

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menciptakan industri konstruksi yang kuat terhadap persaingan global merupakan salah satu tujuan dari suatu bangsa di dalam menjalankan pembangunan yang berkelanjutan¹. Salah satu industri konstruksi tersebut adalah proyek *Engineering Procurement Construction* (EPC). Proyek *Engineering Procurement Construction* (EPC) adalah suatu proyek dimana kontraktor mengerjakan proyek dengan ruang lingkup tanggung jawab penyelesaian pekerjaan meliputi disain, pengadaan, dan konstruksi serta perencanaan dari ketiga aktivitas tersebut².

Di dalam mekanisme EPC, pemilik memberi kepercayaan kepada kontraktor untuk mengerjakan proyek mulai dari tahap disain, pengadaan, serta melakukan kegiatan konstruksi, dimana kegiatan tersebut memerlukan suatu penerapan manajemen konstruksi yang tepat. Salah satu aspek dari penerapan manajemen konstruksi tersebut adalah manajemen pengadaan.

Kegiatan pengadaan merupakan kegiatan yang sangat penting didalam pengembangan suatu proyek konstruksi, dimana pengadaan sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan proyek dari awal hingga proyek tersebut berakhir. Pengadaan suatu proyek harus ditangani secara mandiri oleh suatu organisasi, dimana organisasi tersebut memegang peranan penting di dalam merencanakan, melaksanakan dan mengawasi mekanisme proses pengadaan pada proyek tersebut. Selama pelaksanaan proyek akan terjadi keterkaitan antara pengadaan proyek dengan kinerja waktu proyek.

¹ S. E. Mustow PhD, MSc, CEnv, CBiol, MIBiol, FCIWEM, MIEEM, *Procurement of ethical construction products*, *Engineering Sustainability* 159 Issue ES1, maret 2006, hal 11-21, diakses 4 July 2008 Pkl.14.00 Wib

² Yudhistira Soedarsono, SA., *Kamus Istilah Proyek*, Elex Media Komputindo, Jakarta, Hal.98

Untuk mencapai tujuan pengadaan proyek dengan penjadwalan kerja yang efektif dan efisien, diperlukan suatu penerapan manajemen pengadaan yang baik agar mendapatkan nilai kinerja waktu yang paling efektif dan efisien.

1.2. Perumusan Masalah

Perusahaan EPC saat ini mulai mencari formasi baru, baik dari restrukturisasinya dan fokus bidang usaha, setelah pada tahun 1997 perusahaan perusahaan EPC harus jungkir balik diterpa badai krisis moneter tidak sedikit perusahaan EPC yang gulung tikar³. Beberapa perusahaan EPC banyak yang mengurangi karyawan non intinya. Perusahaan EPC yang lebih bijaksana juga terpaksa harus bermain diluar *Core Bussinessnya* daripada harus mengurangi jumlah karyawan yang menyebabkan krisis sosial dan kondisi instabilitas di perusahaan⁴.

Perusahaan-perusahaan EPC di Indonesia saat ini dalam membenahi kondisi kesehatannya melakukan beberapa terobosan yang dapat ditempuh untuk menyehatkan usahanya. Salah satunya adalah dengan melakukan restrukturisasi atau perubahan organisasi yang merubah sistem mekanisme pekerjaan perusahaan, salah satunya adalah organisasi pengadaan.

1.2.1 Deskripsi Permasalahan

Untuk membenahi kondisi kesehatannya, dilakukanlah restrukturisasi organisasi pada sebuah perusahaan EPC, dari sistem konvensional menjadi sistem cluster yang bertujuan pula untuk meningkatkan performa kinerja sebuah perusahaan. Salah satunya adalah perubahan organisasi perusahaan. Dampak dari restrukturisasi organisasi perusahaan EPC adalah perubahan mekanisme kerja pada phase *engineering, procurement, dan construction*, dimana ketiga phase tersebut

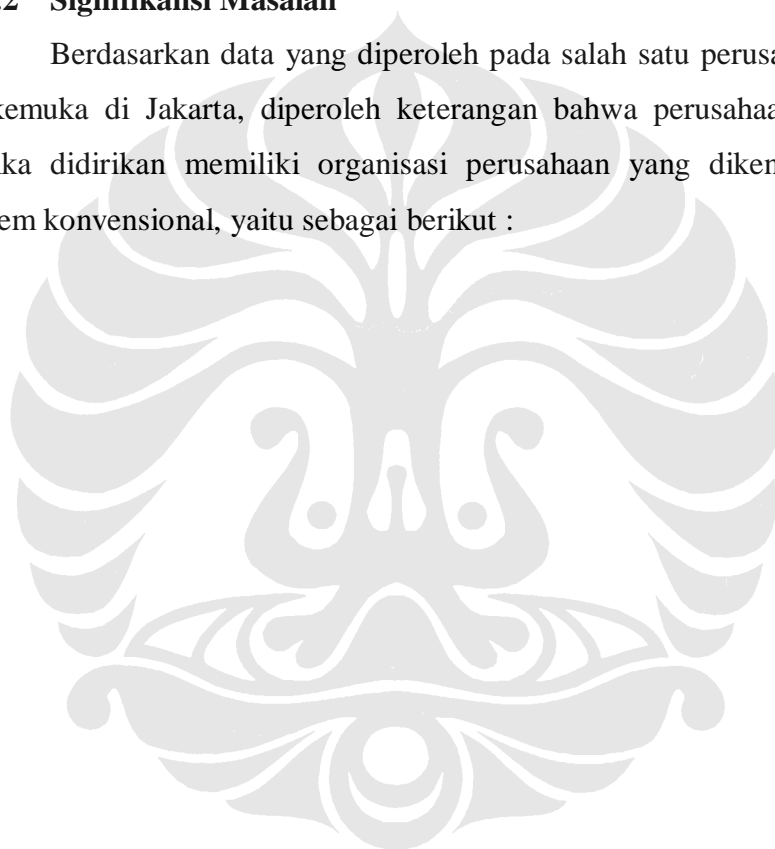
³ Wirawan,Budi,P, *Usaha Menyehatkan perusahaan EPC*, 2000, diakses: 18 april 2008

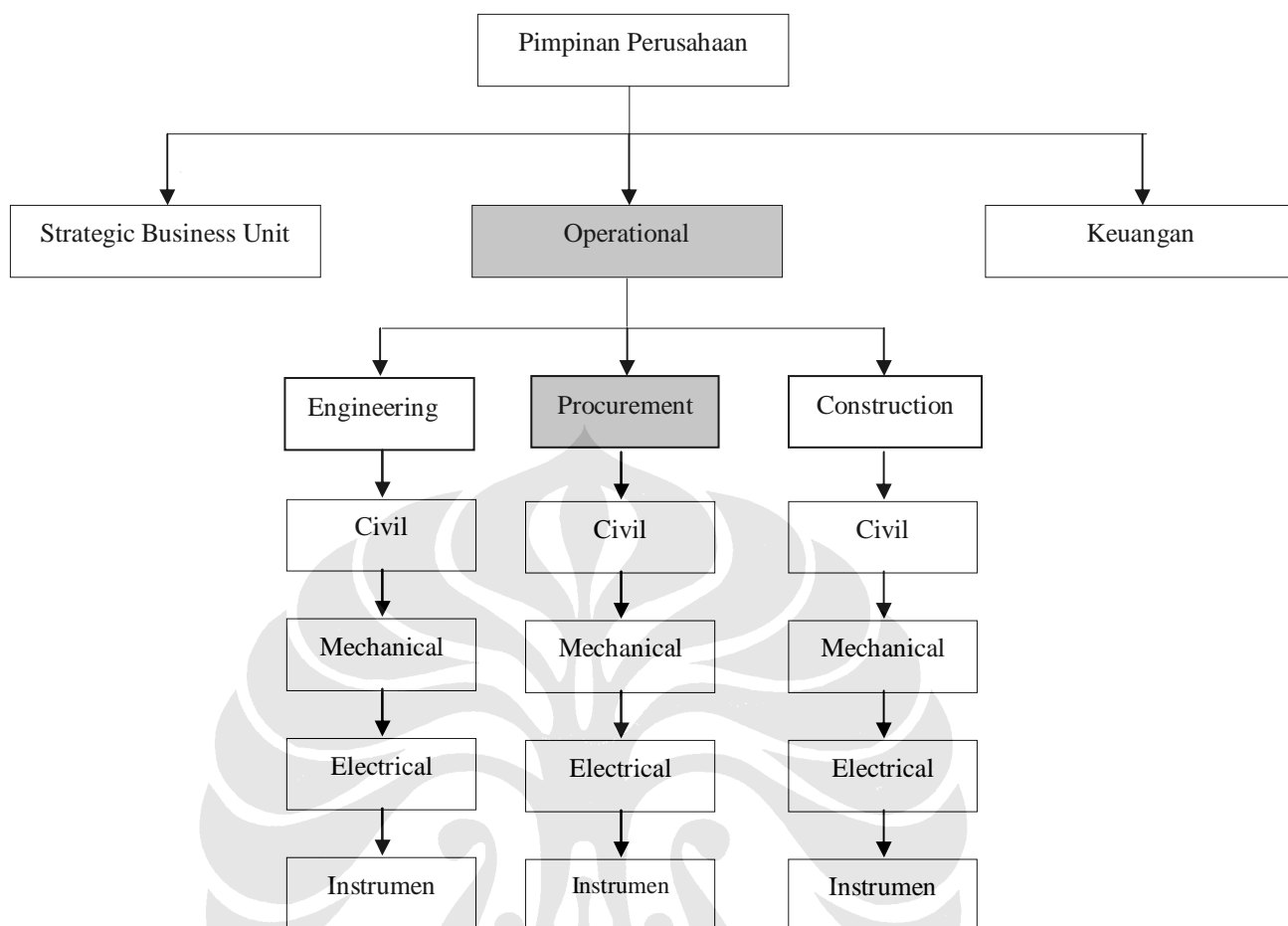
⁴ Wirawan,Budi,P, *Ibid*

tidak dapat dikerjakan secara terpisah lagi, dan sudah menjadi sebuah produk. Perubahan organisasi perusahaan ini berakibat pula terhadap organisasi pengadaan, sehingga mempengaruhi mekanisme kerja proses pengadaan. Perubahan organisasi pengadaan berpengaruh terhadap kinerja sebuah proyek yang sedang dikerjakan oleh perusahaan tersebut, dalam hal ini adalah kinerja waktu.

1.2.2 Signifikansi Masalah

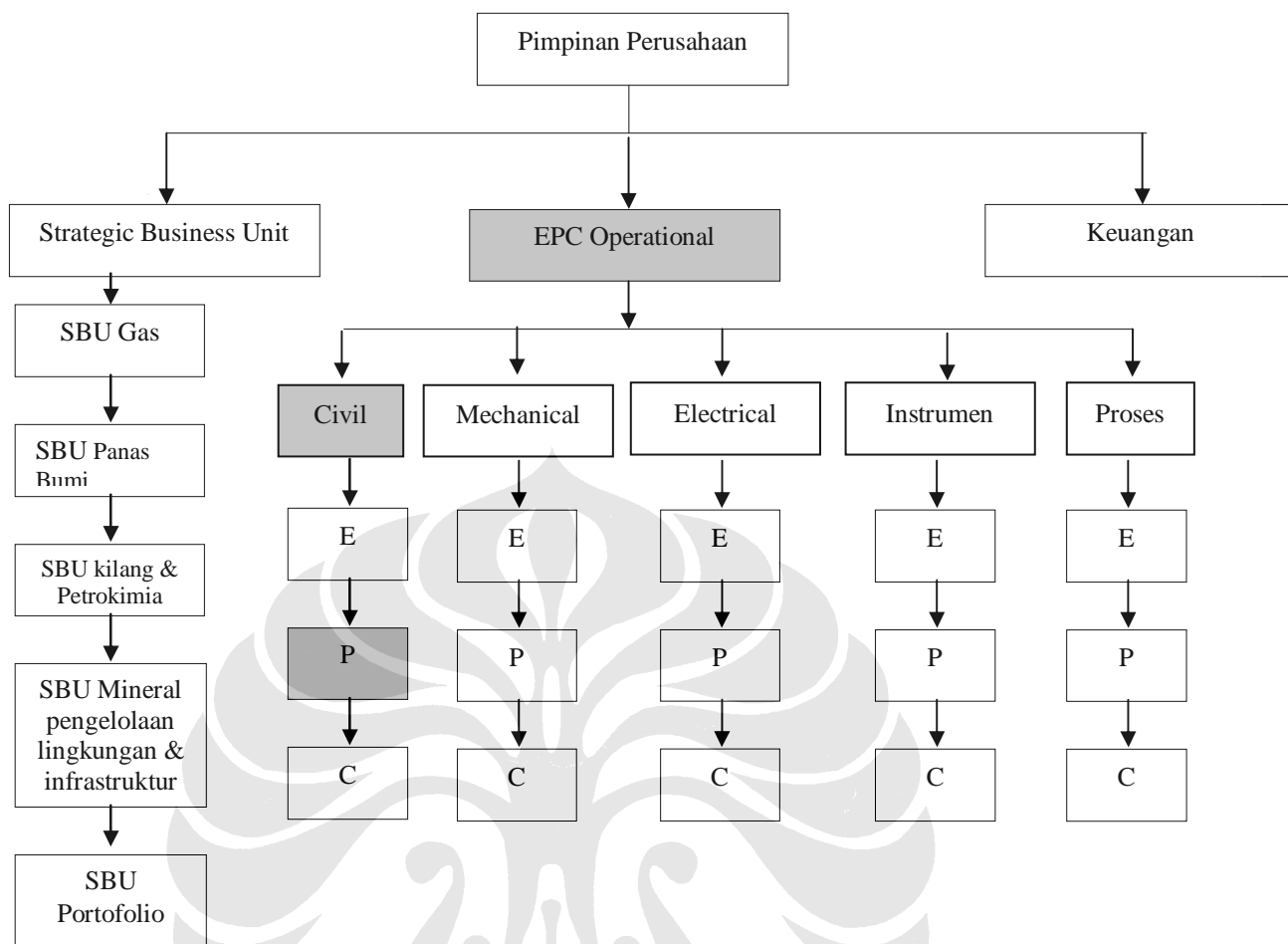
Berdasarkan data yang diperoleh pada salah satu perusahaan EPC terkemuka di Jakarta, diperoleh keterangan bahwa perusahaan tersebut ketika didirikan memiliki organisasi perusahaan yang dikenal dengan sistem konvensional, yaitu sebagai berikut :





Gambar 1.1 Sistem Organisasi konvensional Perusahaan EPC PT. X
 Sumber : *Project Knowledge Management PT.X*

Dari gambar di atas, mekanisme kerja perusahaan berawal dari divisi *Strategic Business Unit* (SBU) yang berfungsi untuk mendapatkan proyek sebanyak-banyaknya, kemudian dilakukan delivery pengerjaan proyek ke divisi operasional untuk dikerjakan, dengan paket pekerjaan *engineering, procurement dan konvensional* secara terpisah akan tetapi seiring dengan perkembangan waktu dan meningkatnya harga material, maka biaya produksi meningkat dan proses delivery dirasakan terlalu memakan waktu. Maka dilakukanlah perubahan organisasi perusahaan yang dikenal dengan sistem *cluster*, digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.2 Sistem Organisasi Perusahaan EPC PT. X dengan sistem cluster
 Sumber : *Project Knowledge Management PT.X*

Sistem organisasi pada gambar di atas disebut dengan organisasi sistem *cluster*. Tujuan dilakukan restrukturisasi tersebut adalah untuk mempersingkat *delivery time* pada proyek, menekan biaya produksi, meningkatkan kualitas jasa dan menciptakan nilai tambah yang tinggi pada pelaksanaan proyek⁵. Lalu, bagaimanakah dampaknya terhadap organisasi pengadaan ?, banyak kendala yang harus dihadapi, diantaranya dibutuhkan waktu adaptasi dengan sistem organisasi yang baru, motivasi kerja karyawan, serta pengetahuan karyawan yang perlu ditambah⁶, sehingga perlu dilakukan penelitian mengenai hal tersebut.

⁵ EPC Operation Business Project, Clustering Model, September 2007

⁶ Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essens Of Organizational Behaviour-Perilaku Organisasi*, Prentice Hall Series, hal 20, 2000

1.2.3 Rumusan Masalah

Pelaksanaan manajemen yang sukses diukur dari pencapaian objektif proyek, salah satunya adalah kinerja waktu proyek⁷. Berdasarkan pembahasan di depan dapat dirumuskan suatu rumusan masalah sebagai berikut : Faktor-faktor apa saja dari restrukturisasi organisasi pengadaan proyek EPC pada perusahaan PT. X yang dominan mempengaruhi kinerja waktu proyek ?, serta bagaimana rekomendasi tindakan pencegahan dan koreksi yang dilakukan pada perusahaan untuk mengatasi kendala yang terjadi ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor dari restrukturisasi organisasi pengadaan proyek EPC pada perusahaan PT. X yang dominan mempengaruhi kinerja waktu proyek serta mengetahui rekomendasi tindakan pencegahan dan koreksi yang dilakukan.

1.4 Batasan Masalah

Pembatasan penelitian yang diberikan penulis dilakukan agar lebih terarah dengan tujuan yang hendak dicapai, batasan permasalahan itu memiliki ruang lingkup sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan dari sisi internal kontraktor proyek EPC
2. Penelitian dilihat dari sektor pengadaan saja
3. Proyek yang diteliti adalah salah satu proyek yang dilaksanakan mulai dari oktober 2007 sampai sekarang.

1.5 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi sebagai berikut :

⁷ Harold Kerzner, Ph.D, Project management A System Approach to Planning, Schedulling, and Controlling, Ninth Edition, John Wiley & Sons, 2006, hal.3

1. Penulis

Dapat memberikan suatu pengetahuan yang cukup berarti mengenai pengaruh restrukturisasi organisasi pengadaan terhadap kinerja waktu proyek EPC.

2. Kontraktor

Memberikan masukan bagi kontraktor tentang pengaruh restrukturisasi organisasi pengadaan terhadap kinerja waktu proyek EPC.

3. Pembaca

Memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai pentingnya suatu strategi perusahaan di dalam menyelamatkan usahanya dari permasalahan yang sedang dihadapi, serta konsekuensi yang dihadapi.

1.6 Keaslian Penelitian

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan skripsi ini diambil dari beberapa hasil dari beberapa penelitian ilmiah, diantaranya adalah :

1. **Penelitian oleh Budi Wirawan Pradana** (*"Usaha Menyelamatkan Perusahaan Engineering Procurement Construction"*, 2000)

Tujuan penelitiannya adalah mendefinisikan usaha yang dilakukan perusahaan-perusahaan EPC di Indonesia saat ini dalam membenahi kondisi kesehatannya.

Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut :

- a. Salah satu usaha yang dilakukan dalam membenahi kondisi perusahaan-perusahaan EPC adalah dari segi promosi atau marketing. Kemampuan diplomasi dan strategi pelaksanaan arah dan tujuan yang dilakukan oleh perusahaan pada tahun ini, adalah syarat-syarat mutlak yang harus dimiliki oleh personel-personel di bagian marketing.

- b. Usaha kedua yang dilakukan yaitu pembenahan di bidang *Engineering*. Dibagian ini perusahaan benar-benar dituntut kualitas produksinya yang umumnya berupa *Design Engineering*. Selain menghasilkan produk inovasi teknologi baru seperti pemurnian diesel diatas, bidang *engineering* juga dapat didayagunakan sebagai Konsultan Teknik yang tidak harus monoton satu paket dengan bidang *Procurement and Construction*.
- c. Usaha ketiga yang dilakukan adalah melakukan pembenahan di bidang pengadaan/*procurement*. Bidang ini umumnya bermasalah pada negosiasi harga dan waktu kedatangan barang. Namun kedatangan barang umumnya dapat dinegosiasikan dengan baik, terlebih jika fabrikasinya telah mempunyai komitmen dan kerjasama yang baik dengan perusahaan kita. Sumber daya manusia dibidang *Procurement* justru harus memiliki pengetahuan luas tentang bidang keteknisan dan negosiasi harga. Terkadang kita justru dapat mengambil profit dari keberhasilan negosiasi dibidang *Procurement*.
- d. Usaha terakhir yang dilakukan adalah melakukan pembenahan dibidang *construction*. Masalah yang banyak terjadi dibidang konstruksi ini selain masalah Teknik, adalah masalah di lapangan yang berhubungan dengan jadwal pelaksanaan, klien yang sering komplain dan penanganan pekerja di lapangan yang terkadang sering seenaknya dalam bekerja.

2. **Penelitian oleh Evy Gantini** (*"Pengaruh Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Organisasi"*, 2005)

Tujuan Penelitiannya adalah mengetahui apa saja kapabilitas organisasi perusahaan industri jasa konstruksi yang menggunakan sumber daya manusia sebagai pelaku utama operasional perusahaan dan pengaruh kapabilitas tersebut terhadap keberhasilan perubahan dalam organisasi.

Hasil penelitian mengemukakan bahwa kapabilitas organisasi mempengaruhi kinerja perubahan suatu organisasi. Faktor-faktor yang menjadi kapabilitas organisasi perusahaan jasa konstruksi berbasis SDM adalah ; adanya *shared mindset*, adanya praktek-praktek manajemen yang mencerminkan kondisi integrasi, penciptaan kesatuan, kemampuan untuk berubah, dan adanya kepemimpinan dalam setiap tingkatan organisasi.

3. **Penelitian oleh Hari Takariyadi** (*"Identifikasi Masalah Dalam Pengembangan Organisasi Divisi EPC di PT.X"*, 2006)

Tujuan penelitiannya adalah menyajikan identifikasi permasalahan yang menjadi dasar dalam penerapan pengembangan bisnis unit EPC terutama dari sisi ketersediaan modal.

Hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara umum PT.X mempunyai kekuatan pada bidang construction terutama dari sisi sumber daya manusia, hal ini berbalik dengan konsep tahapan dalam bisnis EPC dimana engineering memegang peranan yang sangat kuat. Kebutuhan tenaga konsep engineer di divisi engineering merupakan keharusan untukm segera direalisasikan mengingat peran dari engineer sangat berpengaruh. Peningkatan kemampuan dan pengetahuan dalam bidang manajemen proyek di semua staf inti akan sangat membantu dalam mengantisipasi terhadap pengembangan bisnis C maupun EPC di masa mendatang.

4. **Penelitian oleh Muchamad Andre Gunawan** (*"Pengaruh Sistem Organisasi Terhadap Kinerja Waktu Dalam Pelaksanaan Proyek Bangunan Bertingkat Di Wilayah DKI Jakarta"*, 2006)

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui elemen-elemen sistem organisasi yang berpengaruh langsung dan mempunyai

hubungan yang sangat kuat terhadap keberhasilan proyek dalam meningkatkan kinerja waktu proyek.

Hasil dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang terdapat pada sistem organisasi pada suatu proyek dapat mempengaruhi turunnya kinerja waktu pada proyek. Faktor-faktor yang memiliki tingkat pengaruh paling tinggi berdasarkan AHP adalah; pengaruh seorang pemimpin, kerjasama tim dalam menyelesaikan masalah, komunikasi, tenaga kerja yang kompeten, jadwal rapat, serta kualitas produktivitas pekerja.

Perbedaan antara penelitian yang penulis lakukan dengan keempat penelitian yang telah diuraikan di atas adalah, bahwa penulis menitikberatkan pada pengaruh perubahan organisasi atau restrukturisasi organisasi perusahaan, dalam hal ini adalah restrukturisasi organisasi pengadaan terhadap kinerja waktu proyek.

Diharapkan setelah mengetahui sejauh mana pengaruh perubahan organisasi pengadaan terhadap kinerja waktu pada proyek EPC menjadi perhatian utama di dalam proses pengadaan proyek, agar usaha untuk menyehatkan proyek-proyek EPC benar-benar terealisasi.