, kewajiban pembayaran juga menjadi bagian penting dari kontrak kerja konstruksi karena kontrak harus mengatur hak dan kewajiban para pihak, cara pembayaran, wanprestasi, dan penyelesaian sengketa.⁴ Dengan demikian, keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya kepada vendor bukan hanya persoalan administratif proyek, melainkan merupakan persoalan hukum yang berkaitan dengan kepastian pembayaran, keadilan kontraktual, dan perlindungan hak tagih vendor.

Permasalahan muncul ketika kewajiban pembayaran yang secara normatif telah diatur tersebut tidak selalu terlaksana secara efektif dalam praktik. Tekanan arus kas, keterlambatan pencairan dana dari pemilik proyek, sentralisasi keputusan pembayaran, hambatan administrasi, dan restrukturisasi keuangan BUMN Karya dapat berdampak pada keterlambatan pembayaran kepada vendor. Dalam posisi demikian, vendor sering berada pada kedudukan yang lebih lemah karena telah lebih dahulu mengeluarkan modal, menyediakan barang atau jasa, membayar tenaga kerja, memenuhi kewajiban kepada pemasok, dan menanggung biaya operasional proyek. Keterlambatan pembayaran menyebabkan vendor tidak hanya menghadapi kerugian komersial, tetapi juga menghadapi ketidakpastian hukum mengenai kapan dan bagaimana hak pembayarannya dapat direalisasikan.

Preliminary research dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persoalan keterlambatan pembayaran benar-benar terjadi dalam pengalaman konkret beberapa vendor BUMN Karya. Pada kasus Toko 88, hubungan usaha dengan PT Pembangunan Perumahan Cabang I telah berlangsung lama dalam penyediaan barang dan sewa alat bangunan untuk kebutuhan proyek, tetapi

² Ahmad Rizki Sridadi, *Aspek Hukum dalam Bisnis* (Surabaya: Airlangga University Press, 2019), p. 18; Moh Nur Sholeh, *Manajemen Kontrak Proyek Konstruksi* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2025), p. 11.

³ Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, Pasal 1238, Pasal 1243, Pasal 1267, dan Pasal 1338.

⁴ Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, Pasal 47 ayat (1).

keterlambatan dan ketidakjelasan pembayaran menimbulkan kerugian besar, penagihan berulang, pelibatan kuasa hukum, serta tekanan keuangan sampai pada keadaan “modal pun tidak kembali”.⁵ Pada kasus PT Hasta Deli Persada, keterlambatan pembayaran membuat vendor harus menempuh pendekatan persuasif, surat-menyurat, dan kunjungan ke kantor pusat, sehingga vendor mengeluarkan tambahan waktu dan biaya hanya untuk menagih hak pembayaran yang seharusnya telah jatuh tempo.⁶ Pada kasus CV Lestari Jaya Purnama, keterlambatan pembayaran berdampak langsung pada terganggunya pembayaran kepada supplier, sehingga vendor harus memberikan batas waktu sebelum menghentikan pekerjaan.⁷ Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran BUMN Karya tidak hanya menimbulkan persoalan teknis administrasi, tetapi juga berdampak terhadap arus kas, keberlangsungan usaha, posisi tawar, dan kemampuan vendor mempertahankan hak tagihnya.

Keadaan tersebut memperlihatkan adanya jarak antara norma hukum dan realitas praktik. Secara formal, vendor memiliki instrumen hukum untuk menagih pembayaran, seperti negosiasi, rekonsiliasi, somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang. Namun, instrumen tersebut lebih banyak bekerja setelah keterlambatan terjadi dan belum sepenuhnya mampu mencegah keterlambatan sejak awal. Vendor sering baru memperoleh respons yang lebih serius setelah menggunakan kuasa hukum atau menaikkan sengketa ke level yang lebih formal.⁸ Dengan demikian, perlindungan hukum yang tersedia masih lebih kuat pada sisi represif daripada preventif, lebih kuat secara formal daripada substantif, dan lebih kuat sebagai alat tekan setelah sengketa muncul daripada sebagai jaminan institusional yang normal.⁹

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini membahas tiga permasalahan. Pertama, bagaimana pengaturan hukum kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor dalam proyek infrastruktur. Kedua, bagaimana efektivitas perlindungan hukum bagi vendor atas keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya. Ketiga, bagaimana bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor dalam proyek infrastruktur BUMN Karya. Ketiga permasalahan tersebut penting untuk dikaji karena perlindungan hukum bagi vendor tidak cukup hanya dimaknai sebagai hak untuk menggugat setelah

⁵ Hasil wawancara dengan Lukman, Pimpinan Usaha Teknik Toko 88, Medan, 28 Mei 2026.

⁶ Hasil wawancara dengan Harianto, Direktur PT Hasta Deli Persada, Medan, 27 Mei 2026.

⁷ Hasil wawancara dengan Anto, Direktur CV Lestari Jaya Purnama, Medan, 28 Mei 2026.

⁸ Hasil wawancara dengan Ronald Aristone Sinaga, Founder Sabat Law Firm, Jakarta, 27 Mei 2026.

⁹ Erizal Sitinjak, *Kepastian dan Perlindungan Hukum bagi Vendor terhadap Keterlambatan Pembayaran oleh BUMN Karya dalam Pelaksanaan Proyek Infrastruktur*, (Tesis Magister Ilmu Hukum, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2026), pp. 96–100.



keterlambatan terjadi. Perlindungan hukum harus diarahkan pada sistem yang mampu memberikan kepastian sejak tahap kontrak, pelaksanaan pekerjaan, verifikasi dokumen, pengajuan tagihan, sampai pembayaran.

Keaslian penelitian ini dapat dilihat dari perbandingannya dengan beberapa penelitian terdahulu. Yahya Ubed meneliti perlindungan hukum bagi penyedia barang dan jasa dalam kontrak pengadaan barang dan jasa pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).¹⁰ Ruth Gabriella Putri Nababan meneliti penerapan tata kelola perusahaan yang baik dalam pengadaan barang dan jasa di PT Perkebunan Nusantara IV.¹¹ Mustika Putra Rokan meneliti pertanggungjawaban direksi perusahaan penyedia barang dan jasa terkait keterlambatan pelaksanaan kontrak pengadaan barang dan jasa.¹² Melva Julita Simanjorang meneliti BUMN sebagai termohon Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang.¹³ Siti Holija meneliti tanggung jawab hukum vendor outsourcing dalam perjanjian kerja tenaga alih daya.¹⁴ Penelitian-penelitian tersebut memiliki relevansi dengan hukum perikatan, pengadaan barang dan jasa, tanggung jawab BUMN, dan mekanisme PKPU. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum secara khusus mengkaji keterlambatan pembayaran vendor oleh BUMN Karya dalam proyek infrastruktur dengan menempatkan kepastian pembayaran, perlindungan hak tagih vendor, tata kelola BUMN, dan efektivitas perlindungan kontraktual sebagai fokus utama. Dengan demikian, gap penelitian ini terletak pada kajian khusus mengenai hubungan antara keterlambatan pembayaran BUMN Karya, posisi vendor sebagai pihak yang lebih lemah dalam rantai proyek, dan kebutuhan perlindungan hukum yang lebih efektif sejak tahap kontrak sampai pembayaran.

¹⁰ Yahya Ubed, *Perlindungan Hukum Bagi Pihak Penyedia Barang/Jasa dalam Kontrak Pengadaan Barang/Jasa di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*, (Tesis Magister Ilmu Hukum, Program Pascasarjana Fakultas Hukum, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2015).

¹¹ Ruth Gabriella Putri Nababan, *Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) dalam Pengadaan Barang dan Jasa di PT. Perkebunan Nusantara IV*, (Tesis Program Studi Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2017). <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/19089>

¹² Mustika Putra Rokan, *Pertanggungjawaban Direksi Perusahaan Penyedia Barang dan Jasa Terkait Keterlambatan Pelaksanaan Kontrak Pengadaan Barang dan Jasa (Studi PT. Cici Rokan Mulia)*, (Tesis Program Studi Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2021). <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/46151>

¹³ Melva Julita Simanjorang, *Analisis Hukum terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai Termohon Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU): Studi Putusan Nomor 22/PDT.SUS-PKPU/2019/PN Niaga Mdn*, (Tesis Program Studi Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2023). <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/98712>

¹⁴ Siti Holija, *Tanggung Jawab Hukum Vendor Outsourcing Dalam Perjanjian Kerja Tenaga Alih Daya Pada Pt. Poj Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Cipta Kerja*, (Tesis Program Studi Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Islam Riau, Pekanbaru, 2024). http://etd.uir.ac.id/?p=show_detail&id=11217

Artikel ini menggunakan tiga teori hukum sebagai pisau analisis. Teori kepastian hukum Jan M. Otto digunakan untuk mengkaji dan menganalisis permasalahan pertama, yaitu pengaturan hukum kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor. Teori ini dipilih karena kepastian hukum tidak cukup hanya dilihat dari keberadaan norma tertulis, tetapi juga harus dilihat dari kejelasan aturan, konsistensi penerapan, kepatuhan institusi, prediktabilitas, dan efektivitas pelaksanaan hukum dalam praktik.¹⁵ Teori keadilan hukum Gustav Radbruch digunakan untuk mengkaji dan menganalisis permasalahan kedua, yaitu efektivitas perlindungan hukum bagi vendor atas keterlambatan pembayaran. Teori ini relevan karena keterlambatan pembayaran menimbulkan ketegangan antara kepastian hukum formal dan keadilan substantif bagi vendor yang telah melaksanakan prestasinya tetapi belum menerima pembayaran.¹⁶ Teori perlindungan hukum Satjipto Rahardjo digunakan untuk mengkaji dan menganalisis permasalahan ketiga, yaitu bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor. Teori ini relevan karena hukum harus hadir untuk melindungi kepentingan pihak yang lebih lemah dalam relasi sosial dan ekonomi, termasuk vendor yang berada dalam posisi tawar lebih lemah ketika berhadapan dengan BUMN Karya.¹⁷

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif yang bersifat deskriptif-analitis. Penelitian hukum normatif digunakan karena artikel ini menempatkan hukum sebagai sistem norma yang terdiri atas asas, kaidah, peraturan perundang-undangan, doktrin, perjanjian, serta mekanisme penyelesaian sengketa yang berkaitan dengan kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor dalam proyek infrastruktur.¹⁸ Penelitian ini bersifat deskriptif-analitis karena penelitian tidak hanya menggambarkan pengaturan hukum mengenai kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor,

¹⁵ Jan Michiel Otto, "Toward an Analytical Framework: Real Legal Certainty and Its Explanatory Factors," in Jianfu Chen, Yuwen Li, & Jan Michiel Otto (Eds.), *Implementation of Law in the People's Republic of China*, (The Hague: Kluwer Law International, 2002), pp. 23–34. https://doi.org/10.1163/9789004481183_005; Shidarta, *Moralitas Profesi Hukum: Suatu Tawaran Kerangka Berpikir*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), p. 85.

¹⁶ Gustav Radbruch, "Statutory Lawlessness and Supra-Statutory Law," *Oxford Journal of Legal Studies*, 26(1), 1–11 (2006). <https://doi.org/3600538>; Gustav Radbruch, "Legal Philosophy," in Kurt Wilk (Trans.), *The Legal Philosophies of Lask, Radbruch, and Dabin*, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1950), pp. 107–180. <https://ia801507.us.archive.org/23/items/in.ernet.dli.2015.176366/2015.176366.Inorganic-And-Theoretical-Chemistry-Vol-xvi.pdf>

¹⁷ Satjipto Rahardjo, *Sisi-Sisi Lain dari Hukum di Indonesia*, (Jakarta: Kompas, 2003), p. 121; Satjipto Rahardjo, *Hukum Progresif: Sebuah Sintesa Hukum Indonesia*, (Yogyakarta: Genta Publishing, 2009), pp. 5–9; M. Zulfa Aulia, "Hukum Progresif dari Satjipto Rahardjo: Riwayat, Urgensi, dan Relevansi", *Undang: Jurnal Hukum*, vol. 1, no. 1 (2018): 159–185. <https://doi.org/10.22437/ujh.1.1.159-185>.

¹⁸ Mukti Fajar & Yulianto Achmad, *Dualisme Penelitian Hukum Normatif dan Empiris*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), p. 7; Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum: Edisi Revisi*, (Jakarta: Prenada Media, 2017), pp. 55–56.



tetapi juga menganalisis efektivitas perlindungan hukum bagi vendor atas keterlambatan pembayaran serta merumuskan bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan perundang-undangan, pendekatan konseptual, dan pendekatan kasus. Pendekatan perundang-undangan digunakan untuk menelaah Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, peraturan di bidang jasa konstruksi, peraturan mengenai Badan Usaha Milik Negara, peraturan mengenai perseroan terbatas, serta peraturan mengenai penyelesaian sengketa, arbitrase, kepailitan, dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang. Pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis konsep kepastian hukum, keadilan hukum, perlindungan hukum, wanprestasi, hubungan kontraktual, vendor, dan BUMN Karya. Pendekatan kasus digunakan untuk membaca peristiwa konkret keterlambatan pembayaran vendor dalam proyek infrastruktur BUMN Karya, termasuk pengalaman vendor yang menjadi temuan awal penelitian.

Data utama dalam penelitian ini adalah data sekunder yang terdiri atas bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, dan bahan hukum tersier. Bahan hukum primer meliputi Kitab Undang-Undang Hukum Perdata, Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa, Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, dan peraturan perundang-undangan lain yang relevan. Bahan hukum sekunder, meliputi: literatur hukum, jurnal ilmiah, hasil penelitian, artikel ilmiah, dan pendapat ahli hukum. Bahan hukum tersier, meliputi: kamus hukum, ensiklopedia, dan sumber pendukung lain yang membantu menjelaskan bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder.¹⁹

Penelitian ini juga didukung oleh informasi lapangan melalui wawancara dengan informan yang relevan. Informan dalam penelitian ini, meliputi: lawyer vendor, vendor BUMN Karya, dan pihak BUMN Karya. Informan tersebut antara lain Ronald Aristone Sinaga sebagai lawyer vendor, Lukman dari Toko 88, Harianto dari PT Hasta Deli Persada, Anto dari CV Lestari Jaya Purnama, dan informan dari lingkungan BUMN Karya. Informasi lapangan tersebut digunakan untuk memperkaya

¹⁹ Muhaimin, *Metode Penelitian Hukum*, (Mataram: Mataram University Press, 2020), pp. 59–62; Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*, (Jakarta: UI Press, 2005), pp. 11–12.

analisis mengenai efektivitas perlindungan hukum dalam praktik, khususnya mengenai hambatan pembayaran, posisi tawar vendor, sentralisasi keputusan pembayaran, praktik cicilan, dokumentasi kontraktual, dan mekanisme penagihan. Dengan demikian, informasi lapangan tidak mengubah karakter penelitian ini menjadi penelitian empiris penuh, melainkan berfungsi sebagai data pendukung untuk membaca kesenjangan antara norma hukum dan praktik pembayaran vendor dalam proyek infrastruktur BUMN Karya.²⁰

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan wawancara. Studi kepustakaan dilakukan dengan menginventarisasi, mengklasifikasi, dan menganalisis bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, dan bahan hukum tersier yang relevan dengan isu hukum penelitian. Wawancara dilakukan secara terbuka kepada informan yang memiliki pengalaman langsung atau pengetahuan praktis mengenai keterlambatan pembayaran vendor oleh BUMN Karya. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif dengan menafsirkan bahan hukum dan informasi lapangan secara sistematis. Analisis kualitatif digunakan untuk menjelaskan hubungan antara norma hukum, praktik pembayaran, hambatan perlindungan hukum, dan bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

3.1 Pengaturan Hukum Kewajiban Pembayaran BUMN Karya kepada Vendor

Kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor pada dasarnya lahir dari hubungan kontraktual. Hubungan tersebut dapat dituangkan dalam kontrak, Surat Perintah Kerja, *Purchase Order*, perjanjian pengadaan barang dan jasa, perjanjian sewa alat, subkontrak, atau dokumen kerja sama lain. Selama dokumen tersebut memuat kesepakatan para pihak, objek pekerjaan, nilai pekerjaan, jangka waktu, dan mekanisme pembayaran, maka dokumen tersebut dapat menjadi dasar lahirnya perikatan. Dalam hukum perdata Indonesia, keberadaan perikatan tersebut berkaitan dengan syarat sah perjanjian, asas kebebasan berkontrak, dan asas *pacta sunt servanda*, yang menempatkan perjanjian sah sebagai undang-undang bagi para pihak.²¹

BUMN Karya sebagai pihak yang menerima barang, jasa, material, alat, atau pekerjaan dari vendor wajib memenuhi prestasi berupa pembayaran. Prestasi dalam hukum perikatan dapat berupa

²⁰ Erizal Sitinjak, *Kepastian dan Perlindungan Hukum bagi Vendor*, pp. 33–40.

²¹ KUH.Perdata, Pasal 1313, Pasal 1320, dan Pasal 1338; Ahmad Rizki Sridadi, *Aspek Hukum dalam Bisnis* (Surabaya: Airlangga University Press, 2019), p. 18.

kewajiban untuk memberikan sesuatu, berbuat sesuatu, atau tidak berbuat sesuatu. Dalam hubungan vendor dan BUMN Karya, kewajiban pembayaran merupakan prestasi berupa pemberian sejumlah uang sesuai nilai, syarat, dan waktu yang telah diperjanjikan. Apabila pembayaran tidak dilakukan sesuai waktu yang telah disepakati, maka keadaan tersebut dapat dikualifikasikan sebagai kelalaian atau wanprestasi. Oleh karena itu, hubungan vendor dan BUMN Karya tidak boleh dipahami semata-mata sebagai hubungan administratif proyek, melainkan sebagai hubungan hukum perdata yang menimbulkan hak, kewajiban, dan akibat hukum bagi para pihak.²²

Dalam konteks proyek konstruksi, kewajiban pembayaran juga memperoleh dasar dari rezim hukum jasa konstruksi. Kontrak kerja konstruksi harus memuat sekurang-kurangnya identitas para pihak, rumusan pekerjaan, masa pertanggungan, hak dan kewajiban para pihak, cara pembayaran, wanprestasi, penyelesaian perselisihan, pemutusan kontrak, keadaan memaksa, dan ketentuan lain yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa pembayaran bukan sekadar aspek teknis atau administrasi proyek, tetapi merupakan bagian penting dari desain hukum kontrak konstruksi. Dengan demikian, klausul pembayaran dalam kontrak konstruksi harus dirumuskan secara jelas agar vendor memperoleh kepastian mengenai kapan, bagaimana, dan berdasarkan dokumen apa pembayaran dilakukan.²³

Kedudukan BUMN Karya sebagai Persero juga penting untuk dianalisis. BUMN Karya memang memiliki dimensi kepentingan publik karena dapat menjalankan proyek pemerintah atau proyek strategis nasional. Namun, dalam hubungan kontraktual dengan vendor, BUMN Karya tetap bertindak sebagai badan hukum privat yang memiliki hak dan kewajiban sendiri. Status BUMN tidak menghapus kewajiban kontraktualnya kepada vendor. Sebagai Persero, BUMN Karya tunduk pada prinsip hukum perseroan terbatas, termasuk prinsip pemisahan kekayaan, tanggung jawab korporasi, dan kewajiban direksi untuk mengurus perseroan dengan itikad baik, kehati-hatian, dan tanggung jawab.²⁴

²² KUH.Perdata, Pasal 1234, Pasal 1238, Pasal 1243, dan Pasal 1267; Niru Anita Sinaga & Nurlily Darwis, "Wanprestasi dan Akibatnya dalam Pelaksanaan Perjanjian," *Jurnal Mitra Manajemen*, vol. 7, no. 2 (2015), p. 348. <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jmm/article/view/534/500>

²³ Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, Pasal 47 ayat (1); Moh Nur Sholeh, *Manajemen Kontrak*, p. 11.

²⁴ Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Pasal 1 angka 2 dan Pasal 11; Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pasal 1 angka 1, Pasal 3 ayat (1), Pasal 92 ayat (1), dan Pasal 97 ayat (1)–ayat (2).



Konsekuensinya, keterlambatan pembayaran dari *owner*, tekanan arus kas, atau kebijakan internal perusahaan tidak secara otomatis menghapus kewajiban BUMN Karya untuk membayar vendor. Alasan tersebut hanya dapat dipertimbangkan apabila kontrak secara tegas, jelas, dan sah mengatur alokasi risiko yang berbeda. Tanpa pengaturan kontraktual yang tegas, risiko keterlambatan pembayaran dari *owner* tidak boleh secara sepihak dialihkan kepada vendor. Vendor tidak memiliki hubungan kontraktual langsung dengan *owner* dan tidak memiliki kendali terhadap pencairan dana dari *owner*. Oleh karena itu, BUMN Karya tetap bertanggung jawab sebagai debitur kontraktual terhadap vendor sepanjang vendor telah melaksanakan prestasinya dan syarat pembayaran telah terpenuhi.²⁵

Meskipun dasar hukum kewajiban pembayaran telah tersedia, kepastian hukum bagi vendor belum optimal. Pengaturan yang ada masih tersebar dalam berbagai rezim hukum, seperti KUHPerdara, hukum jasa konstruksi, hukum BUMN, hukum perseroan terbatas, hukum arbitrase, dan hukum kepailitan. Pengaturan tersebut belum membentuk rezim khusus yang secara spesifik menjamin pembayaran tepat waktu bagi vendor dalam proyek infrastruktur. Indonesia belum memiliki rezim *prompt payment* yang secara khusus mengatur disiplin pembayaran dalam rantai proyek konstruksi, sebagaimana dikenal dalam beberapa yurisdiksi lain. Akibatnya, kepastian pembayaran vendor masih sangat bergantung pada kualitas klausul kontrak, kelengkapan dokumen, alokasi risiko, mekanisme verifikasi, dan tata kelola internal BUMN Karya.²⁶

Dengan demikian, pengaturan hukum kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor sebenarnya telah tersedia pada level normatif. Namun, pengaturan tersebut belum sepenuhnya memberikan kepastian hukum yang kuat karena masih bersifat umum, tersebar, dan bergantung pada konstruksi kontrak masing-masing proyek. Dasar hukum kewajiban pembayaran terletak pada kontrak yang sah menurut hukum perdata, diperkuat oleh ketentuan kontrak kerja konstruksi, dan

²⁵ U.S. Department of Transportation, *Guidebook for Risk Assessment in Public-Private Partnerships*, (Washington, DC: U.S. Department of Transportation, 2013), pp. 29–35. <https://rosap.nhtl.bts.gov/view/dot/29038>; José Yitani et al., *Reflections on the Importance of PPP Contract Management and Possible Shortcomings in the Region*, (Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2020), pp. 4, 43. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Reflections-on-the-Importance-of-PPP-Contract-Management-and-Possible-Shortcomings-in-the-Region.pdf>

²⁶ National Archive Department for Business, Energy & Industrial Strategy, *Creating a Responsible Payment Culture: A Call for Evidence in Tackling Late Payment*, (United Kingdom, 2018), pp. 22–23. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d1f256340f0b609ee5e1279/prompt-payment-cfe-govt-response.pdf>; Housing Grants, Construction and Regeneration Act 1996, Part II; Building and Construction Industry Security of Payment Act 2004. <https://sso.agc.gov.sg/Acts-Supp/57-2004/Published?DocDate=20041208&ProvIds=pr9->; Construction Industry Payment and Adjudication Act 2012. <https://www.aiac.world/wp-content/adjudication/CIPAAct-7.pdf>

mengikat BUMN Karya sebagai Persero yang bertanggung jawab atas perikatannya sendiri. Akan tetapi, tanpa klausul pembayaran yang jelas, mekanisme verifikasi yang terukur, dan tata kelola pembayaran yang transparan, hak pembayaran vendor tetap berpotensi mengalami ketidakpastian dalam praktik.

3.2 Efektivitas Perlindungan Hukum bagi Vendor atas Keterlambatan Pembayaran

Perlindungan hukum bagi vendor atas keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya secara formal telah tersedia dalam hukum positif Indonesia. Vendor dapat menempuh jalur non-litigasi melalui negosiasi, rekonsiliasi dokumen, addendum pembayaran, atau kesepakatan jadwal pembayaran. Selain itu, vendor juga dapat menggunakan instrumen hukum berupa somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase apabila diperjanjikan, serta Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang apabila syarat utang yang telah jatuh tempo dan dapat ditagih terpenuhi.²⁷ Namun, ketersediaan instrumen hukum tersebut belum otomatis menunjukkan bahwa perlindungan hukum telah bekerja secara efektif. Efektivitas perlindungan hukum tidak cukup diukur dari ada atau tidaknya jalur hukum, tetapi juga harus diukur dari kemampuan jalur tersebut untuk memberikan kepastian waktu pembayaran, pemulihan hak vendor, biaya penegakan hak yang wajar, dan perlindungan terhadap keberlangsungan usaha vendor.²⁸

Dalam praktik, perlindungan hukum bagi vendor masih lebih kuat pada sisi represif daripada preventif. Perlindungan represif bekerja setelah keterlambatan pembayaran terjadi, misalnya melalui somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, atau PKPU. Sebaliknya, perlindungan preventif yang seharusnya mencegah keterlambatan sejak awal belum berjalan optimal. Kelemahan tersebut terlihat dari belum jelasnya batas waktu verifikasi tagihan, belum transparannya status tagihan, belum seragamnya SOP pembayaran vendor, belum tegasnya konsekuensi hukum apabila pembayaran terlambat, serta masih lemahnya pengakuan tertulis terhadap tagihan vendor yang telah dinyatakan valid. Dalam keadaan demikian, vendor tidak memperoleh kepastian yang cukup mengenai kapan tagihan akan diverifikasi, kapan tagihan dianggap sah, dan kapan pembayaran harus dilakukan.

²⁷ KUH.Perdata, Pasal 1238, Pasal 1243, Pasal 1267, dan Pasal 1338; Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa; Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, Pasal 2 ayat (1) dan Pasal 222 ayat (1)–ayat (3).

²⁸ Soerjono Soekanto, *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*, (Jakarta: Rajawali, 1986), pp. 5–51; Philipus M. Hadjon, *Perlindungan Hukum bagi Rakyat di Indonesia*, (Surabaya: Bina Ilmu, 1987), pp. 2–5.

Perlindungan hukum juga masih lebih kuat secara formal daripada substantif. Secara formal, vendor memiliki hak untuk menagih pembayaran dan menempuh upaya hukum. Namun secara substantif, vendor sering menghadapi hambatan serius, seperti ketimpangan posisi tawar, ketergantungan pada keberlanjutan order, sentralisasi keputusan pembayaran, hambatan administrasi, pergantian staf proyek, praktik pembayaran bertahap di luar kontrak, dan lemahnya penguasaan dokumen pembuktian. Data lapangan menunjukkan bahwa vendor sering tidak berani bersikap tegas karena masih berharap memperoleh pekerjaan berikutnya dari BUMN Karya. Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa relasi kontraktual antara BUMN Karya dan vendor tidak selalu berlangsung dalam posisi yang seimbang.²⁹

Temuan lapangan terhadap vendor memperkuat penilaian tersebut. Harianto dari PT Hasta Deli Persada menjelaskan bahwa mekanisme pembayaran dalam kontrak dapat berupa pembayaran reguler 30 hari, 60 hari, 90 hari, bahkan ada yang berbasis Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri. Namun, dalam praktiknya sebagian besar pembayaran BUMN Karya terlambat dan kepastian pembayarannya tidak tersedia secara memadai.³⁰ Anto dari CV Lestari Jaya Purnama juga menjelaskan bahwa keterlambatan pembayaran sering terjadi dan berdampak langsung pada terganggunya pembayaran kepada supplier. Ia juga menyatakan bahwa ruang negosiasi terhadap klausul pembayaran memang ada, tetapi sulit dilakukan karena posisi tawar vendor tidak seimbang.³¹ Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran bukan sekadar persoalan teknis, tetapi berdampak langsung pada arus kas dan kemampuan vendor memenuhi kewajiban kepada pihak ketiga.

Kasus Toko 88 juga menunjukkan bahwa perlindungan hukum formal belum selalu berbanding lurus dengan perlindungan substantif. Toko 88 memiliki hubungan usaha dengan PT Pembangunan Perumahan Cabang I dalam penyediaan barang dan sewa alat bangunan untuk kebutuhan proyek. Akan tetapi, keterlambatan dan ketidakpastian pembayaran menimbulkan penagihan berulang, surat-menyurat, pelibatan kuasa hukum, serta perjanjian pembayaran bertahap. Dalam pengalaman tersebut, vendor menyatakan bahwa hukum tidak memberikan rasa percaya karena meskipun perjanjian telah dibuat, pembayaran tetap dilakukan menurut kehendak

²⁹ Hasil wawancara dengan Ronald Aristone Sinaga, Founder Sabat Law Firm, Jakarta, 27 Mei 2026.

³⁰ Hasil wawancara dengan Harianto, Direktur PT Hasta Deli Persada, Medan, 27 Mei 2026.

³¹ Hasil wawancara dengan Anto, Direktur CV Lestari Jaya Purnama, Medan, 28 Mei 2026.

debitur.³² Pernyataan ini menunjukkan bahwa perlindungan hukum yang tersedia belum sepenuhnya menghasilkan kepastian faktual bagi vendor.

Pada praktiknya, vendor sering baru memperoleh respons yang berarti setelah menggunakan kuasa hukum atau mengeskalasi sengketa. Ronald Aristone Sinaga sebagai lawyer vendor menjelaskan bahwa upaya hukum yang paling sering ditempuh vendor adalah somasi. Dalam beberapa kasus, BUMN Karya merespons setelah somasi pertama dengan membuka rekonsiliasi dan negosiasi tempo pembayaran. Namun, terdapat pula kasus yang tidak direspons meskipun somasi telah dilakukan dua kali, sehingga vendor harus mendaftarkan perkara ke pengadilan atau menempuh mekanisme PKPU di Pengadilan Niaga.³³ Data ini menunjukkan bahwa somasi relatif efektif sebagai alat tekan, tetapi efektivitasnya lebih banyak muncul karena adanya ancaman eskalasi sengketa, bukan karena sistem pembayaran telah bekerja secara normal.

Gugatan wanprestasi dan PKPU juga memiliki daya tekan yang kuat, tetapi tidak selalu menjadi mekanisme pemulihan yang cepat dan sederhana. Dalam praktik, gugatan wanprestasi membutuhkan kelengkapan dokumen, biaya hukum, waktu, dan keberanian vendor untuk berhadapan dengan BUMN Karya. PKPU juga dapat menjadi instrumen tekanan karena menempatkan sengketa pembayaran dalam forum yang lebih serius dan berisiko bagi reputasi BUMN Karya. Namun, mekanisme ini lebih sering berfungsi sebagai alat negosiasi koersif daripada sebagai mekanisme perlindungan yang mudah, murah, cepat, dan dapat diprediksi.³⁴ Dengan demikian, perlindungan hukum yang tersedia masih sangat bergantung pada kemampuan vendor untuk melakukan eskalasi, menggunakan jasa hukum, dan menanggung risiko hubungan bisnis dengan BUMN Karya.

Dari perspektif BUMN Karya, keterlambatan pembayaran sering dijelaskan sebagai akibat dari persoalan pembiayaan proyek dan arus kas. Vinson Intar Zakaria dari PT Pembangunan Perumahan Cabang Medan menjelaskan bahwa dalam proyek *joint operation* pembayaran dikelola oleh tim proyek, sedangkan dalam proyek reguler atau tunggal pembayaran dikelola oleh pusat. Ia juga menyatakan bahwa BUMN tidak bermaksud tidak membayar utang vendor, tetapi pembayaran dapat memerlukan waktu tambahan di luar batas jatuh tempo, terutama apabila utang telah valid dan

³² Hasil wawancara dengan Lukman, Pimpinan Usaha Teknik Toko 88, Medan, 28 Mei 2026.

³³ Hasil wawancara dengan Ronald Aristone Sinaga, Founder Sabat Law Firm, Jakarta, 27 Mei 2026.

³⁴ Hasil wawancara dengan Ronald Aristone Sinaga, Founder Sabat Law Firm, Jakarta, 27 Mei 2026; Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, Pasal 222 ayat (1)–ayat (3).

terdaftar dalam sistem.³⁵ Perspektif ini menunjukkan bahwa pihak BUMN Karya memandang keterlambatan sebagai persoalan manajemen arus kas dan administrasi internal. Namun dari perspektif vendor, keterlambatan tetap merupakan persoalan hukum karena vendor membutuhkan kepastian pembayaran tepat waktu untuk menjaga keberlangsungan usahanya.

Keadaan tersebut menunjukkan adanya perbedaan ukuran antara BUMN Karya dan vendor dalam menilai efektivitas perlindungan hukum. BUMN Karya cenderung melihat perlindungan cukup sepanjang tagihan yang valid pada akhirnya akan dibayar. Sebaliknya, vendor mengukur perlindungan hukum dari kepastian bahwa pembayaran dilakukan sesuai jatuh tempo, sesuai nilai, dan tanpa harus menanggung biaya penagihan yang berlebihan. Perbedaan ukuran ini menunjukkan bahwa kepastian formal belum berubah menjadi kepastian temporal. Vendor memang memiliki hak tagih, tetapi belum selalu memperoleh kepastian mengenai waktu realisasi pembayaran.

Berdasarkan teori kepastian hukum Jan M. Otto, perlindungan hukum bagi vendor belum efektif secara utuh karena belum memenuhi unsur prediktabilitas, konsistensi penerapan, dan efektivitas pelaksanaan hukum. Kepastian hukum tidak cukup hanya dengan tersedianya norma tertulis, tetapi juga menuntut agar norma tersebut diterapkan secara konsisten dan memberikan hasil yang dapat diprediksi oleh para pihak.³⁶ Dalam konteks ini, vendor memang memiliki dasar hukum untuk menagih, tetapi praktik pembayaran yang bergantung pada verifikasi internal, keputusan pusat, kondisi arus kas, dan respons setelah somasi membuat hasilnya tidak selalu dapat diprediksi.

Berdasarkan teori keadilan Gustav Radbruch, perlindungan hukum yang tersedia juga belum sepenuhnya mencerminkan keadilan substantif. Secara formal, hukum menyediakan jalur penagihan dan penyelesaian sengketa. Namun, dalam praktik, vendor yang telah melaksanakan prestasi tetap menanggung risiko keterlambatan pembayaran, biaya penagihan, gangguan arus kas, dan risiko kehilangan hubungan bisnis. Keadaan ini menunjukkan bahwa kepastian hukum formal belum selalu berjalan seimbang dengan nilai keadilan.³⁷ Dalam hubungan kontraktual yang adil, risiko pembiayaan proyek tidak seharusnya dialihkan secara diam-diam kepada vendor yang tidak memiliki kendali terhadap pencairan dana dari pemilik proyek atau kebijakan arus kas internal BUMN Karya.

³⁵ Hasil wawancara dengan Vinson Intar Zakaria, Pegawai PT Pembangunan Perumahan (Persero), Tbk., Cabang I, Medan, 28 Mei 2026.

³⁶ Jianfu Chen, et al. (Eds.), *Implementation of Law in the People's Republic of China*, pp. 23–34; Shidarta, *Moralitas Profesi Hukum: Suatu Tawaran Kerangka Berpikir*, (Bandung: Refika Aditama, 2006), p. 85. https://www.researchgate.net/publication/353930254_Moralitas_Profesi_Hukum_Suatu_Tawaran_Kerangka_Berpikir

³⁷ Gustav Radbruch, "Statutory Lawlessness and Supra-Statutory Law," 1–11; Gustav Radbruch, "Legal Philosophy," in Kurt Wilk (Trans.), *The Legal Philosophies of Lask, Radbruch, and Dabin*, pp. 107–180.

Dengan demikian, efektivitas perlindungan hukum bagi vendor atas keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya dapat dinilai belum optimal. Perlindungan hukum memang tersedia secara formal, tetapi belum sepenuhnya efektif secara substantif. Instrumen hukum yang ada lebih banyak bekerja setelah keterlambatan terjadi, lebih mahal bagi vendor, dan sangat bergantung pada keberanian vendor untuk melakukan eskalasi sengketa. Oleh karena itu, perlindungan hukum bagi vendor perlu diperkuat tidak hanya melalui hak menggugat atau hak menagih, tetapi juga melalui perlindungan preventif berupa klausul pembayaran yang jelas, batas waktu verifikasi tagihan, transparansi status tagihan, SOP pembayaran vendor, pengakuan tertulis atas tagihan valid, serta mekanisme penyelesaian sengketa bertingkat yang memiliki batas waktu pasti.

3.3 Bentuk Perlindungan Hukum yang Lebih Efektif bagi Vendor

Perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor dalam proyek infrastruktur BUMN Karya tidak harus dimulai dengan menciptakan hak hukum baru yang sama sekali berbeda dari sistem hukum yang telah ada. Hal yang lebih mendesak adalah memperkuat daya kerja hak-hak yang sudah dikenal dalam hukum kontrak, hukum jasa konstruksi, hukum perusahaan, dan mekanisme penyelesaian sengketa. Vendor tidak hanya membutuhkan hak menggugat setelah keterlambatan terjadi, tetapi juga membutuhkan sistem perlindungan yang bekerja sejak tahap kontrak, pelaksanaan pekerjaan, verifikasi dokumen, pengajuan tagihan, sampai pembayaran. Dengan demikian, perlindungan hukum tidak boleh berhenti sebagai perlindungan represif, tetapi harus diperkuat sebagai perlindungan preventif yang mampu mencegah lahirnya ketidakpastian pembayaran.³⁸

Bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif perlu dibangun di atas empat prinsip. Prinsip pertama adalah kepastian pembayaran. Kontrak, Surat Perintah Kerja, *Purchase Order*, atau dokumen kerja sama antara BUMN Karya dan vendor harus memuat klausul pembayaran yang jelas, terukur, dan dapat dilaksanakan. Klausul tersebut harus mengatur tanggal atau peristiwa hukum yang menjadi dasar jatuh tempo pembayaran, daftar dokumen yang wajib dilampirkan vendor, batas waktu verifikasi dokumen oleh BUMN Karya, kewajiban pemberitahuan tertulis apabila dokumen belum lengkap, batas waktu pembayaran setelah dokumen dinyatakan lengkap, serta akibat hukum apabila pembayaran terlambat. Klausul pembayaran tidak boleh dirumuskan secara

³⁸ Philipus M. Hadjon, *Perlindungan Hukum*, pp. 2–5; Satjipto Rahardjo, *Sisi-Sisi Lain*, p. 121.

kabur karena ketidakjelasan klausul pembayaran akan membuka ruang penundaan sepihak, perbedaan tafsir, dan pelemahan posisi vendor.³⁹

Kepastian pembayaran juga harus dikaitkan dengan transparansi status tagihan. Dalam praktik proyek konstruksi, sengketa pembayaran sering tidak hanya muncul karena BUMN Karya menolak membayar, tetapi karena vendor tidak memperoleh kejelasan mengenai status tagihan, tahapan verifikasi, pejabat yang bertanggung jawab, dan waktu pembayaran. Oleh karena itu, BUMN Karya perlu membangun sistem administrasi pembayaran yang memungkinkan vendor mengetahui apakah tagihannya telah diterima, sedang diverifikasi, perlu diperbaiki, telah dinyatakan valid, masuk daftar pembayaran, atau ditunda dengan alasan tertentu. Dalam konteks manajemen proyek modern, transparansi pembayaran merupakan bagian penting dari integrasi arus pekerjaan dan arus pembayaran, karena keterlambatan dan ketidakjelasan pembayaran dapat memengaruhi arus kas, rantai pasok, dan keberlanjutan pekerjaan.⁴⁰

Prinsip kedua adalah keseimbangan kedudukan para pihak. Vendor tidak boleh ditempatkan sebagai pihak yang menanggung seluruh risiko pembiayaan proyek. Apabila BUMN Karya menghadapi keterbatasan arus kas atau keterlambatan pembayaran dari *owner*, keadaan tersebut harus dikelola secara transparan dan tidak boleh digunakan sebagai dasar untuk menunda pembayaran vendor secara sepihak. Setiap perubahan jadwal pembayaran harus didasarkan pada kesepakatan tertulis yang dibuat secara sadar, jelas, dan proporsional. Dalam hubungan kontraktual, asas kebebasan berkontrak tetap harus dibaca bersama asas itikad baik, kepatutan, dan keseimbangan agar pihak yang memiliki posisi tawar lebih kuat tidak menyalahgunakan kedudukannya.⁴¹

Prinsip ketiga adalah proporsionalitas risiko proyek. Risiko proyek pemerintah atau proyek strategis nasional tidak boleh dialihkan secara diam-diam kepada vendor. Vendor tidak memiliki hubungan kontraktual langsung dengan *owner* dan tidak memiliki kendali terhadap pencairan dana

³⁹ KUH.Perdata, Pasal 1338 dan Pasal 1339; Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, Pasal 47 ayat (1); Moh Nur Sholeh, *Manajemen Kontrak*, p. 11.

⁴⁰ Hesam Hamledari & Martin Fischer, "Construction Payment Automation Using Blockchain-Enabled Smart Contracts and Reality Capture Technologies", *ArXiv*:2010.15232, (2020), pp. 1–30. <https://arxiv.org/abs/2010.15232>; Hesam Hamledari & Martin Fischer, "Measuring the Impact of Blockchain and Smart Contract on Construction Supply Chain Visibility", *ArXiv*:2104.07532, (2021), pp. 1–25. <https://arxiv.org/abs/2104.07532>

⁴¹ Aryo Dwi Prasnowo & Siti Malikhatun Badriyah, "Implementasi Asas Keseimbangan bagi Para Pihak dalam Perjanjian Baku," *Jurnal Magister Hukum Udayana*, vol. 8, no. 1 (2019), p. 69. https://artefacts-discovery.researcher.life/full_text/DA-2/c4/c433c3b997763b64ba5b45d5dd9220ca/full_text/9a90b6b8dde6c3a009f138f2cfd34ecd.pdf; KUH.Perdata, Pasal 1338 ayat (3) dan Pasal 1339.

dari owner. Oleh karena itu, risiko keterlambatan pembayaran dari owner pada dasarnya tidak boleh otomatis dibebankan kepada vendor, kecuali kontrak secara tegas, jelas, dan proporsional mengatur alokasi risiko tersebut. Klausul *back-to-back*, *pay-when-paid*, atau klausul sejenisnya tidak boleh digunakan untuk menghilangkan kepastian pembayaran vendor tanpa batas waktu yang jelas. Apabila klausul semacam itu digunakan, kontrak harus tetap memuat batas waktu maksimum pembayaran, kewajiban pemberitahuan, mekanisme rekonsiliasi tagihan, dan hak vendor untuk menempuh upaya hukum apabila pembayaran tidak dilaksanakan.⁴²

Prinsip keempat adalah itikad baik dalam pelaksanaan kontrak. BUMN Karya wajib memberikan informasi yang jujur, terbuka, dan dapat diverifikasi mengenai status tagihan vendor. Itikad baik tidak hanya berarti tidak melakukan tipu daya, tetapi juga mengharuskan para pihak melaksanakan kontrak secara patut, wajar, dan tidak merugikan pihak lain secara tidak proporsional. Dalam konteks keterlambatan pembayaran, itikad baik mengharuskan BUMN Karya untuk tidak membiarkan vendor berada dalam ketidakpastian tanpa penjelasan tertulis, tanpa jadwal pembayaran, dan tanpa pengakuan terhadap tagihan yang telah valid.⁴³

Untuk memperkuat perlindungan preventif, BUMN Karya perlu menyusun instrumen hukum internal berupa keputusan direksi, peraturan internal, pedoman pengadaan, atau standar operasional prosedur pembayaran vendor yang mengikat unit proyek, unit keuangan, dan unit pengadaan. Instrumen internal tersebut harus mengatur penerbitan tanda terima resmi atas dokumen tagihan, batas waktu verifikasi, pemberitahuan tertulis apabila dokumen belum lengkap, status hukum tagihan yang telah valid, pejabat atau unit yang bertanggung jawab atas pembayaran, dan mekanisme eskalasi apabila pembayaran tidak dilakukan sesuai jadwal. Instrumen internal seperti ini penting karena sebagian besar hambatan pembayaran vendor justru terjadi pada tahap administrasi internal, verifikasi dokumen, koordinasi unit proyek dan pusat, serta pengambilan keputusan pembayaran.⁴⁴

⁴² U.S. Department of Transportation, *Guidebook for Risk Assessment*, pp. 29–35; José Yitani et al., *Reflections on the Importance of PPP Contract Management and Possible Shortcomings in the Region*, pp. 4, 43.

⁴³ Kevin Noble Effendi et al., “Itikad Baik atau Kecakapan Hukum Perikatan,” *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, vol. 1, no. 1 (2023), p. 240; KUH.Perdata, Pasal 1338 ayat (3).

⁴⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development, *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*, (Paris: OECD Publishing, 2024), pp. 15–28. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf; Transparency International Indonesia, *Penilaian Risiko Korupsi Infrastruktur di Indonesia*, (Jakarta: Transparency International Indonesia, 2023), pp. 1–20. https://ti.or.id/wp-content/uploads/2023/12/Laporan-Akhir-ICRAT_INA.pdf

Data lapangan menunjukkan bahwa sistem pembayaran BUMN Karya masih dapat bergantung pada struktur proyek. Pada proyek *joint operation*, pembayaran dapat dikelola oleh tim proyek, sedangkan pada proyek reguler atau tunggal pembayaran dapat dikelola oleh pusat. Dalam kondisi arus kas yang sulit, informan dari PT Pembangunan Perumahan menyatakan bahwa pembayaran proporsional kepada semua vendor dapat menjadi jalan keluar agar tidak ada perlakuan yang memihak kepada salah satu vendor.⁴⁵ Namun, mekanisme pembayaran proporsional tersebut tetap harus dituangkan dalam dokumen hukum tertulis agar tidak berubah menjadi penundaan sepihak yang merugikan vendor. Dengan demikian, pembayaran proporsional hanya dapat dibenarkan apabila didasarkan pada rekonsiliasi tagihan, pengakuan jumlah utang, jadwal pembayaran yang jelas, dan kesepakatan tertulis para pihak.

Vendor juga perlu memperkuat posisi hukumnya melalui tertib administrasi dan dokumentasi kontraktual. Vendor harus menyimpan kontrak, Surat Perintah Kerja, *Purchase Order*, berita acara pekerjaan, berita acara serah terima, surat jalan, *invoice*, faktur pajak, tanda terima dokumen, korespondensi pembayaran, notula rapat, dan seluruh bukti komunikasi dengan BUMN Karya. Dokumen tersebut penting sebagai alat bukti apabila terjadi somasi, negosiasi pembayaran, gugatan wanprestasi, arbitrase, atau PKPU. Dalam praktik, vendor yang tidak menguasai dokumen lengkap akan lebih sulit membuktikan bahwa pekerjaan telah dilaksanakan, tagihan telah diajukan, dan kewajiban pembayaran telah jatuh tempo.⁴⁶

Apabila terjadi keterbatasan arus kas, BUMN Karya tidak boleh melakukan penundaan, pencicilan, atau pembayaran proporsional secara sepihak. Perubahan pola pembayaran harus dituangkan dalam dokumen hukum tertulis, seperti addendum kontrak, berita acara rekonsiliasi tagihan, surat pengakuan utang, atau kesepakatan jadwal pembayaran. Dokumen tersebut harus memuat jumlah tagihan yang diakui, dasar pekerjaan, status dokumen pendukung, jadwal pembayaran, konsekuensi apabila kembali terjadi keterlambatan, dan hak vendor untuk menempuh upaya hukum. Tanpa dokumen tertulis, perubahan pola pembayaran berpotensi melemahkan kepastian hukum vendor dan mengubah kewajiban pembayaran yang telah jatuh tempo menjadi janji pembayaran yang tidak jelas.⁴⁷

⁴⁵ Vinson Intar Zakaria, wawancara oleh Erizal Sitinjak, Medan, 28 Mei 2026.

⁴⁶ Ronald Aristone Sinaga, wawancara oleh Erizal Sitinjak, Jakarta, 27 Mei 2026; Anto, wawancara oleh Erizal Sitinjak, Medan, 28 Mei 2026.

⁴⁷ Ronald Aristone Sinaga, wawancara oleh Erizal Sitinjak, Jakarta, 27 Mei 2026.

Selain itu, kontrak antara BUMN Karya dan vendor perlu memuat klausul penyelesaian sengketa secara bertingkat. Penyelesaian sengketa dapat dimulai dari negosiasi tertulis, rekonsiliasi dokumen, mediasi atau forum internal, somasi, dan dilanjutkan dengan gugatan wanprestasi, arbitrase, atau PKPU apabila penyelesaian tidak tercapai. Klausul tersebut harus memiliki batas waktu yang jelas pada setiap tahap agar vendor tidak berada dalam ketidakpastian yang berkepanjangan. Mekanisme penyelesaian sengketa bertingkat memberikan dua manfaat. Di satu sisi, BUMN Karya tetap memiliki ruang untuk menyelesaikan masalah secara internal dan menjaga keberlanjutan proyek. Di sisi lain, vendor memperoleh kepastian bahwa proses penyelesaian tidak akan berlangsung tanpa batas waktu.⁴⁸

Dengan demikian, bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor harus menggabungkan perlindungan kontraktual, perlindungan administratif, perlindungan kelembagaan, dan perlindungan represif. Perlindungan kontraktual diwujudkan melalui klausul pembayaran yang jelas, batas waktu verifikasi, denda atau bunga keterlambatan, dan klausul sengketa bertingkat. Perlindungan administratif diwujudkan melalui tanda terima tagihan, transparansi status tagihan, dan rekonsiliasi dokumen. Perlindungan kelembagaan diwujudkan melalui SOP pembayaran vendor, pengawasan tata kelola perusahaan, dan manajemen risiko pembayaran. Perlindungan represif tetap diperlukan melalui somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, dan PKPU, tetapi instrumen tersebut seharusnya menjadi jalan terakhir, bukan mekanisme utama untuk memperoleh pembayaran. Perlindungan hukum yang efektif harus menggeser posisi vendor dari sekadar pihak yang dapat menggugat setelah dirugikan menjadi pihak yang sejak awal memperoleh kepastian, transparansi, dan pengakuan atas hak pembayarannya.

4. Penutup

Pengaturan hukum kewajiban pembayaran BUMN Karya kepada vendor dalam proyek infrastruktur pada dasarnya telah memiliki dasar normatif dalam hukum positif Indonesia. Dasar tersebut bersumber dari hubungan kontraktual yang sah menurut KUHPerdara, pengaturan kontrak kerja konstruksi dalam rezim jasa konstruksi, kedudukan BUMN Karya sebagai Persero, dan mekanisme penyelesaian sengketa melalui negosiasi, somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, dan

⁴⁸ Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa; Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, Pasal 222 ayat (1)–ayat (3); Ronald Aristone Sinaga, wawancara oleh Erizal Sitinjak, Jakarta, 27 Mei 2026.

PKPU. Namun, pengaturan tersebut masih bersifat umum, tersebar, dan belum membentuk rezim khusus yang secara tegas menjamin pembayaran tepat waktu bagi vendor. Akibatnya, kepastian pembayaran vendor masih sangat bergantung pada kualitas klausul kontrak, kelengkapan dokumen, alokasi risiko, mekanisme verifikasi, dan tata kelola internal BUMN Karya.

Perlindungan hukum bagi vendor atas keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya secara formal telah tersedia, tetapi belum efektif secara substantif. Vendor masih menghadapi ketimpangan posisi tawar, ketergantungan pada keberlanjutan hubungan kerja, sentralisasi keputusan pembayaran, hambatan administrasi, praktik cicilan di luar kontrak, lemahnya dokumentasi, dan ketidakjelasan status tagihan. Instrumen hukum seperti somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, dan PKPU memang dapat digunakan oleh vendor, tetapi instrumen tersebut lebih banyak bekerja setelah keterlambatan terjadi.

Bentuk perlindungan hukum yang lebih efektif bagi vendor harus dibangun melalui kombinasi perlindungan kontraktual, administratif, kelembagaan, dan represif. Perlindungan kontraktual dilakukan melalui klausul pembayaran yang jelas, batas waktu verifikasi tagihan, denda atau bunga keterlambatan, serta klausul penyelesaian sengketa bertingkat. Perlindungan administratif dilakukan melalui tanda terima tagihan, transparansi status tagihan, rekonsiliasi dokumen, dan pengakuan tertulis atas tagihan yang telah valid. Perlindungan kelembagaan dilakukan melalui SOP pembayaran vendor, pengawasan tata kelola perusahaan, dan manajemen risiko pembayaran. Perlindungan represif tetap diperlukan melalui somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, dan PKPU, tetapi instrumen tersebut seharusnya menjadi jalan terakhir setelah perlindungan preventif tidak berhasil.

Sebagai rekomendasi, BUMN Karya perlu memperbaiki standar kontrak, SPK, PO, dan dokumen kerja sama dengan vendor agar memuat ketentuan pembayaran yang jelas, terukur, dan dapat dilaksanakan. BUMN Karya juga perlu membangun sistem administrasi pembayaran yang transparan melalui SOP pembayaran vendor, status tagihan yang dapat dilacak, batas waktu verifikasi dokumen, pemberitahuan tertulis apabila dokumen belum lengkap, dan pengakuan tertulis terhadap tagihan yang telah valid. Setiap perubahan pola pembayaran akibat keterbatasan arus kas, termasuk penundaan, pencicilan, atau pembayaran proporsional, harus dituangkan dalam addendum, berita acara rekonsiliasi, surat pengakuan utang, atau kesepakatan jadwal pembayaran agar tidak dilakukan secara sepihak. Vendor juga perlu memperkuat posisi hukumnya melalui tertib



administrasi dan dokumentasi kontraktual. Vendor harus menyimpan kontrak, SPK, PO, berita acara pekerjaan, berita acara serah terima, surat jalan, invoice, faktur pajak, tanda terima dokumen, korespondensi pembayaran, dan seluruh bukti komunikasi dengan BUMN Karya. Dokumen tersebut untuk memperkuat posisi vendor dalam negosiasi, somasi, gugatan wanprestasi, arbitrase, maupun PKPU. Dengan perbaikan tersebut, perlindungan hukum bagi vendor tidak hanya berfungsi sebagai hak menggugat setelah terjadi keterlambatan, tetapi juga sebagai sistem pencegahan yang memberikan kepastian, transparansi, dan keseimbangan dalam hubungan kontraktual proyek infrastruktur BUMN Karya.

Daftar Pustaka

Buku

- Agustin, I. W., & Hariyani, S. (2023). *Pengelolaan infrastruktur kota dan wilayah*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Baskoro, S. E., et al. (2025). *Perekonomian Indonesia: Dinamika dan tantangan global*. Yogyakarta: Star Digital Publishing.
- Fajar, M., & Achmad, Y. (2017). *Dualisme penelitian hukum normatif dan empiris*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hadjon, P. M. (1987). *Perlindungan hukum bagi rakyat di Indonesia*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Marzuki, P. M. (2017). *Penelitian hukum: Edisi revisi*. Jakarta: Prenada Media.
- Muhaimin. (2020). *Metode penelitian hukum*. Mataram: Mataram University Press.
- National Archive Department for Business, Energy & Industrial Strategy. (2018). *Creating a responsible payment culture: A call for evidence in tackling late payment*. United Kingdom: Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024*. Paris: OECD Publishing.
- Otto, J. M. (2002). Toward an analytical framework: Real legal certainty and its explanatory factors. In J. Chen, Y. Li, & J. M. Otto (Eds.), *Implementation of law in the People's Republic of China* (pp. 23–34). The Hague: Kluwer Law International. https://doi.org/10.1163/9789004481183_005
- Radbruch, G. (1950). Legal philosophy. In K. Wilk (Trans.), *The legal philosophies of Lask, Radbruch, and Dabin* (pp. 107–180). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rahardjo, S. (2003). *Sisi-sisi lain dari hukum di Indonesia*. Jakarta: Kompas.



- Rahardjo, S. (2009). *Hukum progresif: Sebuah sintesa hukum Indonesia*. Yogyakarta: Genta Publishing.
- Shidarta. (2006). *Moralitas profesi hukum: Suatu tawaran kerangka berpikir*. Bandung: Refika Aditama.
- Sholeh, M. N. (2025). *Manajemen kontrak proyek konstruksi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Soekanto, S. (1986). *Faktor-faktor yang mempengaruhi penegakan hukum*. Jakarta: Rajawali.
- Soekanto, S. (2005). *Pengantar penelitian hukum*. Jakarta: UI Press.
- Sridadi, A. R. (2019). *Aspek hukum dalam bisnis*. Surabaya: Airlangga University Press.
- U.S. Department of Transportation. (2013). *Guidebook for risk assessment in public-private partnerships*. Washington, DC: U.S. Department of Transportation. <https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/29038>
- Yitani, J., et al. (2020). *Reflections on the importance of PPP contract management and possible shortcomings in the region*. Washington, DC: Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Reflections-on-the-Importance-of-PPP-Contract-Management-and-Possible-Shortcomings-in-the-Region.pdf>

Journal Articles

- Aulia, M. Z. (2018). Hukum progresif dari Satjipto Rahardjo: Riwayat, urgensi, dan relevansi. *Undang: Jurnal Hukum*, 1(1), 159–185. <https://doi.org/10.22437/ujh.1.1.159-185>
- Effendi, K. N., et al. (2023). Etikad baik atau kecakapan hukum perikatan. *Jurnal Serina Sosial Humaniora*, 1(1), 240.
- Hamledari, H., & Fischer, M. (2020). Construction payment automation using blockchain-enabled smart contracts and reality capture technologies. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2010.15232>
- Hamledari, H., & Fischer, M. (2021). Measuring the impact of blockchain and smart contract on construction supply chain visibility. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2104.07532>
- Prasnowo, A. D., & Badriyah, S. M. (2019). Implementasi asas keseimbangan bagi para pihak dalam perjanjian baku. *Jurnal Magister Hukum Udayana*, 8(1), 69. https://artefacts-discovery.researcher.life/full_text/DA-2/c4/c433c3b997763b64ba5b45d5dd9220ca/full_text/9a90b6b8dde6c3a009f138f2cfd34ecd.pdf
- Radbruch, G. (2006). Statutory lawlessness and supra-statutory law. *Oxford Journal of Legal Studies*, 26(1), 1–11.



Sinaga, N. A., & Darwis, N. (2015). Wanprestasi dan akibatnya dalam pelaksanaan perjanjian. *Jurnal Mitra Manajemen*, 7(2), 348.
<https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jmm/article/view/534/500>

World Wide Web

Inter-American Development Bank. (2020). *Reflections on the importance of PPP contract management and possible shortcomings in the region*. Available online from: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Reflections-on-the-Importance-of-PPP-Contract-Management-and-Possible-Shortcomings-in-the-Region.pdf>

National Archive Department for Business, Energy & Industrial Strategy. (2018). *Creating a responsible payment culture: Government response*. Available online from: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5d1f256340f0b609ee5e1279/prompt-payment-cfe-govt-response.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024*. Available online from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2024_68fa05cd/18a24f43-en.pdf

Transparency International Indonesia. (2023). *Penilaian risiko korupsi infrastruktur di Indonesia*. Available online from: https://ti.or.id/wp-content/uploads/2023/12/Laporan-Akhir-ICRAT_INA.pdf

Peraturan Perundang-Undangan

Kitab Undang-Undang Hukum Perdata.

Housing Grants, Construction and Regeneration Act 1996, Part II.

Building and Construction Industry Security of Payment Act 2004. <https://sso.agc.gov.sg/Acts-Supp/57-2004/Published?DocDate=20041208&ProvIds=pr9->

Construction Industry Payment and Adjudication Act 2012. <https://www.aiac.world/wp-content/adjudication/CIPAAct-7.pdf>

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 1999 tentang Arbitrase dan Alternatif Penyelesaian Sengketa.

Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi.

Tesis



- Holija, S. (2024). *Tanggung jawab hukum vendor outsourcing dalam perjanjian kerja tenaga alih daya pada PT. POJ berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Cipta Kerja* [Tesis magister, Universitas Islam Riau]. http://etd.uir.ac.id/?p=show_detail&id=11217
- Nababan, R. G. P. (2017). *Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance) dalam pengadaan barang dan jasa di PT. Perkebunan Nusantara IV* [Tesis magister, Universitas Sumatera Utara]. <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/19089>
- Rokan, M. P. (2021). *Pertanggungjawaban direksi perusahaan penyedia barang dan jasa terkait keterlambatan pelaksanaan kontrak pengadaan barang dan jasa: Studi PT. Cici Rokan Mulia* [Tesis magister, Universitas Sumatera Utara]. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/46151>
- Simanjorang, M. J. (2023). *Analisis hukum terhadap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai termohon Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU): Studi Putusan Nomor 22/Pdt.Sus-PKPU/2019/PN Niaga Mdn* [Tesis magister, Universitas Sumatera Utara]. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/98712>
- Sitinjak, E. (2026). *Kepastian dan perlindungan hukum bagi vendor terhadap keterlambatan pembayaran oleh BUMN Karya dalam pelaksanaan proyek infrastruktur* [Tesis magister, Universitas Sumatera Utara].
- Ubed, Y. (2015). *Perlindungan hukum bagi pihak penyedia barang/jasa dalam kontrak pengadaan barang/jasa di PT. Kereta Api Indonesia (Persero)* [Tesis magister, Universitas Islam Indonesia].