

BAB IV

PROSES PENELITIAN

4. 1. PENDAHULUAN

Pada penelitian ini, penulis menggunakan kuisisioner dan form wawancara kepada beberapa pakar dalam bidang yang akan diteliti. Proses menang atau kalah *tender* yang sering dialami oleh peserta *tender* (kontraktor) serta pengalaman dan wawasan/ pengetahuan yang dimiliki oleh para pakar menjadi *background* dari penelitian ini. Pada bab ini, penulis akan menjelaskan tentang proses penelitian yang diawali dari gambaran umum responden, penyajian data dan terakhir validitas dan realibilitas penelitian.

4. 2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

4. 2. 1. Kriteria dan Tujuan

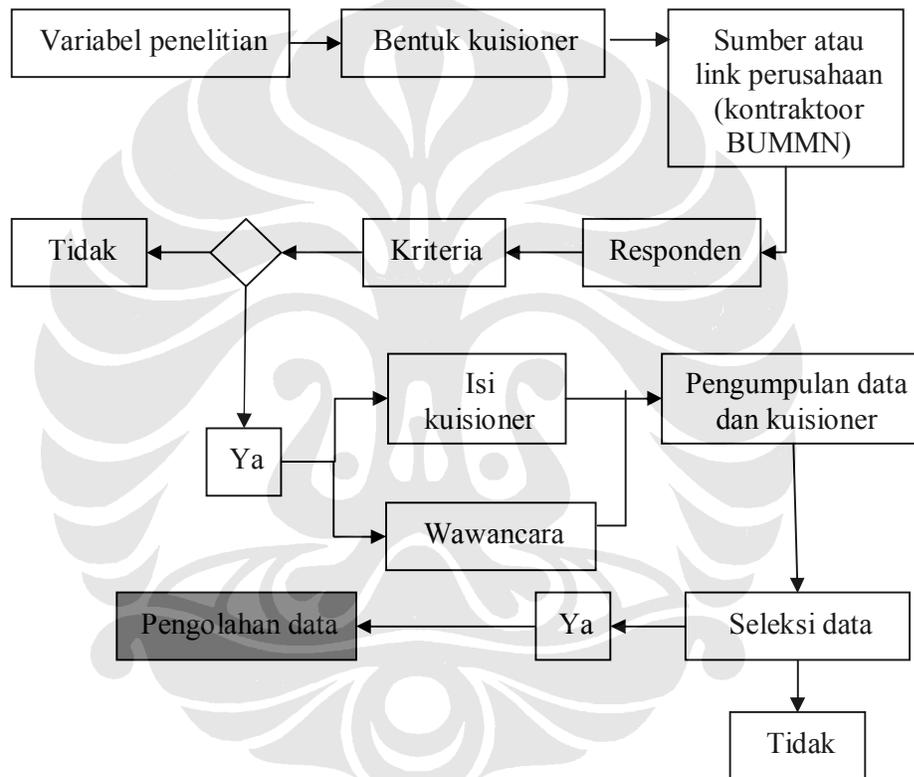
Tujuan dari penelitian ini yaitu mendapatkan suatu kejadian atau peristiwa yang berisiko dapat menggagalkan pemenangan *tender*. Sehingga pada prosesnya terdapat kriteria-kriteria yang diperlukan dalam penelitian, diantaranya yaitu kriteria responden yang akan dijadikan data dalam kuisisioner penelitian. Dalam hal ini yaitu :

- a. Memiliki pengalaman dalam pelaksanaan *tender*
- b. Memiliki pengetahuan dan wawasan dalam pelelangan
- c. Responden bekerja pada kontraktor BUMN
- d. Ahli atau pakar dalam disiplin ilmu pengadaan (*procurement*)
- e. *Tender* yang diteliti diupayakan pada *tender* gedung

Kriteria responden diatas ditetapkan atas dasar tujuan, yaitu :

1. Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam pengisian kuisisioner penelitian sehingga validitas data dapat dipertanggungjawabkan.
2. Spesifikasi hanya pada kontraktor BUMN saja karena diharapkan hasil kuisisioner tidak terlalu jauh perbedaannya antara responden yang satu dengan yang lainnya hal ini karena skala, klasifikasi dan kekuatan kontraktor BUMN memiliki banyak kesamaan dan kemiripan.

Dibawah ini hadala bagaimana peneliti mendapatkan responden ;



Gambar 4. 1 Proses pengambilan data dari responden
(Sumber : hasil penelitian, 2008)

4. 2. 2. Responden

Berdasarkan penjelasan diatas, pada gambar 4.1. responden tersebar pada kontraktor BUMN saja yaitu PT. Adhi Karya (persero) tbk, PT. Utama Karya, PT.Nindya Karya, PT. Pembangunan Perumahan (PP), PT. Wijaya Karya dan PT. Waskita Karya. Namun pada penelitian ini responden yang didapatkan hanya pada

4 kontraktor yaitu PT. Adhi Karya (persero) tbk, PT.Nindya Karya, PT. Wijaya Karya dan PT. Waskita Karya. Dibawah ini merupakan data responden :

Tabel 4. 1. Data responden

No	Perusahaan	Jabatan responden	Pengalaman	Pendidikan
1	Wijaya Karya	Estimator	1-5 thn	Sarjana
2	Adhi Karya	Estimator	> 10 thn	Sarjana
3	Waskita	Staff Anggaran	> 10 thn	SLTA
4	Waskita	Staff Anggaran	> 10 thn	Sarjana
5	Waskita	Staff Anggaran	6-10 thn	Sarjana
6	Waskita	Manager Anggaran Div 1	> 10 thn	Sarjana
7	Waskita	Staff Anggaran	6-10 thn	SLTA
8	Wijaya Karya	Engineer	> 10 thn	Pasca Sarjana
9	Wijaya Karya	Manager Engineering	> 10 thn	Pasca Sarjana
10	Adhi Karya	-	> 10 thn	Sarjana
11	Adhi Karya	Wa.Man.Pemasaran DK II	> 10 thn	Sarjana
12	Nindya Karya	Site Engineer	1-5 thn	Sarjana
13	Adhi Karya	Staff Pemasaran	6-10 thn	Pasca Sarjana
14	Adhi Karya	Pjs. Estimating	> 10 thn	Sarjana
15	Adhi Karya	Staff Estimating	1-5 thn	Diploma
16	Adhi Karya	-	> 10 thn	Pasca Sarjana
17	Wijaya Karya	Staff Pengadaan	> 10 thn	Sarjana
18	Wijaya Karya	Manager Pengadaan	> 10 thn	Pasca Sarjana
19	Wijaya Karya	Engineering Div. 1	6-10 thn	Pasca Sarjana
20	Wijaya Karya	Staff Pengadaan	6-10 thn	Sarjana
21	Wijaya Karya	Men. Bid. Bang. Air	> 10 thn	Sarjana

(Sumber : Data kuisisioner penelitian 2008)

Pada proses berikutnya terjadi penyeleksian data dan validitas hasil kuisisioner penelitian. Sehingga berdasarkan kriteria dan informasi yang disampaikan reponden dalam kuisisioner, hanya 15 responden (data) pada kuisisioner tahap I dan 9 responden (data) pada kuisisioner tahap II yang valid dan dapat dijadikan sebagai data untuk proses penelitian berikutnya. Ada beberapa data informasi yang diberikan oleh responden yang menurut peneliti tidak dapat dijadikan data penelitian hal ini terjadi karena responden tidak melengkapi jawabannya dengan baik serta banyak informasi yang kurang atau tidak sesuai.

4. 3. PENYAJIAN DATA

4. 3. 1. Variabel Penelitian

Penelitian ini terbagi menjadi dua tahap yaitu tahap pertama mencari dan menentukan peristiwa atau kejadian yang berisiko dapat menggagalkan *tender* serta level risiko kejadian tersebut dan tahap kedua mencari penyebab serta menentukan seberapa pengaruhnya terhadap kejadian atau peristiwa yang dapat menggagalkan *tender*. Sehingga pada prosesnya, penelitian ini terbagi menjadi dua tahap pencarian data dengan dua kuisioner bertahap, dengan kuisioner kedua merupakan tindak lanjut dari kuisioner pertama.

Variabel penelitian tersebut yaitu :

Variabel penelitian tahap I :

1. Risiko Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)
 1. Dokumen persyaratan tidak lengkap
 2. Terlambat memasukan dokumen penawaran
 3. Kesalahan sampul
 4. Salah memasukan isi dokumen kedalam sampul
 5. Jilid tidak sesuai
 6. Kurangnya kepemilikan alat
 7. Dukungan sub kon kurang
 8. Jadwal rencana tidak lengkap
 9. Bid bond tidak lengkap
 10. Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran
 11. Harga penawaran jauh dari kisaran *owner estimate*
 12. Terdapat kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak diparaf
 13. Salah memasang lak (stempel/ segel perusahaan pada amplop)
 14. Scope pekerjaan yang berlebihan
 15. Tidak adaya stempel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan
2. Risiko Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)
 1. Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya
 2. Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)

3. Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai
 4. *Cash flow* proyek tidak memenuhi standart *owner*/ tidak disetujui
 5. Manajemen keselamatan (*safety management*) tidak lengkap
 6. Manajemen mutu (*quality management*) tidak lengkap atau tidak menunjukkan hasil produk yang berkualitas
 7. Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap
 8. Kesalahan aritmatik
 9. Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat
 10. Kualifikasi personil team proyek minim
 11. Struktur organisasi tidak lengkap
 12. Tidak jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja terhadap sub kontraktor
 13. Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)
 14. Dokumen penawaran tidak dapat dibaca/ dimengerti atau tidak dapat dievaluasi
 15. Kurangnya kepemilikan sarana dan program komputer
 16. Kemampuan finansial kurang mendukung
 17. Lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek
 18. Besarnya beban kerja (*work load*) perusahaan saat pelaksanaan *tender* dan rencana pengerjaan proyek
 19. Kurangnya dukungan supplier
 20. Kurangnya dukungan dan referensi modal (bank)
3. Risiko Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan
1. Terdapat banyak koreksi aritmatik
 2. Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru
 3. Kemampuan negosiasi yang kurang handal
 4. Team klarifikasi kurang memahami dokumen penawaran yang diajukannya
 5. Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (*decision maker*) negosiasi
 6. Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga
 7. Ketidakhadiran klarifikasi dan negosiasi
 8. Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi

4. Risiko Peristiwa Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang *Tender*

1. Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)
2. Terdapat pengajuan syarat yang tidak disetujui
3. Kemampuan loby team *tender* dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan

Berdasarkan hasil kuisioner tahap I didapatkan variabel penentu yang memiliki level risiko yang menjadi prioritas utama penelitian yaitu level risiko ekstrim dan tinggi (prioritas respon risiko) yang kemudian dilakukan pencarian penyebab dari kejadian tersebut dengan wawancara (sebelumnya) kepada beberapa pakar kemudian dikuisionerkan kepada responden. Berdasarkan hasil studi literatur dan wawancara didapatkan hasil yang dijadikan sebagai variabel kuisioner tahap II, yaitu sebagai berikut :

Variabel penelitian tahap II :

A. Harga penawaran jauh diatas dari kisaran *owner estimate*

1. Rendahnya estimasi biaya yang dihitung oleh *owner* dibandingkan penawaran sendiri
2. Besar atau kecilnya biaya risiko/ contingency (*mark up*) proyek yang dimasukan kedalam biaya penawaran proyek.
3. Besar atau kecilnya biaya over head (*mark up*) proyek yang dimasukan kedalam biaya penawaran proyek
4. Besar atau kecilnya keuntungan (*mark up*) proyek yang dimasukan kedalam biaya penawaran proyek
5. Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar
6. Kekeliruan pada saat memahami site proyek (tidak familiar)
7. Kesalahan dalam survey sumber daya proyek (kuantitas dan kualitas terhadap harga)
8. *Estimator* yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)
9. Pengalaman pengerjaan proyek yang belum/ kurang dimiliki (*similar project* yang minim)
10. Waktu yang tersedia untuk melakukan persiapan penawaran yang minim
11. Minimnya keberadaan peralatan yang dimiliki kontraktor

12. Beban kerja yang tinggi saat melakukan persiapan penawaran
- B. Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya
 13. Harga penawaran berdasarkan harga terendah (*the lowest bid*)/ harga penawaran peserta lain diluar kewajaran
 14. Kekeliruan dalam perhitungan harga satuan pekerjaan (HSP)
 15. Terdapat kesalahan arimatik
 16. Kepemilikan dan atau rekanan supplier sumber daya proyek dibanding peserta lain (*ex.material* dll)
 17. Kepemilikan peralatan, biaya sewa alat
- C. Kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)
 1. Jadwal pelaksanaan proyek (*Time schedule*)
 2. Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)
 3. Kemampuan desain dan inovasi proyek rencana proyek
 4. Rencana manajemen mutu (*risk management plan*)
 5. Rencana manajemen keselamatan (*safety management plan*)
 6. Kualitas dan kuantitas personel team pelaksana proyek (*staffing*)
 7. Rekanan kerja yang dimiliki kontraktor (ex.peralatan, sub kontraktor)
 8. Kedekatan hubungan dengan *owner*
 9. Sub kontraktor (dari segi lingkup dan bagian kerja, harga penawaran, kapabilitas dll)
 10. Supplier material proyek

Dari 46 variabel penelitian pada tahap I dan 27 variabel penelitian pada tahap II kemudian dijadikan dalam bentuk kuisisioner tahap I dan tahap II. Kuisisioner tersebut disebar kepada responden ke kontraktor BUMN. Bentuk kuisisioner tahap I dan tahap II dapat dilihat pada lampiran 1 dan lampiran 2.

4. 3. 2. Data Informasi Kuisisioner Penelitian

Berdasarkan kuisisioner penelitian, informasi yang akan didapatkan yaitu :

Tahap I :

1. Informasi jawaban ya atau tidak terkait dengan setuju atau tidak variabel yang ditanyakan sebagai suatu kejadian yang berisiko dapat menggagalkan *tender*.

2. Informasi jawaban berupa frekuensi kejadian tersebut diatas dan pengaruh yang ditimbulkannya. Dengan skala jawaban yaitu :

Skala frekuensi kejadian yaitu :

- 0 : Tidak merespon/ ragu-ragu
- 1 : Sangat sering
- 2 : Sering
- 3 : Sedang
- 4 : Jarang

Skala dampak kejadian yaitu :

- 0 : Tidak merespon/ ragu-ragu
- A : Minor
- B : Moderat
- C : Mayor
- D : Malapetaka/ petaka

Tahap II :

1. Informasi jawaban ya atau tidak terkait dengan setuju atau tidak variabel yang ditanyakan sebagai suatu penyebab kejadian yang berisiko dapat menggagalkan *tender*
2. Informasi jawaban berupa skala tingkat keberpengaruhan dari penyebab kejadian yang berisiko dapat menggagalkan *tender*. Dengan skala keberpengaruhan yaitu :
 - 1 : Rendah sekali
 - 2 : Rendah
 - 3 : Sedang
 - 4 : Tinggi
 - 5 : Tinggi sekali

Hasil kuisisioner tahap I dan tahap II dapat dilihat pada lembar lampiran 3 dan lampiran 4.

4. 3. 3. Pengolahan Data

Penelitian ini didasarkan pada pendekatan manajemen risiko sehingga didalamnya mengikuti prosedur dan langkah-langkah manajemen risiko.

Pengolahan data pada tahap I yaitu :

1. Penseleksian atau reduksi variabel penelitian.

Pada kuisisioner tahap I terdapat 46 variabel penelitian suatu kejadian yang dapat menggagalkan *tender*. Variabel tersebut kemudian dilakukan jajak pendapat kepada responden dengan pertanyaan ‘apakah variabel tersebut merupakan kejadian yang dapat menggagalkan *tender*?’. Jawaban responden ‘ya’ atau ‘tidak’, kemudian dilakukan persentase. Jika persentase nilai ‘ya’ diatas 50 % maka variabel tersebut dinyatakan sebagai suatu kejadian atau peristiwa yang dapat menggagalkan *tender*, begitu juga sebaliknya yaitu jika persentase nilai ‘tidak’ dibawah 50 % maka variabel tersebut tidak dinyatakan sebagai suatu kejadian atau peristiwa yang dapat menggagalkan *tender*.

2. Penentuan level risiko

Untuk mengetahui level risiko kejadian yang telah direduksi pada pengolahan sebelumnya, dilakukan pendekatan dengan frekuensi kemungkinan terjadi dan dampak kejadian tersebut. Dengan statistik nilai modus kemudian dilakukan pendekatan matriks level risiko seperti tabel 4.2 dibawah ini,

Tabel 4. 2. Matriks level risiko 4 x 4

Kemungkinan (Likelihood)	Akibat (Consequences)			
	Minor	Moderat	Mayor	Malapetaka
Sangat sering	Tinggi	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
Sering	Moderat	Moderat	Tinggi	Ekstrim
Sedang	Rendah	Moderat	Moderat	Tinggi
Jarang	Rendah	Rendah	Rendah	Moderat

(Sumber : Asistensi dan validasi penelitian, 2008)

Sedangkan pada tahap II pengolahan datanya yaitu :

1. Penseleksian atau reduksi variabel penelitian

Pada kuisisioner tahap II terdapat 27 variabel penelitian suatu penyebab kejadian yang dapat menggagalkan *tender*. Variabel tersebut kemudian dilakukan jajak pendapat kepada responden dengan pertanyaan ‘apakah variabel tersebut merupakan penyebab kejadian yang dapat menggagalkan

tender?. Jawaban responden ‘ya’ atau ‘tidak’, kemudian dilakukan persentase. Jika persentase nilai ‘ya’ diatas 50 % maka variabel tersebut dinyatakan sebagai suatu penyebab kejadian atau peristiwa yang dapat menggagalkan *tender*, begitu juga sebaliknya yaitu jika persentase nilai ‘tidak’ dibawah 50 % maka variabel tersebut tidak dinyatakan sebagai suatu penyebab kejadian atau peristiwa yang dapat menggagalkan *tender*.

2. Penentuan tingkat pengaruh

Penentuan keberpengaruhan penyebab didasarkan pada pertimbangan responden terkait dengan penyebab. Seberapa besarkah pengaruh penyebab tersebut terhadap kejadian yang berisiko dapat menggagalkan *tender*. Apakah rendah sekali, rendah, sedang, tinggi atau tinggi sekali. Kemudian dengan statistik modus dan nilai rata-rata akan ditentukan variabel penentu atau penyebab yang paling dominan, dengan cara mengurutkan prioritas dari prioritas 1, 2, 3, 4 hingga 5. Kemudian urutan pertama akan dijadikan penyebab prioritas dalam menganalisa respon risikonya.

4. 4. HASIL DAN REALIBITAS HASIL PENELITIAN

4. 4. 1. Hasil Kuisisioner Penelitian

Berdasarkan kuisisioner yang dibuat dan disebar kepada responden didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Kuisisioner Tahap I

Point A :

Tabel 4. 3. Hasil kuisisioner tahap I : Mencari dan menentukan kejadian yang berisiko menggagalkan *tender*.

No	Peristiwa risiko	%
Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)		
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap	100.00
2	Terlambat memasukan dokumen penawaran	72.73
3	Kesalahan sampul	63.64
4	Salah memasukan isi dokumen kedalam sampul	72.73
5	Jilid tidak sesuai	54.55
6	Kurangnya kepemilikan alat	72.73
7	Dukungan sub kon kurang	81.82
8	Jadwal rencana tidak lengkap	54.55
9	Bid bond tidak lengkap	81.82

Sumber : Data kuisisioner penelitian, 2008

Lanjutan tabel 4. 3. Hasil kuisioner tahap I : Mencari dan menentukan kejadian yang berisiko menggagalkan *tender*.

No	Peristiwa risiko	%
10	Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran	81.82
11	Harga penawaran jauh dari kisaran <i>owner estimate</i>	81.82
12	Terdapat kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak diparaf	45.45
13	Salah memasang lak (stampel/ segel perusahaan pada amplop)	54.55
14	Scope pekerjaan yang berlebihan	54.55
15	Tidak adaya stampel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan	72.73
	Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)	
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta <i>tender</i> lainnya	90.91
17	Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)	81.82
18	Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai	90.91
19	Cash <i>flow</i> proyek tidak memenuhi standart <i>owner/</i> tidak disetujui	54.55
20	Manajemen keselamatan (safety management) tidak lengkap	63.64
21	Manajemen mutu (quality management) tidak lengkap atau tidak menunjukkan hasil produk yang berkualitas	63.64
22	Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap	100.00
23	Kesalahan aritmatik	63.64
24	Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat	54.55
25	Kualifikasi personil team proyek minim	72.73
26	Struktur organisasi tidak lengkap	72.73
27	Tidak jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja terhadap sub kontraktor	36.36
28	Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)	54.55
29	Dokumen penawaran tidak dapat dibaca/ dimengerti atau tidak dapat dievaluasi	63.64
30	Kurangnya kepemilikan sarana dan program komputer	18.18
31	Kemampuan finansial kurang mendukung	54.55
32	Lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek	54.55
33	Besarnya beban kerja (work load) perusahaan saat pelaksanaan <i>tender</i> dan rencana pengerjaan proyek	54.55
34	Kurangnya dukungan supplier	63.64
35	Kurangnya dukungan dan referensi modal (bank)	63.64
	Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan	
36	Terdapat banyak koreksi aritmatik	63.64
37	Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru	72.73
38	Kemampuan negosiasi yang kurang handal	81.82
39	Team klarifikasi kurang memahami dokumen penawaran yang diajukannya	81.82
40	Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (decision maker) negosiasi	81.82
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	72.73
42	Ketidakhadiran klarifikasi dan negosiasi	90.91
43	Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi	81.82
	Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender	
44	Kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)	100.00
45	Terdapat pengajuan syarat yang tidak disetujui	90.91
46	Kemampuan loby team <i>tender</i> dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan	81.82

(Sumber : Data kuisioner penelitian, 2008)

Selain variabel diatas terdapat tambahan variabel penelitian tambahan dari beberapa responden, tambahan variabel penelitian tersebut yaitu ;

- a) Materai tidak diberi tanggal (point 1)
- b) Kemampuan team pemasaran dalam meloby kurang (point 4)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat tiga faktor yang memiliki persentase dibawah 50 %, sehingga pada proses penelitian berikutnya akan dihilangkan (direduksi) yaitu :

1. Terdapat kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak diparaf
2. Tidak jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja terhadap sub kontraktor
3. Kurangnya kepemilikan sarana dan program komputer

Sedangkan hasil dari point B pada kuisisioner penelitian tahap I yang ditujukan untuk menentukan level didapat hasil sebagai berikut :

Point B :

Tabel 4. 4. Hasil kuisisioner tahap I : Menentukan level risiko

No	Peristiwa risiko	TABULASI LEVEL					JML	level modus	Level prioritas	
		E	T	M	R	NO			E	T
Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)										
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap	0	0	13	2	0	15	M		
2	Terlambat memasukan dokumen penawaran	0	0	10	2	3	15	M		
3	Kesalahan sampul	0	0	7	3	5	15	M		
4	Salah memasukan isi dokumen kedalam sampul	0	0	9	3	3	15	M		
5	Jilid tidak sesuai	0	0	7	0	8	15	M		
6	Kurangnya kepemilikan alat	0	0	6	6	3	15	M		
7	Dukungan sub kon kurang	0	0	7	1	7	15	M		
8	Jadwal rencana tidak lengkap	0	0	5	4	6	15	R		
9	Bid bond tidak lengkap	0	0	9	3	3	15	M		
10	Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran	0	1	7	3	4	15	M		1
11	Harga penawaran jauh dari kisaran <i>owner estimate</i>	1	2	7	3	2	15	M	1	2
13	Salah memasang lak (stampel/ segel perusahaan pada amplop)	0	0	4	3	8	15	M		
14	Scope pekerjaan yang berlebihan	0	0	4	5	6	15	R		
15	Tidak adaya stampel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan	0	0	6	3	6	15	M		

(Sumber : Data kuisisioner penelitian, 2008)

Lanjutan tabel 4. 4. Hasil kuisisioner tahap I : Menentukan level risiko

No	Peristiwa risiko	TABULASI LEVEL					JML	level modus	Level prioritas	
		E	T	M	R	NO			E	T
Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)										
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta <i>tender</i> lainnya	2	3	5	4	1	15	M	2	3
17	Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)	0	1	2	7	5	15	R		1
18	Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai	0	1	3	8	3	15	R		1
19	Cash <i>flow</i> proyek tidak memenuhi standart <i>owner</i> / tidak disetujui	0	1	2	5	7	15	R		1
20	Manajemen keselamatan (safety management) tidak lengkap	0	1	4	4	6	15	R		1
21	Manajemen mutu (quality management) tidak lengkap atau tidak menunjukkan hasil produk yang berkualitas	0	1	3	6	5	15	R		1
22	Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap	0	3	3	8	1	15	M		3
23	Kesalahan aritmatik	0	1	6	5	3	15	R		1
24	Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat	0	1	2	5	7	15	R		1
25	Kualifikasi personil team proyek minim	0	1	4	6	4	15	R		1
26	Struktur organisasi tidak lengkap	0	1	2	7	5	15	R		1
28	Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)	0	1	1	8	5	15	R		1
29	Dokumen penawaran tidak dapat dibaca/ dimengerti atau tidak dapat dievaluasi	0	0	4	5	6	15	R		
31	Kemampuan finansial kurang mendukung	0	1	3	5	6	15	R		1
32	Lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek	0	0	3	6	6	15	R		
33	Besarnya beban kerja (work load) perusahaan saat pelaksanaan <i>tender</i> dan rencana pengerjaan proyek	0	1	1	5	8	15	R		1
34	Kurangnya dukungan supplier	0	1	2	8	4	15	R		1
35	Kurangnya dukungan dan referensi modal (bank)	0	0	4	6	5	15	R		
Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan										
36	Terdapat banyak koreksi aritmatik	0	0	7	4	4	15	M		
37	Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru	0	0	1	9	5	15	R		
38	Kemampuan negosiasi yang kurang handal	1	1	4	6	3	15	R	1	1
39	Team klarifikasi kurang memahami dokumen penawaran yang diajukannya	0	0	5	7	3	15	R		
40	Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (decision maker) negosiasi	0	2	2	8	3	15	R		2
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	0	1	3	6	5	15	R		1
42	Ketidakhadiran klarifikasi dan negosiasi	0	0	9	5	1	15	M		

(Sumber : Data kuisisioner penelitian, 2008)

Lanjutan tabel 4. 4. Hasil kuisioner tahap I : Menentukan level risiko

No	Peristiwa risiko	TABULASI LEVEL					JML	level modus	Level prioritas	
		E	T	M	R	NO			E	T
43	Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi	1	0	3	7	4	15	R	1	
Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender										
44	Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)	2	2	7	3	1	15	M	2	2
45	Terdapat pengajuan syarat yang tidak disetujui	0	0	3	9	3	15	R		
46	Kemampuan loby team <i>tender</i> dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan	0	2	3	7	3	15	R		2

(Sumber : Data kuisioner penelitian, 2008)

Keterangan :

E (Ekstrim) : Level risiko ekstrim

T (Tinggi) : Level risiko tinggi (high)

M (Moderat) : Level risiko moderat

R (Rendah) : Level risiko rendah

Kuisioner yang disebar kepada responden sebelumnya telah diuji kepada satu responden (mahasiswa) untuk menilai jenis pertanyaan, kejelasan kuisioner, waktu pengerjaan sampai tingkat kejenuhan pengisian kemudian direvisi. Dalam hal ini dipastikan kuisioner secara teknis sudah benar.

Dua tabel diatas merupakan hasil dari kuisioner penelitian tahap I yang didasarkan pada informasi data yang diberikan oleh responden. Pada tabel 4. 3 didapatkan hasil bahwa terdapat 3 kejadian dari 46 kejadian yang ditawarkan dianggap tidak menjadi variabel berikutnya karena persentase nilai kurang dari 50 %. Sehingga 3 kejadian tersebut akan direduksi untuk tahap penelitian berikutnya.

Sedangkan pada tabel 4.4 ditujukan untuk menentukan level risiko 43 variabel sisa yang tidak tereduksi. Berdasarkan statistik modus frekuensi yang diisi oleh responden satu-persatu, didapatkan level risiko sebagai berikut :

1. Level risiko ekstrim : 0 kejadian (variabel)
2. Level risiko tinggi (high) : 0 kejadian (variabel)
3. Level risiko moderat : 17 kejadian (variabel)
4. Level risiko rendah (low) : 26 kejadian (variabel)

Sedangkan untuk menentukan prioritas kejadian mana yang akan direspon, yaitu berdasarkan level ekstrim dan tinggi yang ada pada faktor tersebut. Penentuan prioritas bukan berdasarkan rata-rata level risiko yang ada tetapi berdasarkan jumlah level risiko ekstrim dan tinggi dari jawaban responden. Berikut adalah hasil prioritas kejadian yang berisiko dibandingkan yang lain.

Tabel 4. 5. Prioritas kejadian yang berisiko menggagalkan *tender*

NO	VARIABEL	URUTAN
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta <i>tender</i> lainnya	1
44	Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)	2
11	Harga penawaran jauh dari kisaran <i>owner estimate</i> (modal <i>owner</i>)	3
46	Kemampuan negosiasi yang kurang handal	4
43	Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi	5
22	Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap	6
46	Kemampuan loby team <i>tender</i> dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan	7
40	Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (decision maker) negosiasi	8
10	Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran	9
17	Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)	10
18	Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai	11
19	Cash <i>flow</i> proyek tidak memenuhi standart <i>owner</i> / tidak disetujui	12
20	Manajemen keselamatan (safety management) tidak lengkap	13
21	Manajemen mutu (quality management) tidak lengkap atau tidak menunjukkan hasil produk yang berkualitas	14
23	Kesalahan aritmatik	15
24	Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat	16
25	Kualifikasi personil team proyek minim	17
26	Struktur organisasi tidak lengkap	18
28	Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)	20
31	Kemampuan finansial kurang mendukung	21
33	Besarnya beban kerja (work load) perusahaan saat pelaksanaan <i>tender</i> dan rencana pengerjaan proyek	22
34	Kurangnya dukungan supplier	23
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	24

(Sumber : Data kuisisioner penelitian, 2008)

Untuk memudahkan respon, pada penelitian ini hanya memfokuskan 3 urutan tertinggi saja, yaitu :

1. Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya
2. Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)
3. Harga penawaran jauh dari kisaran *owner estimate* (modal *owner*)

2. Kuisisioner Tahap II

Kuisisioner tahap II merupakan lanjutan dari kuisisioner tahap I yaitu mencari dan menentukan penyebab terjadinya peristiwa yang berisiko dapat menggagalkan *tender*. Berdasarkan analisa hasil kuisisioner tahap I fokus penelitian pada tahap II yaitu kepada harga/ biaya penawaran (yang dibandingkan pada *owner estimate* dan biaya penawaran peserta lain/ pesaing). Berdasarkan hasil kuisisioner tahap II didapatkan hasil sebagai berikut ;

Tabel 4. 6. Hasil kuisisioner tahap II : Prioritas penyebab yang pengaruh biaya pada penawaran

No urut prioritas	Prioritas Penyebab
1	Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh <i>owner</i> dibandingkan penawaran sendiri
	Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar
	Kekeliruan pada saat memahami site proyek (tidak familiar)
	Kesalahan dalam survey sumber daya proyek (kuantitas dan kualitas terhadap harga)
	Estimator yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)
2	Pengalaman pengerjaan proyek yang belum/ kurang dimiliki (similar project yang minim)
	Harga penawaran berdasarkan harga terendah (<i>lowest bid</i>)/ harga penawaran peserta lain diluar kewajaran
	Kekeliruan dalam perhitungan harga satuan pekerjaan (HSP)
3	Besar atau kecilnya biaya risiko/ contingency (<i>mark up</i>) proyek yang dimasukan kedalam biaya penawaran proyek
	Besar atau kecilnya biaya over head (<i>mark up</i>) proyek yang dimasukan kedalam biaya penawaran proyek
	Besar atau kecilnya keuntungan (<i>mark up</i>) proyek yang dimasukan kedalam biaya penawaran proyek
	Waktu yang tersedia untuk melakukan persiapan penawaran yang minim
	Minimnya keberadaan peralatan yang dimiliki kontraktor
	Beban kerja yang tinggi saat melakukan persiapan penawaran
	Kepemilikan dan atau rekanan supplier sumber daya proyek yang minim dibanding peserta lain (<i>ex.material dll</i>)
Kepemilikan peralatan, biaya sewa alat yang tinggi	
4	Terdapat kesalahan arimatik

(Sumber : Data kuisisioner penelitian, 2008)

Tabel 4. 7. Hasil kuisisioner tahap II : Prioritas penyebab respon yang mempengaruhi penilaian proposal teknis

No urut prioritas	Prioritas Penyebab
1	Kemampuan desain dan inovasi rencana proyek
2	Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)
3	Jadwal pelaksanaan proyek (Time schedule)
	Kedekatan hubungan dengan <i>owner</i>

(Sumber : Data kuisisioner penelitian, 2008)

Lanjutan tabel 4. 7. Hasil kuisioner tahap II : Prioritas penyebab respon yang mempengaruhi penilaian proposal teknis

No urut prioritas	Prioritas Penyebab
4	Rencana manajemen keselamatan (safety management)
	Kualitas dan kuantitas personil team pelaksana proyek (staffing)
	Mutu material proyek yang diadakan (ditawarkan)
5	Rencana manajemen mutu (quality management)
	Rekanan kerja yang dimiliki kontraktor (exp.supplier)
	Sub kontraktor yang direkomendasikan (dari segi lingkup kerja, jumlah dan jenis pekerjaan serta mutu pekerjaannya)

(Sumber : Data kuisioner penelitian, 2008)

Tabel 4.6 dan 4.7 merupakan resume penyebab yang memiliki level prioritas dari yang paling berpengaruh (no 1) hingga prioritas yang sedikit pengaruhnya (no 5). Tabel 4.6 merupakan penyebab yang berpengaruh pada biaya penawaran. Penyebab yang akan direspon hanya yang memiliki prioritas tinggi saja, yaitu :

- a. Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh owner dibandingkan penawaran sendiri
- b. Kesalahan survey
 - Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar
 - Kekeliruan pada saat memahami site proyek (tidak familiar)
 - Kesalahan dalam survey sumber daya proyek (kuantitas dan kualitas terhadap harga)
- c. Estimator yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)

Sedangkan tabel 4.7 merupakan penyebab yang berpengaruh pada penilaian proposal teknis (rencana pelaksanaan proyek). Penyebab yang akan direspon hanya yang memiliki prioritas tinggi saja, yaitu :

- a. Kemampuan desain dan inovasi proyek
- b. Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)
- c. Jadwal pelaksanaan proyek (*Time schedule*)
- d. Kedekatan hubungan dengan *owner*

Dua tahap penelitian melalui dua kali kuisioner penelitian yang disebar ke responden serta hasil yang didapatkan dari penelitian ini telah melalui prosedur dan metode penelitian yang ilmiah. Selain berdasarkan asistensi dan panduan dari pembimbing skripsi, untuk memastikan hasil yang didapat adalah benar kemudian dilakukan validasi ke beberapa pakar/ tenaga ahli yang berpengalaman, yaitu :

Tabel 4. 8. Korespondensi validasi

No	Nama pakar	Jabatan	Pengalaman	Perusahaan
1	Ir. Asiyanto, MBA, IPM	Staff ahli, team diklat	43 thn	PT. Waskita Karya (persero) tbk
2	Ir. Suprijanto	Staff ahli pemasaran	30 thn	PT. Wijaya Karya tbk
3	Ir. Sukarno	Staff ahli	30 thn	PT. Waskita Karya

(Sumber : Data penelitian, lembar validasi 2008)

4. 4. 2. Realibilitas Hasil Kuisioner Penelitian

Hasil kuisioner tahap I pada point A ditujukan untuk mereduksi variabel penelitian yang sangat kecil sekali atau tidak mempengaruhi kegagalan pemenangan *tender*. Dalam hal ini, variabel tersebut yaitu yang memiliki nilai persentase dibawah 50 %. Berdasarkan informasi responden, ke 3 kejadian tersebut adalah :

- 1) Terdapat kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak diparaf, memiliki persentase 45, 45 %.

Dokumen penawaran yang dipersiapkan oleh kontraktor dan atau syarat-syarat yang harus dipenuhi, terkadang terjadi banyak kesalahan pada tulisan atau lain sebagainya akibat ceroboh, ketidaktelitian atau tidak memahami petunjuk penawaran (*instruction to bidder*) serta waktu yang minim untuk mempersiapkan sehingga mengakibatkan ketergesa-gesaan atau keteledoran. Keadaan tersebut memungkinkan terjadi banyak kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan-perubahan dan perbaikan yang tidak sempurna.

Terdapatnya kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak di paraf tidak terlalu signifikan mempengaruhi kegagalan *tender* karena keadaan tersebut dapat diklarifikasi dan dimaafkan asalkan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan informasi responden, keadaan tersebut hanya memungkinkan berkurangnya profesionalisme dan kredibilitas penawar tidak menyebabkan kegagalan *tender*.

- 2) Tidak jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja terhadap sub kontraktor, memiliki persentase 36,36 %.

Sub kontraktor merupakan team atau rekanan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan proyek. Pembagian kerja pada saat pelaksanaan proyek harus jelas dan detail agar tercapai suatu hasil atau produk yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Selain itu pembagian kerja juga memungkinkan tidak adanya tumpang tindih pekerjaan atau saling menyerahkan pekerjaan sehingga timbul ketidakjelasan tanggung jawab. Jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja sangat menguntungkan kontraktor pada saat pelaksanaan proyek namun hal ini bukanlah hal yang dapat menggagalkan *tender* proyek karena banyak pihak pengelola *tender* tidak memperhatikan sub kontraktor yang diajukan oleh peserta *tender*, walaupun ada beberapa namun tidak signifikan. Kejelasan pembagian kerja sub kontraktor hanya disyaratkan tidak boleh lebih dari 20 % pekerjaan proyek dan bukan pekerjaan utama pada keppres, hal ini bukan menjadi hal yang berisiko bagi kontraktor dalam mengelola *tender*.

- 3) Kurangnya kepemilikan sarana dan program komputer, memiliki persentase 18,18 %.

Kepemilikan sarana dan program komputer dalam pelaksanaan *tender* tidaklah menjadi persyaratan yang dominan sehingga pada pelaksanaannya bukanlah kejadian yang dapat menggagalkan *tender*. Namun fasilitas ini merupakan hal yang perlu dimiliki oleh kontraktor dalam mengelola kegiatan *tendernya*, terutama pada saat mempersiapkan dokumen *tender* yaitu perhitungan biaya, scheduling dan lain sebagainya. Produk dari penggunaan fasilitas inilah yang sebenarnya akan dinilai pada saat *tender* sehingga pada akhirnya dapat berisiko menggagalkan *tender* atau tidak.

Pada kuisioner tahap I point B, variabel penelitian ditentukan level risikonya sehingga variabel tersebut dapat diklasifikasikan kedalam 4 level risiko ekstrim, tinggi, moderat atau rendah. Untuk mengefektifkan pembahasan dan alokasi risiko yang tepat sasaran pendekatan manajemen risiko pada penelitian ini hanya fokus pada kejadian yang memiliki level risiko ekstrim dan tinggi. Berdasarkan analisa statistik modus level ekstrim dan tinggi didapatkan hasil yaitu sebagai berikut :

- 1) Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya. Dalam *tender* proyek, kompetisi antara peserta *tender* atau kontraktor sangat dimungkinkan terjadi, salah satunya adalah biaya penawaran. Biaya penawaran merupakan salah satu hal yang menjadi pertimbangan sangat besar dalam memenangkan *tender*, kualitas dan kapabilitas kontraktor akan sangat berindikasi kepada besarnya biaya penawaran proyek. Persaingan biaya penawaran antara peserta *tender* ini menyebabkan terjadinya penurunan biaya yang ditawarkan sehingga banyak faktor penyebab besar-kecilnya biaya yang dihitung oleh kontraktor. Kemampuan analisa perhitungan, pemanfaatan sumber daya proyek dan kebijakan perusahaan akan sangat menentukan besar atau kecilnya biaya yang dihitung sehingga membuat biaya penawaran layak bersaing dengan biaya yang ditawarkan peserta *tender* lainnya. Perbedaan biaya penawaran antara satu peserta *tender* dengan yang lainnya merupakan suatu peristiwa yang memiliki risiko ekstrim . Jika kondisi biaya penawaran berada diatas biaya penawaran peserta lain tentu kondisi tersebut akan memiliki risiko yang tinggi.
- 2) Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki bobot nilai yang lebih rendah). Ketika proses *tender* berada pada tahap evaluasi dan klarifikasi yang dilakukan oleh pemilik proyek maka proposal teknis menjadi tumpuan utama dalam menang atau tidaknya suatu penawaran. Dalam hal ini terdapat 3 jenis sistem evaluasi penawaran pada pemilihan penyedia barang/ jasa, pemborongan/ jasa lainnya, yaitu (1) sistem gugur, (2) sistem nilai dan (3) sistem penilaian biaya selama umur ekonomis. Evaluasi isi proposal teknis peserta *tender* akan terevaluasi

pada sistem nilai yaitu yaitu pemberian bobot nilai dari beberapa kriteria yang disyaratkan dalam proposal teknis kemudian dibandingkan dengan bobot nilai yang dimiliki oleh peserta *tender* lainnya. Jika bobot nilai lebih rendah dibandingkan yang lain maka sudah dapat dipastikan penawaran akan tertolak, gagal.

Kriteria atau syarat yang menjadi perhatian dalam evaluasi tersebut adalah hal-hal yang berkaitan dengan kualitas atau mutu dan pelayanan yang ingin dicapai pemilik proyek dari proyek yang *ditenderkannya*. Kriteria-kriteria tersebut diantaranya yaitu metode pelaksanaan, jadwal pelaksanaan proyek (*time schedule*), rencana manajemen mutu dan keselamatan (*safety*), rekanan kerja (sub kontraktor) dan lain sebagainya. Kriteria-kriteria tersebut akan diberi skala bobot nilai oleh pemilik proyek atau pihak pengelola *tender*. Nilai yang terbesar atau terbaik dibandingkan yang peserta lain akan menjadi faktor penentu diajukannya peserta tersebut menjadi pemenang *tender*.

- 3) Harga penawaran jauh diatas dari kisaran *owner estimate* atau modal *owner*. Sebelum proyek *ditenderkan*, sudah jauh sebelumnya pemilik proyek atau konsultan perencana menghitung atau melakukan estimasi biaya proyek tersebut. Estimasi *owner* ini merupakan dasar pertimbangan yang dimiliki *owner* untuk melakukan study kelayakan bahkan detail tercapainya estimasi biaya pembangunan proyek.

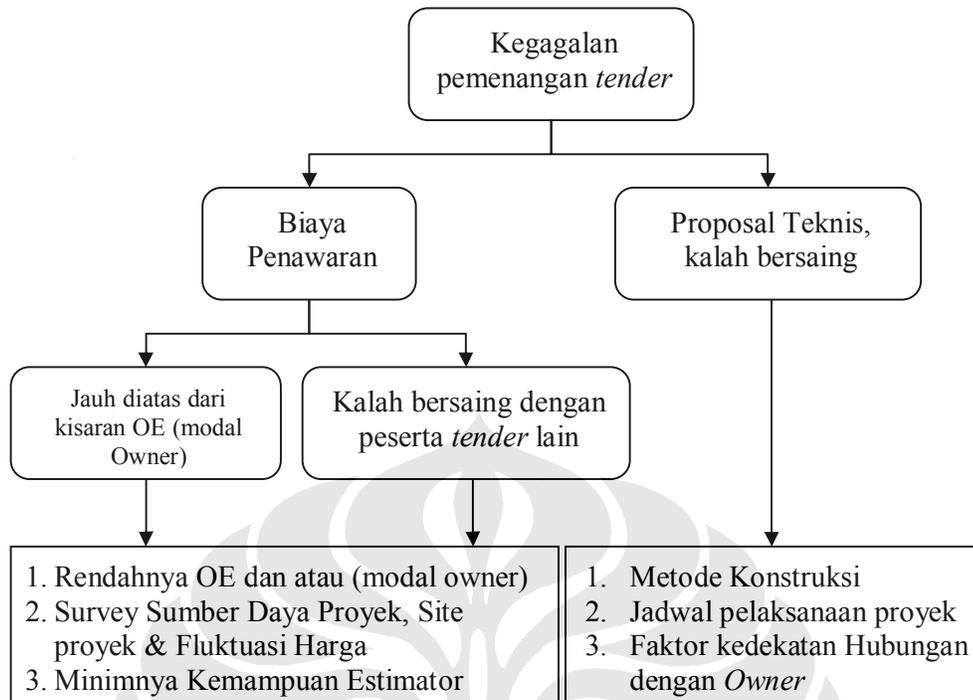
Biaya yang diestimasi tersebut menjadi dasar dan patokan bagi pemilik proyek dalam melakukan seleksi dan pemilihan kontraktor yang mampu melaksanakan pembangunan proyek dengan biaya yang disediakan bahkan jika memungkinkan dibawah modal (estimasi biaya) yang dimiliki pemilik proyek. Sedangkan bagi kontraktor yang mengikuti *tender* biaya yang ditawarkan harus sesuai dengan *owner estimate*, dalam hal ini diupayakan biaya penawaran yang diajukan berada dibawah *owner estimate* namun hal ini akan berbenturan dengan kebijakan-kebijakan internal perusahaan serta kemampuan estimasi yang dilakukannya sehingga dimungkinkan akan terjadi nilai harga penawaran diatas patokan biaya *owner estimate* atau modal pemilik proyek.

4. 5. PENGENDALIAN PROSES *TENDER*

4. 5. 1. Sumber Penyebab dan Prioritas Risiko Terjadinya Kegagalan dalam *Tender*

Sebelum melakukan analisa respon, perlu diketahui terlebih dahulu dari mana atau siapakah sumber penyebab terjadinya kejadian yang berisiko menyebabkan kegagalan serta risiko yang manakah yang harus menjadi prioritas utama atau didahulukan. Berdasarkan analisa hasil kuisisioner penelitian tahap I dan II hasil penelitian dapat dipetakan pada gambar 4.2.

Pada penelitian tahap I, berdasarkan hasil kuisisioner didapatkan 3 kejadian kegagalan yang memiliki level risiko tinggi dan ekstrim yaitu harga penawaran jauh diatas dari kisaran *owner estimate*, harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya dan proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki bobot nilai yang lebih rendah). Sedangkan dari pendalaman hasil kuisisioner didapatkan prioritas penyebab ketiga level tersebut yaitu penyebab biaya adalah rendahnya OE, kesalahan survey sumber daya proyek dan fluktuasi harga, kemampuan estimator yang minim dan penyebab kalah bersaing isi proposal teknis adalah kemampuan desain dan rencana proyek yang tergambar pada rencana metode konstruksi, mutu, *safety* dan faktor kedekatan hubungan dengan pemilik proyek.



Gambar 4. 2. Pemetaan penyebab kegagalan pemenangan *tender*
(Sumber : Data penelitian, lembar validasi 2008)

Dengan diketahuinya pemetaan kegagalan pemenangan *tender* seperti tergambar di atas, maka pengelolaan dan respon kegagalan pemenangan *tender* akan lebih terarah.

4. 5. 2. Pengelolaan Kegagalan Proses *Tender*

Munculnya tiga kejadian yang berisiko pada tingkat kegagalan pemenangan *tender* yaitu ;

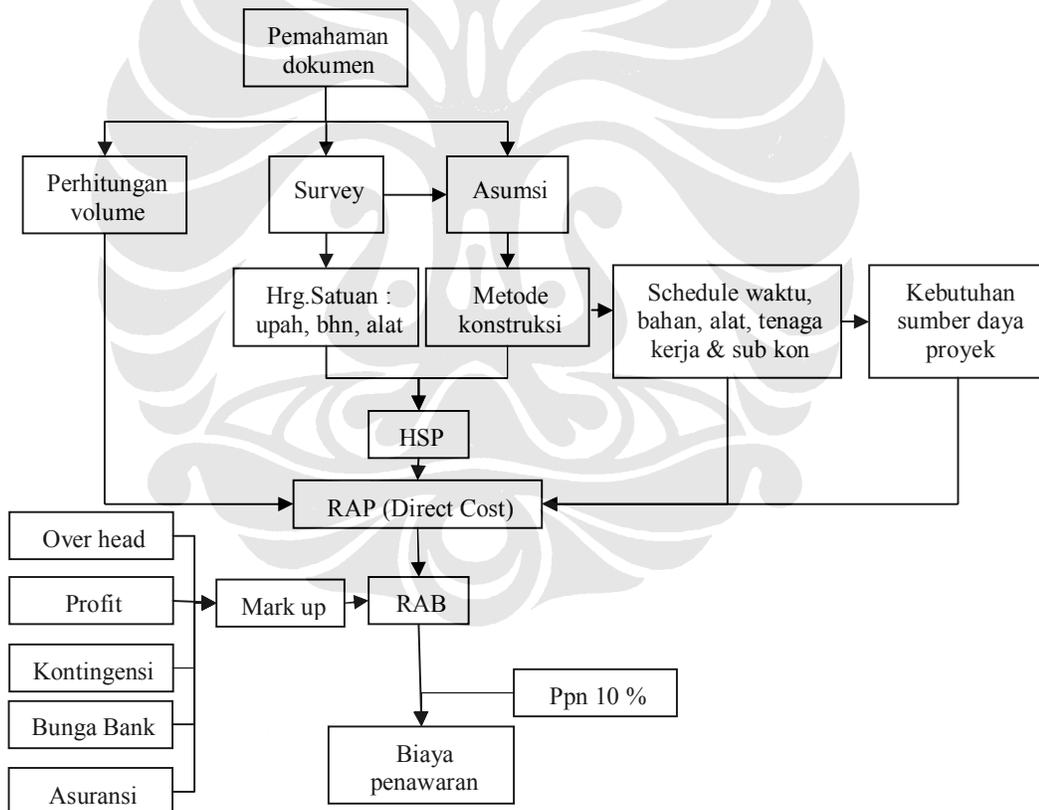
- a) Harga penawaran jauh diatas dari kisaran *owner* estimate
- b) Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya
- c) Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki bobot nilai yang lebih rendah)

Seperti telah disinggung sebelumnya, pengelolaan dan pengendalian kinerja *tender* pada akhirnya terfokus pada biaya dan proposal teknis yang ditawarkan kontraktor kepada pemilik proyek. Hal ini karena kedua hal tersebut yang akan menjadi evaluasi dasar atau utama dalam klarifikasi *tender*.

1. Biaya penawaran

Setelah syarat administrasi lulus atau memenuhi syarat yang oleh *owner* jadikan metode saringan pertama maka berikutnya yaitu biaya atau harga yang ditawarkan oleh kontraktor. Biaya yang ditawarkan oleh kontraktor akan dibandingkan kepada biaya estimasi yang telah *owner* hitung dan biaya penawaran yang ditawarkan oleh kontraktor/ peserta lain dalam kompetisi perolehan proyek tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi tinggi atau rendahnya biaya penawaran, diantaranya yaitu terbagi menjadi dua bagian (1) biaya langsung dan (2) biaya tidak langsung yang kemudian terbagilah menjadi bagian-bagian kecil. Berdasarkan hasil penelitian didapat *flow* pembentukan biaya penawaran sebagai berikut ;



Gambar 4. 3. *Flow* pembentukan biaya penawaran
(Sumber : Data penelitian, lembar validasi 2008)

Flow tersebut diatas didapat didasarkan pada literatur dan hasil wawancara. Validasi *flow* dilakukan kepada pakar atau staff ahli di PT. Wijaya

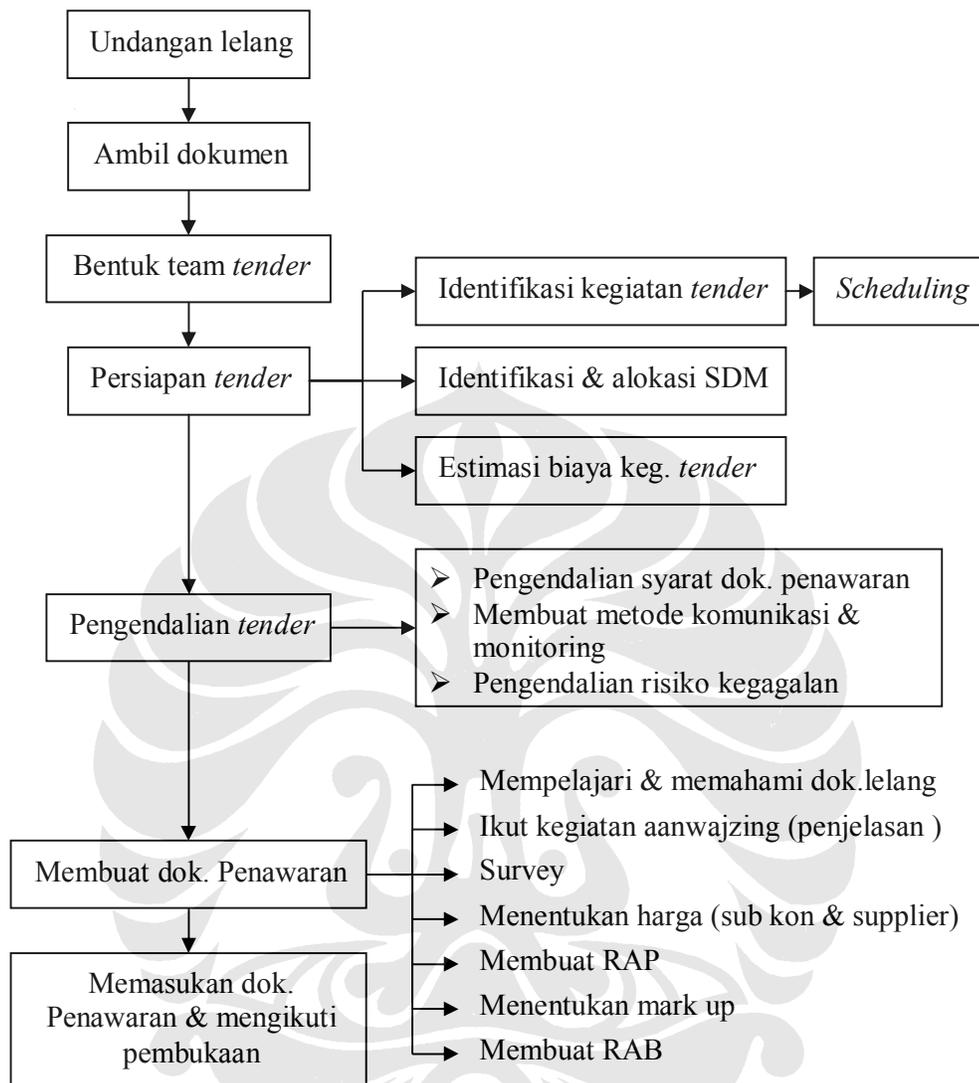
Karya dan PT. Waskita Karya, dengan banyak penambahan dan pemindahan kotak diagram. Untuk dapat menentukan biaya penawaran sebelumnya harus melakukan pemahaman terhadap dokumen penawaran, yang kemudian dilanjutkan dengan perhitungan volume pekerjaan. Kemudian melakukan survey lokasi dan survey kebutuhan sumber daya proyek dalam bentuk kualitas, kuantitas dan harga. Jika terdapat beberapa hal yang tidak diketahui maka perlu melakukan asumsi atau perkiraan. Hasil survey akan menjadi dasar penentuan metode konstruksi sehingga pada akhirnya akan didapatkan jadwal waktu alat, bahan, tenaga kerja, sub kontraktor dan kebutuhan lainnya. Adanya harga satuan dan metode konstruksi akan didapatkan harga satuan pekerjaan. Dengan demikian akan dihasilkan rencana anggaran proyek jika telah dikaitkan dengan schedule dan kebutuhan proyek serta perhitungan volumen pekerjaan. Inilah yang disebut sebagai biaya langsung (*direct cost*) proyek, jika ditambahkan biaya tak langsung (*indirect cost*) serta ppn 10 % maka didapatkanlah biaya penawaran (*bid price*).

2. Proposal teknis

Proposal teknis merupakan proposal yang berisi rencana teknis pengerjaan proyek. Antara lain didalamnya terdapat data dan informasi mengenai proyek yang akan dikerjakan, metode pelaksanaan (metode konstruksi), jadwal kerja pelaksanaan proyek, susunan team proyek, rencana peralatan yang akan digunakan, sumber daya proyek yang akan dipakai dan lain sebagainya. Pengendalian utama pada pelaksanaan pembuatan proposal teknis akan sangat mempengaruhi kualitas dari proposal tersebut.

Berdasarkan analisa sumber terjadinya penyebab berkurangnya nilai/bobot penilaian proposal teknis adalah kualitas dari produk yaitu perencanaan pengerjaan proyek kalah dibandingkan dengan peserta lainnya. Hal ini terkait dari sumber siapa yang membuat produk tersebut yaitu team *tender* atau team yang ditujuk untuk membuat rencana teknis pelaksanaan proyek. Pengendalian terhadap anggota team *tender* atau team perencana proyek akan sangat tinggi pengaruhnya terhadap kualitas dokumen penawaran, bagian teknis.

Untuk mempertimbangkan pelaksanaan pengendalian pelaksanaan *tender* hingga terbentuknya dokumen penawaran, dibawah ini terdapat *flow* kegiatan pembuatan dokumen penawaran yaitu ;



Gambar 4. 4. *Flow* pembuatan dokumen penawaran
(Sumber : Data penelitian, lembar validasi 2008)

Dimulai dari menghadiri undangan pemilik proyek yang menandakan mnejadi calon keikutsertaan pelaksanaan *tender* kemudian melakukan analisa penebusan dokumen *tender*. Apakah ikut menawar atau tidak, dalam hal ini perlu ada kajian tersendiri untuk melanjutkan proses berikutnya. Jika ikut, maka melakukan penebusan dokumen penawaran dari pemilik proyek. Setelah mempelajari sedikit (awal) dokumen lelang maka langkah berikutnya yaitu memebentuk team *tender* pelaksana kegiatan *tender* dan estimasi. Tentunya jumlah dan pemilihan anggota team *tender* harus disesuaikan dengan spesifikasi

proyek yang ditawarkan. Untuk dapat berjalannya team maka diperlukan ketua team *tender* yang dapat memimpin pelaksanaan kegiatan *tender*.

Langkah berikutnya yaitu melakukan persiapan dan pengendalian pelaksanaan *tender*. Pada tahap persiapan team harus mampu melakukan identifikasi kegiatan *tender* sehingga terbentuk satu jadwal dan date line pelaksanaannya. Pengalokasian/ staffing team serta penjelasan tanggungjawabnya masing-masing agar tidak terjadi ketidakjelasan dalam bekerja. Estimasi biaya pelaksanaan *tender* perlu dilakukan agar dapat diketahui berapa biaya over head yang perlu dimasukkan kedalam kegiatan *tender*. Untuk dapat berjalan efektifnya kegiatan *tender* serta dapat meminimalkan risiko kegagalan *tender* maka diperlukannya suatu sistem pengendalian pelaksanaan *tender*. Hal yang perlu dilakukan diantaranya yaitu pengendalian terhadap syarat pelaksanaan penawaran, membuat metode komunikasi dan monitoring pelaksanaan *tender* dan merencanakan pengendalian terhadap risiko-risiko yang muncul.

Kemudian pada proses pentingnya yaitu membuat dokumen penawaran proyek berupa melakukan pembelajaran dan pemahaman terhadap dokumen penawaran. Mengikuti kegiatan *aanwajzing* yaitu penjelasan dari pemilik proyek. Dalam hal ini perlu adanya antisipasi berupa persiapan dan pemahaman dokumen penawaran terlebih dahulu. Proses berikutnya melakukan survey, perlu ada pengendalian penting pada proses ini karena merupakan kegiatan yang kritis. Persiapan yang matang dan tenaga ahli yang mengerti merupakan beberapa respon dalam pelaksanaannya. Kemudian dengan melakukan perhitungan biaya penawaran dan pembuatan proposal teknis penawaran. Seperti pada *flow* 4.3.

4. 6. RESUME

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut diatas, yang diawali dengan pencarian data dari responden yang berada di perusahaan penyedia jasa BUMN hingga pengendalian respon risiko, diketahui bahwa terdapat faktor yang berisiko menggagalkan menang *tender* dua diantaranya yang dominan yaitu biaya penawaran yang diajukan oleh kontraktor serta proposal teknis yang diajukannya. Biaya penawaran yang tawarkan oleh kontraktor sangat dipengaruhi oleh rendahnya nilai *owner estimate* dan atau modal pemilik proyek yang dianggarkan,

kesalahan perhitungan biaya yang disebabkan adanya kesalahan dalam melakukan survey baik itu survey harga sumber daya proyek, fluktuasinya serta site proyek. Sedangkan kegagalan *tender* yang terkait dengan proposal teknis yaitu kalah bersaing dalam hal metode konstruksi dan jadwal yang ditawarkan oleh kontraktor kepada pemilik proyek. Selain itu hal ini juga dipengaruhi oleh kedekatan hubungan pemilik proyek dengan kontraktor yang mengakibatkan penilaian pemilik proyek subjektif. Sehingga diperlukan respon dan pengendalian terhadap kedua penyebab tersebut agar dapat meningkatkan kinerja *tender* perusahaan penyedia jasa konstruksi.



BAB V

HASIL TEMUAN PENELITIAN

5. 1. PENDAHULUAN

Penelitian yang membahas tentang proses *tender* serta faktor apa saja yang mempengaruhi kegagalan memenangkan *tender* ini pada akhirnya akan menemukan hasil berupa peristiwa kegagalan *tender*, faktor-faktor yang berpengaruh dapat menggagalkan pemenangan *tender* dan penyebab serta analisa responnya. Hasil temuan ini didasarkan pada metode pendekatan manajemen risiko yaitu dengan cara menetapkan sasaran, penilaian risiko, memberi respon, memantau dan mengkaji ulang serta mendokumentasikannya.

5. 2. KEGAGALAN PROSES *TENDER*

Berdasarkan hasil wawancara dan informasi dari beberapa pakar yang ahli dibidangnya terdapat 4 peristiwa kegagalan *tender* yang memungkinkan dialami oleh kontraktor peserta *tender*. Keempat peristiwa kegagalan tersebut yaitu :

1. Tidak memenuhi syarat

Maksudnya yaitu peristiwa ini terjadi ketika terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh peserta *tender* tidak lengkap/ salah atau terdapat hal teknis yang menggugurkan penawarannya, sehingga menyebabkan penawaran yang dilakukannya tidak diterima atau diskualifikasi dokumen penawaran.

2. Tidak diusulkan sebagai calon pemenang/ masuk nominasi terbaik (tidak mendapat undangan klarifikasi)

Maksudnya yaitu walaupun syarat-syarat yang diajukan oleh pemilik proyek (owner) telah dilengkapi, namun terdapat beberapa penilaian yang

minim yang menyebabkan kalah bersaing dengan peserta *tender* yang lain sehingga dokumen penawarannya tidak diajukan sebagai peserta yang mendapat nominasi terbaik untuk diundang mengikuti klarifikasi.

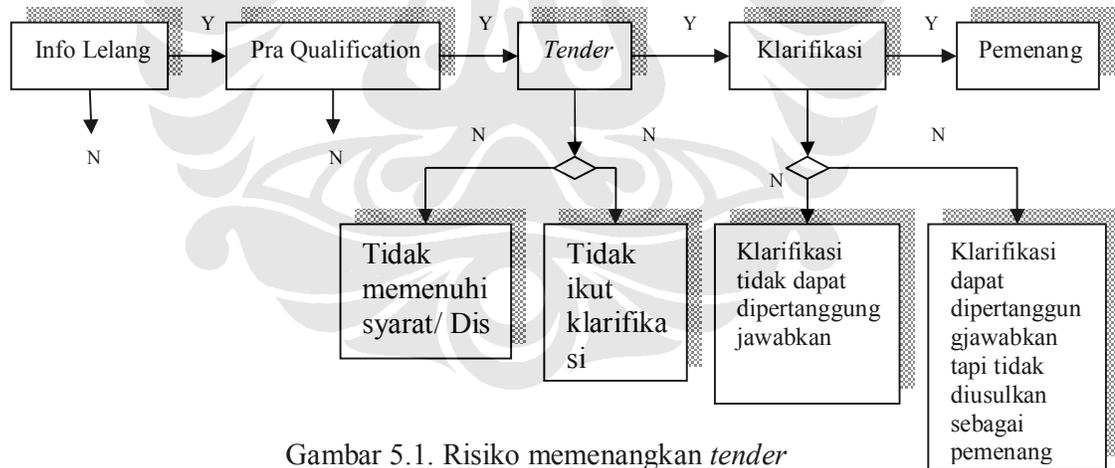
3. Klarifikasi tidak dapat dipertanggungjawabkan

Maksudnya yaitu ketika melakukan klarifikasi terhadap dokumen yang ditawarkan terdapat beberapa item atau hal-hal yang tidak sesuai antara penyampaian dengan dokumen penawaran yang diajukan sehingga menurut pemilik proyek dokumen tersebut cacat atau tidak dapat dipertanggungjawabkan.

4. Klarifikasi dapat dipertanggungjawabkan namun tidak diusulkan sebagai pemenang

Maksudnya yaitu hal ini terjadi ketika team klarifikasi dan negosiasi tidak mampu menjelaskan secara detail maksud dari dokumen penawarannya atau terdapat peserta lain yang memiliki performance klarifikasi yang lebih dibandingkannya, sehingga dinilai tidak berhak menjadi pemenang.

Keempat peristiwa tersebut dapat digambar sebagai berikut,



Gambar 5.1. Risiko memenangkan *tender*
(Sumber : hasil penelitian 2008)

5. 3. FAKTOR PENYEBAB GAGAL MENANG *TENDER*

Empat kegagalan kemenangan *tender* yang dialami oleh banyak kontraktor peserta *tender* disebabkan oleh banyak faktor. Berdasarkan hasil

penelitian ini terdapat 40 faktor penyebab terjadinya kegagalan pemenangan *tender*, 3 di antaranya memiliki level risiko tertinggi yaitu :

- 1) Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate
Faktor penyebab tersebut diatas memiliki level tinggi (*high*) berdasarkan analisa kejadian ini diperlukan perhatian manajemen senior dalam pengelolaannya.
- 2) Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya
- 3) Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki bobot nilai yang lebih rendah)

Dua faktor (no 2 dan 3) merupakan penyebab terjadinya gagal menang *tender* yang memiliki level risiko ekstrim dalam hal ini diperlukan penelitian yang rinci dan manajemen pada tingkat senior dalam pengelolaannya.

Berdasarkan 3 peristiwa atau kejadian yang berisiko terhadap kegagalan pemenangan *tender* tersebut diatas dapat diklasifikasikan bahwa yang paling besar mempengaruhi tingkat menang atau kalah adalah biaya penawaran dan proposal teknis atau rencana pelaksanaan proyek yang ditawarkan. Seperti tergambar pada 4.1 yang mempengaruhi tingkat menang kalah (tinggi rendahnya biaya penawaran) yaitu :

1. Rendahnya OE (modal pemilik proyek)
2. Kesalahan survey sumber daya proyek, site proyek dan fluktuasi Harga
3. Minimnya kemampuan estimator

Sedangkan yang mempengaruhi keberhasilan isi proposal teknis yaitu :

1. Metode konstruksi
2. Jadwal pelaksanaan proyek
3. Faktor kedekatan hubungan dengan *owner*

Penemuan ini cukup selaras dengan beberapa point yang terdapat pada Keppres RI no 80 thn 2003. Selain itu hasil ini relevan dengan beberapa pustaka dalam penelitian ini.

5. 4. PENGELOLAAN *TENDER*

Berdasarkan data dan informasi dari kuisisioner penelitian yang didapatkan dari kontraktor BUMN yaitu sebagai berikut :

1. Analisa respon risiko harus didasarkan penyebab-penyebab adanya kejadian berisiko. Berdasarkan literatur beberapa pakar pengendalian terhadap seleksi proyek yang akan diikuti, pengendalian team *tender* mulai dari seleksi anggota team yang akan bertanggung jawab hingga pengiriman team negosiasi klarifikasi akan sangat menentukan meningkatnya kinerja *tender* suatu perusahaan. selain itu pengendalian pada saat survey baik itu survey site proyek maupun kebutuhan sumber daya proyek akan sangat membantu pengelolaan *tender* pada proses pelaksanaannya.
2. Pengelolaan *tender* yang dilakukan oleh kontraktor BUMN yang didalamnya terdapat pelaku yang menjadi responden penelitian ini yaitu pada PT. Adhi Karya (Persero) tbk, PT. Nindya Karya (persero) tbk, PT. Waskita Karya (persero) tbk dan PT. Wijaya Karya (persero) tbk telah memiliki pengelolaan *tender* berjalan dengan baik hal ini terlihat pada hasil kuisisioner tahap I yaitu berdasarkan pengalaman responden dari 46 kejadian/ peristiwa berisiko yang ditanyakan frekuensi kemungkinan terjadinya jarang mencapai rata-rata diatas 74 %. Hal ini membuktikan bahwa mereka sudah mampu mengelola risiko tersebut dengan mengurangi frekuensi terjadinya peristiwa penyebab kegagalan tersebut dan atau mengantisifasi dampak terjadinya. Dalam hal memungkinkan prosedur pengendalian yang dimiliki oleh kontraktor tersebut sudah mampu mengurangi penyebab-penyebab yang memiliki risiko terhadap kegagalan menang *tender*.
3. Dengan diketahuinya kejadian/ peristiwa yang dapat menyebabkan risiko kegagalan menang serta prioritas penyebab terjadinya maka analisa respon risiko akan lebih terarah serta lebih efisien dan efektif dalam pengelolaan kinerja *tender*. Dengan demikian kita dapat membuat suatu prosedur pengendalian kinerja *tender*.

5. 5. RESUME

Dngan didapatkannya hasil penelitian tersebut diatas maka akan sangat membantu dalam menganalisa pelaksanaan *tender*. Pengendalian berdasarkan tujuan sasaran yang ingin dcapai, kemudian faktor dominan yang berpengaruh menyebabkan kegagalan sasaran maka akan memudahkan dalam menganalisa respon kemungkinan risiko yang akan terjadi. Kegagalan-kegagalan *tender*, faktor yang menyebabkan serta penyebab kejadian yang berisiko merupakan tahapan-tahapan dalam pengendalian pelaksanaan kinerja *tender* agar lebih baik.



BAB V

HASIL TEMUAN PENELITIAN

5. 1. PENDAHULUAN

Penelitian yang membahas tentang proses *tender* serta faktor apa saja yang mempengaruhi kegagalan memenangkan *tender* ini pada akhirnya akan menemukan hasil berupa peristiwa kegagalan *tender*, faktor-faktor yang berpengaruh dapat menggagalkan pemenangan *tender* dan penyebab serta analisa responnya. Hasil temuan ini didasarkan pada metode pendekatan manajemen risiko yaitu dengan cara menetapkan sasaran, penilaian risiko, memberi respon, memantau dan mengkaji ulang serta mendokumentasikannya.

5. 2. KEGAGALAN PROSES *TENDER*

Berdasarkan hasil wawancara dan informasi dari beberapa pakar yang ahli dibidangnya terdapat 4 peristiwa kegagalan *tender* yang memungkinkan dialami oleh kontraktor peserta *tender*. Keempat peristiwa kegagalan tersebut yaitu :

1. Tidak memenuhi syarat

Maksudnya yaitu peristiwa ini terjadi ketika terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh peserta *tender* tidak lengkap/ salah atau terdapat hal teknis yang menggugurkan penawarannya, sehingga menyebabkan penawaran yang dilakukannya tidak diterima atau diskualifikasi dokumen penawaran.

2. Tidak diusulkan sebagai calon pemenang/ masuk nominasi terbaik (tidak mendapat undangan klarifikasi)

Maksudnya yaitu walaupun syarat-syarat yang diajukan oleh pemilik proyek (owner) telah dilengkapi, namun terdapat beberapa penilaian yang

minim yang menyebabkan kalah bersaing dengan peserta *tender* yang lain sehingga dokumen penawarannya tidak diajukan sebagai peserta yang mendapat nominasi terbaik untuk diundang mengikuti klarifikasi.

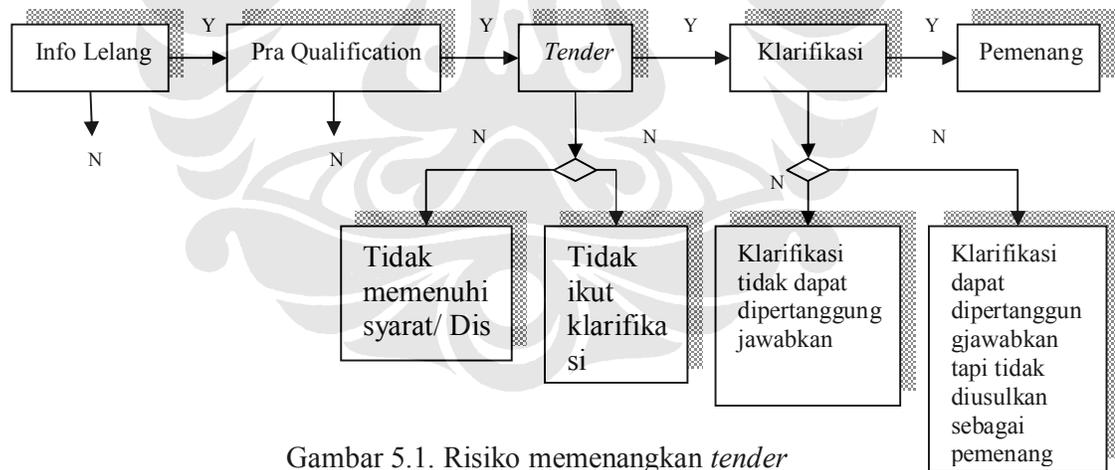
3. Klarifikasi tidak dapat dipertanggungjawabkan

Maksudnya yaitu ketika melakukan klarifikasi terhadap dokumen yang ditawarkan terdapat beberapa item atau hal-hal yang tidak sesuai antara penyampaian dengan dokumen penawaran yang diajukan sehingga menurut pemilik proyek dokumen tersebut cacat atau tidak dapat dipertanggungjawabkan.

4. Klarifikasi dapat dipertanggungjawabkan namun tidak diusulkan sebagai pemenang

Maksudnya yaitu hal ini terjadi ketika team klarifikasi dan negosiasi tidak mampu menjelaskan secara detail maksud dari dokumen penawarannya atau terdapat peserta lain yang memiliki performance klarifikasi yang lebih dibandingkannya, sehingga dinilai tidak berhak menjadi pemenang.

Keempat peristiwa tersebut dapat digambar sebagai berikut,



Gambar 5.1. Risiko memenangkan *tender*
(Sumber : hasil penelitian 2008)

5. 3. FAKTOR PENYEBAB GAGAL MENANG *TENDER*

Empat kegagalan kemenangan *tender* yang dialami oleh banyak kontraktor peserta *tender* disebabkan oleh banyak faktor. Berdasarkan hasil

penelitian ini terdapat 40 faktor penyebab terjadinya kegagalan pemenangan *tender*, 3 di antaranya memiliki level risiko tertinggi yaitu :

- 1) Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate
Faktor penyebab tersebut diatas memiliki level tinggi (*high*) berdasarkan analisa kejadian ini diperlukan perhatian manajemen senior dalam pengelolaannya.
- 2) Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta *tender* lainnya
- 3) Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki bobot nilai yang lebih rendah)

Dua faktor (no 2 dan 3) merupakan penyebab terjadinya gagal menang *tender* yang memiliki level risiko ekstrim dalam hal ini diperlukan penelitian yang rinci dan manajemen pada tingkat senior dalam pengelolaannya.

Berdasarkan 3 peristiwa atau kejadian yang berisiko terhadap kegagalan pemenangan *tender* tersebut diatas dapat diklasifikasikan bahwa yang paling besar mempengaruhi tingkat menang atau kalah adalah biaya penawaran dan proposal teknis atau rencana pelaksanaan proyek yang ditawarkan. Seperti tergambar pada 4.1 yang mempengaruhi tingkat menang kalah (tinggi rendahnya biaya penawaran) yaitu :

1. Rendahnya OE (modal pemilik proyek)
2. Kesalahan survey sumber daya proyek, site proyek dan fluktuasi Harga
3. Minimnya kemampuan estimator

Sedangkan yang mempengaruhi keberhasilan isi proposal teknis yaitu :

1. Metode konstruksi
2. Jadwal pelaksanaan proyek
3. Faktor kedekatan hubungan dengan *owner*

Penemuan ini cukup selaras dengan beberapa point yang terdapat pada Keppres RI no 80 thn 2003. Selain itu hasil ini relevan dengan beberapa pustaka dalam penelitian ini.

5. 4. PENGELOLAAN *TENDER*

Berdasarkan data dan informasi dari kuisisioner penelitian yang didapatkan dari kontraktor BUMN yaitu sebagai berikut :

1. Analisa respon risiko harus didasarkan penyebab-penyebab adanya kejadian berisiko. Berdasarkan literatur beberapa pakar pengendalian terhadap seleksi proyek yang akan diikuti, pengendalian team *tender* mulai dari seleksi anggota team yang akan bertanggung jawab hingga pengiriman team negosiasi klarifikasi akan sangat menentukan meningkatnya kinerja *tender* suatu perusahaan. selain itu pengendalian pada saat survey baik itu survey site proyek maupun kebutuhan sumber daya proyek akan sangat membantu pengelolaan *tender* pada proses pelaksanaannya.
2. Pengelolaan *tender* yang dilakukan oleh kontraktor BUMN yang didalamnya terdapat pelaku yang menjadi responden penelitian ini yaitu pada PT. Adhi Karya (Persero) tbk, PT. Nindya Karya (persero) tbk, PT. Waskita Karya (persero) tbk dan PT. Wijaya Karya (persero) tbk telah memiliki pengelolaan *tender* berjalan dengan baik hal ini terlihat pada hasil kuisisioner tahap I yaitu berdasarkan pengalaman responden dari 46 kejadian/ peristiwa berisiko yang ditanyakan frekuensi kemungkinan terjadinya jarang mencapai rata-rata diatas 74 %. Hal ini membuktikan bahwa mereka sudah mampu mengelola risiko tersebut dengan mengurangi frekuensi terjadinya peristiwa penyebab kegagalan tersebut dan atau mengantisipasi dampak terjadinya. Dalam hal memungkinkan prosedur pengendalian yang dimiliki oleh kontraktor tersebut sudah mampu mengurangi penyebab-penyebab yang memiliki risiko terhadap kegagalan menang *tender*.
3. Dengan diketahuinya kejadian/ peristiwa yang dapat menyebabkan risiko kegagalan menang serta prioritas penyebab terjadinya maka analisa respon risiko akan lebih terarah serta lebih efisien dan efektif dalam pengelolaan kinerja *tender*. Dengan demikian kita dapat membuat suatu prosedur pengendalian kinerja *tender*.

5. 5. RESUME

Dngan didapatkannya hasil penelitian tersebut diatas maka akan sangat membantu dalam menganalisa pelaksanaan *tender*. Pengendalian berdasarkan tujuan sasaran yang ingin dcapai, kemudian faktor dominan yang berpengaruh menyebabkan kegagalan sasaran maka akan memudahkan dalam menganalisa respon kemungkinan risiko yang akan terjadi. Kegagalan-kegagalan *tender*, faktor yang menyebabkan serta penyebab kejadian yang berisiko merupakan tahapan-tahapan dalam pengendalian pelaksanaan kinerja *tender* agar lebih baik.

