

Lampiran 1
Kuisisioner Tahap I



Nama : Iwan Darliansah
NPM : 040301038Y
Judul Skripsi : Identifikasi faktor dominan yang berpengaruh pada
kegagalan pemenangan tender dengan pendekatan
risk management
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik Universitas Indonesia
Tahun pembuatan : 2007 – 2008

**KUISIONER PENELITIAN
(Tahap I)**

**SURVEY
IDENTIFIKASI FAKTOR DOMINAN YANG BERPENGARUH
PADA KEGAGALAN PEMENANGAN TENDER DENGAN
PENDEKATAN *RISK MANAGEMENT***

**IWAN DARLIANSAH
040301038Y**



**DEPARTEMEN SIPIL
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2007**



**IDENTIFIKASI FAKTOR DOMINAN YANG BERPENGARUH PADA
KEGAGALAN PEMENANGAN TENDER DENGAN PENDEKATAN *RISK
MANAGEMENT***

I. PENDAHULUAN

Tender proyek konstruksi merupakan satu tahap siklus proyek yang memiliki keunikan tersendiri dibandingkan tahap-tahap yang lain. Pada tahap ini masing-masing peserta tender (para penyedia jasa/ kontraktor) saling bersaing memperebutkan proyek yang ditawarkan oleh pemilik proyek (owner). Berbagai macam cara banyak dilakukan oleh kontraktor untuk meraih nominasi pemenang tender hingga memenangkan proyek tersebut sehingga didalamnya terjadi suatu kompetisi yang tinggi antar kontraktor.

Kompetisi yang terjadi inilah yang menuntut dan memaksa kontraktor untuk selalu meningkatkan kapabilitas dan kualitas perusahaannya dalam menangani kegiatan tender. Pada prosesnya, banyak terjadi kendala dan resiko yang dialami oleh masing-masing peserta. Tentunya hal ini menjadi suatu evaluasi yang diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas dan kapabilitas bagi kontraktor untuk meningkatkan tingkat kemenangan tendernya.

Salah satu cara peningkatan kualitas dan kapabilitas kontraktor menangani tender yaitu melakukan manajemen resiko pada proses kegiatannya sehingga dapat mengantisipasi resiko-resiko yang dapat menggagalkan tendernya. Oleh karena itu, sebagai evaluasi dan masukan bagi para kontraktor dilakukanlah penelitian dan survey ini untuk mengidentifikasi resiko apa saja yang muncul pada saat menangani tender proyek dan apa antisipasinya dari resiko tersebut. Diharapkan penelitian ini berguna dan bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan kontraktor menangani kinerja tender.

II. TUJUAN

Survey ini bertujuan untuk mengetahui faktor dominan yang dapat menggagalkan tender serta antisipasinya sebagai respon resiko.

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
DEPARTEMEN SIPIL**



Apabila anda memiliki pertanyaan dan memerlukan keterangan lebih lanjut mengenai penelitian ini, silahkan menghubungi kami :

1. Iwan Darliansah
Hp : 08569873727
Telp : 021-78886433 (kost)
Email : aa_iwanxtx@yahoo.com
2. Dr. Ir. Yusuf Latief, MT.
Telp : 08128099019
3. Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT.
Telp : 0816918124

Kerahasiaan Informasi

Seluruh informasi yang diberikan dalam survey ini akan dirahasiakan dan hanya digunakan sebagai bahan studi. Jika diinginkan, hasil studi akan disampaikan kepada instansi/ perusahaan yang berpartisipasi dalam studi ini sebagai masukan dalam upaya peningkatan kinerja tender proyek.

Partisipasi Anda merupakan bantuan tidak terhingga yang memungkinkan studi ini terlaksana. Atas perhatian dan bantuannya kami haturkan terima kasih.

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
DEPARTEMEN SIPIL**



Mohon lengkapi data responden dan data perusahaan di bawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali bila klarifikasi data diperlukan.

Nama Responden :

Jabatan :

HP/ Telepon :

Fax : Email :

Pendidikan Terakhir :

SLTA DIPLOMA Sarjana Pasca Sarjana

Pengalaman Kerja :

1 – 5 Tahun 6 – 10 Tahun Diatas 10 Tahun

Pengalaman ikut tender proyek gedung :

Jumlah tender yang diikuti : (kali)

Jumlah peraihan nominasi pemenang (ikut klarifikasi) : (kali)

Tender yang dimenangkan : (kali)

Nama Perusahaan :

Alamat :

Telepon :

Kepemilikan :

BUMN Swasta

Bidang pekerjaan :

Bangunan Gedung Mechanical & Electrical Bangunan Sipil

Klasifikasi Perusahaan (Berdasarkan nilai penjualan per-tahun) :

10 – 100 M 100 – 500 M 500 M – 1 T Diatas 1 T



A. Evaluasi Peristiwa Risiko Pada Proses kegiatan tender proyek

Petunjuk pengisian

Pertanyaan di bawah ini dimaksudkan untuk menentukan apakah variabel dibawah ini merupakan peristiwa resiko yang dapat menggagalkan pemenangan tender atau bukan. Apabila variabel dibawah ini merupakan peristiwa resiko yang berpengaruh pada peristiwa kegagalan tender, maka berikan tanda cek (√) pada kolom "Ya". Apabila bukan merupakan peristiwa resiko, maka berikan tanda cek (√) pada kolom "Tidak", dan berikan penjelasannya.

Kejadian yang dapat menggagalkan pemenangan tender :

1. Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)
2. Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)
3. Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan
4. Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender

Contoh Pengisian

Resiko Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)

No	Peristiwa resiko	Ya	Tidak	Penjelasan/ penyebab
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap			

Jika menurut anda "**Dokumen persyaratan tidak lengkap**" merupakan peristiwa resiko yang dapat mempengaruhi **diskualifikasi**, yang disebabkan/ (penjelasan) "**Team tender tidak teliti**" maka berikan tanda (√) pada kolom **ya** dan tuliskan penyebab pada kolom **penyebab**. Kolom penjelasan/ penyebab boleh dikosongkan jika tidak tahu atau tidak ada komentar.

Seperti dibawah ini.

No	Peristiwa resiko	Ya	Tidak	Penjelasan/ penyebab
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap	√		Team tender tidak teliti. Dll

Anda diminta menjawab pertanyaan yang ada pada kolom peristiwa resiko pada kolom yang telah tersedia !

1. Resiko Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)

No	Peristiwa resiko	Ya	Tidak	Penjelasan/ penyebab
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 (stampel/ segel perusahaan pada amplop)			
14	Scope pekerjaan yang berlebihan			

15	Tidak adanya stempel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan			
16	*			
17	*			
18	*			

* Isi peristiwa resiko yang menurut anda belum terdaftar dalam tabel diatas

2. Resiko Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)

No	Peristiwa resiko	Ya	Tidak	Penjelasan/ penyebab
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)			
21	*			
22	*			
23	*			

* Isi peristiwa resiko yang menurut anda belum terdaftar dalam tabel diatas

3. Resiko Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan

No	Peristiwa resiko	Ya	Tidak	Penjelasan/ penyebab
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			
9	*			
10	*			
11	*			

* Isi peristiwa resiko yang menurut anda belum terdaftar dalam tabel diatas

4. Resiko Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender

No	Peristiwa resiko	Ya	Tidak	Penjelasan/ penyebab
1	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			
4	*			
5	*			
6	*			

* Isi peristiwa resiko yang menurut anda belum terdaftar dalam tabel diatas



B. Identifikasi Resiko dominan yang mempengaruhi tingkat kegagalan pemenangan tender

1. Keterangan tentang tingkat kemungkinan (likelihood)

Rating Kemungkinan	Contoh kriteria	Penjelasan	
1	Sangat sering	> 75 %	Dalam 10 x tender muncul diatas 7 kali
2	Sering	> 50 % - 75 %	Dalam 10 x tender muncul 6 – 7 kali
3	Sedang	> 25 % - 50 %	Dalam 10 x tender muncul 3 – 5 kali
4	Jarang	Sampai dengan 25 %	Dalam 10 x tender muncul kurang dari 3 kali

2. Keterangan tentang tingkat dampak/ kegagalan (concequences)

Rating Dampak	Peristiwa kegagalan tender
A Minor	Klarifikasi dapat dipertanggungjawabkan namun tidak diusulkan/ ditunjuk sebagai pemenang
B Moderat	Klarifikasi tidak dapat dipertanggungjawabkan
C Mayor	Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)
D Malapetaka	Tidak memenuhi syarat (diskualifikasi)

Pertanyaan di bawah ini dimaksudkan untuk menentukan seberapa berpengaruh variabel di bawah ini terhadap peristiwa kegagalan pemenangan tender. Berilah tanda cek (√) pada kolom yang tersedia tingkat keberpengaruhan variabel tersebut.

Contoh pengisian

Jika menurut anda peristiwa resiko ”**Dokumen persyaratan tidak lengkap**” frekuensi terjadinya **jarang** dan dampaknya terhadap kegagalan **malapetaka** maka pengisiannya :

No	Peristiwa Resiko	Seberapa besar frekuensi yang terjadi				Seberapa besar tingkat dampak			
		1	2	3	4	A	B	C	D
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap				√				√

1. Rating Kemungkinan dan Dampak Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)

No	Peristiwa Resiko	Seberapa besar frekuensi yang terjadi				Seberapa besar tingkat dampak			
		1	2	3	4	A	B	C	D
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 (stampel/ segel perusahaan pada amplop)								
14	Scope pekerjaan yang berlebihan								
15	Tidak adaya stampel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan								
16	* *								
17	* *								
18	* *								

* * Isilah pada kolom ceklis (1, 2, 3 dan 4 serta A, B, C dan D) saja jika pada bagian soal A (pertanyaan sebelumnya) terdapat resiko tambahan dari anda.

2. Rating Kemungkinan dan Dampak Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)

No	Peristiwa Resiko	Seberapa besar frekuensi yang terjadi				Seberapa besar tingkat dampak			
		1	2	3	4	A	B	C	D
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)								

21	**								
22	**								
23	**								

** Isilah pada kolom ceklis (1, 2, 3 dan 4 serta A, B, C dan D) saja jika pada bagian soal A (pertanyaan sebelumnya) terdapat resiko tambahan dari anda.

3. Rating Kemungkinan dan Dampak Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan

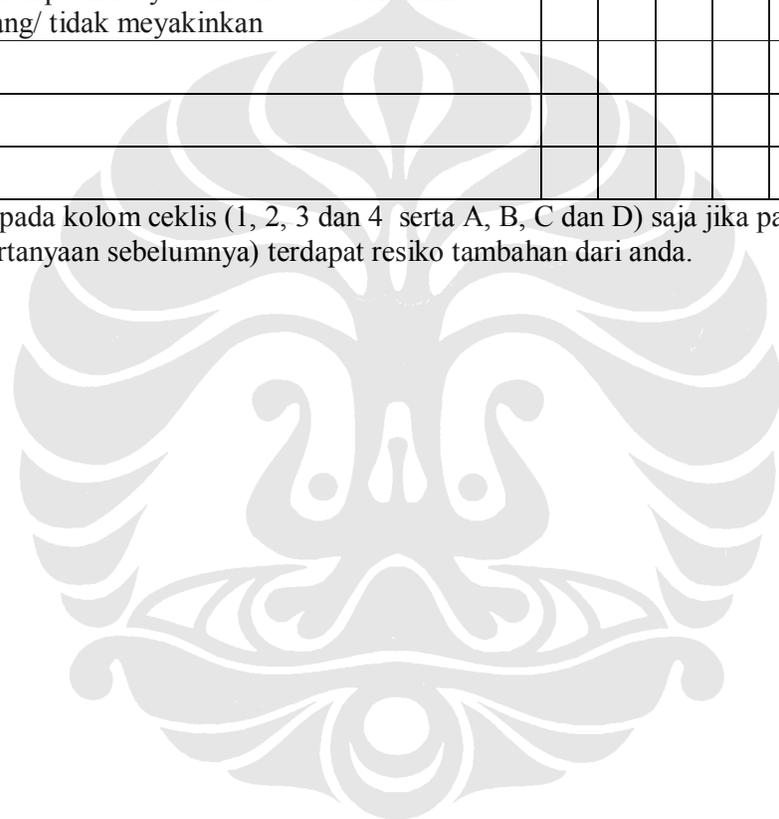
No	Peristiwa Resiko	Seberapa besar frekuensi yang terjadi				Seberapa besar tingkat dampak			
		1	2	3	4	A	B	C	D
1	Terdapat banyak koreksi aritmatik								
2	Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru								
3	Kemampuan negosiasi yang kurang handal								
4	Team klarifikasi kurang memahami dokumen 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								
9	**								
10	**								
11	**								

** Isilah pada kolom ceklis (1, 2, 3 dan 4 serta A, B, C dan D) saja jika pada bagian soal A (pertanyaan sebelumnya) terdapat resiko tambahan dari anda.

4. Rating Kemungkinan dan Dampak Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender

No	Peristiwa Resiko	Seberapa besar frekuensi yang terjadi				Seberapa besar tingkat dampak			
		1	2	3	4	A	B	C	D
1	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								
4	* *								
5	* *								
6	* *								

* * Isilah pada kolom ceklis (1, 2, 3 dan 4 serta A, B, C dan D) saja jika pada bagian soal A (pertanyaan sebelumnya) terdapat resiko tambahan dari anda.



Lampiran 2
Kuisisioner Tahap II



Nama : Iwan Darliansah
NPM : 040301038Y
Judul Skripsi : Identifikasi faktor dominan yang berpengaruh pada kegagalan pemenangan tender dengan pendekatan *risk management*
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik Universitas Indonesia
Tahun pembuatan : 2007 – 2008

**KUISIONER PENELITIAN
(TAHAP II)**

**SURVEY
IDENTIFIKASI FAKTOR DOMINAN YANG BERPENGARUH
PADA KEGAGALAN PEMENANGAN TENDER DENGAN
PENDEKATAN *RISK MANAGEMENT***

**IWAN DARLIANSAH
040301038Y**



**DEPARTEMEN SIPIL
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2007**



**IDENTIFIKASI VARIABEL DOMINAN YANG BERPENGARUH PADA
KEGAGALAN PEMENANGAN TENDER DENGAN PENDEKATAN *RISK
MANAGEMENT***

I. PENDAHULUAN

Tender proyek konstruksi merupakan satu tahap siklus proyek yang memiliki keunikan tersendiri dibandingkan tahap-tahap yang lain. Pada tahap ini masing-masing peserta tender (para penyedia jasa/ kontraktor) saling bersaing memperebutkan proyek yang ditawarkan oleh pemilik proyek (owner). Berbagai macam cara banyak dilakukan oleh kontraktor untuk meraih nominasi pemenang tender hingga memenangkan proyek tersebut sehingga didalamnya terjadi suatu kompetisi yang tinggi antar kontraktor.

Kompetisi yang terjadi inilah yang menuntut dan memaksa kontraktor untuk selalu meningkatkan kapabilitas dan kualitas perusahaannya dalam menangani kegiatan tender. Pada prosesnya, banyak terjadi kendala dan resiko yang dialami oleh masing-masing peserta. Tentunya hal ini menjadi suatu evaluasi yang diperlukan dalam rangka peningkatan kualitas dan kapabilitas bagi kontraktor untuk meningkatkan tingkat kemenangan tendernya.

Salah satu cara peningkatan kualitas dan kapabilitas kontraktor menangani tender yaitu melakukan manajemen resiko pada proses kegiatannya sehingga dapat mengantisipasi resiko-resiko yang dapat menggagalkan tendernya. Oleh karena itu, sebagai evaluasi dan masukan bagi para kontraktor dilakukanlah penelitian dan survey ini untuk mengidentifikasi resiko apa saja yang muncul pada saat menangani tender proyek dan apa antisipasinya dari resiko tersebut. Diharapkan penelitian ini berguna dan bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan kontraktor menangani kinerja tender.

II. TUJUAN

Survey ini bertujuan untuk mengetahui variabel dominan yang dapat menggagalkan tender serta antisipasinya sebagai respon resiko.

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
DEPARTEMEN SIPIL**



Apabila anda memiliki pertanyaan dan memerlukan keterangan lebih lanjut mengenai penelitian ini, silahkan menghubungi kami :

1. Iwan Darliansah
Hp : 08569873727
Telp : 021-78886433 (kost)
Email : aa_iwanxtx@yahoo.com
2. Dr. Ir. Yusuf Latief, MT.
Telp : 08128099019
3. Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT.
Telp : 0816918124

Kerahasiaan Informasi

Seluruh informasi yang diberikan dalam survey ini akan dirahasiakan dan hanya digunakan sebagai bahan studi. Jika diinginkan, hasil studi akan disampaikan kepada instansi/ perusahaan yang berpartisipasi dalam studi ini sebagai masukan dalam upaya peningkatan kinerja tender proyek.

Partisipasi Anda merupakan bantuan tidak terhingga yang memungkinkan studi ini terlaksana. Atas perhatian dan bantuannya kami haturkan terima kasih.

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS TEKNIK
DEPARTEMEN SIPIL**



Mohon lengkapi data responden dan data perusahaan di bawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali bila klarifikasi data diperlukan.

Nama Responden :

(Cukup tulis nama saja jika sebelumnya sudah mengisi kuisioner tahap I)

Jabatan :

HP/ Telepon :

Fax : Email :

Pendidikan Terakhir :

SLTA DIPLOMA Sarjana Pasca Sarjana

Pengalaman Kerja :

1 – 5 Tahun 6 – 10 Tahun Diatas 10 Tahun

Pengalaman ikut tender proyek gedung :

Jumlah tender yang diikuti : (kali)/ tahun

Jumlah peraihan nominasi pemenang (ikut klarifikasi) : (kali) / tahun

Tender yang dimenangkan : (kali) / tahun

Nama Perusahaan :

Alamat :

Telepon :

Kepemilikan :

BUMN Swasta

Bidang pekerjaan :

Bangunan Gedung Mechanical & Electrical Bangunan Sipil

Klasifikasi Perusahaan (Berdasarkan nilai penjualan per-tahun) :

10 – 100 M 100 – 500 M 500 M – 1 T Diatas 1 T



**A. Penilaian Tingkat Keberpengaruhan Penyebab Terjadinya
Peristiwa Kegagalan Tender**

Berdasarkan kuisisioner tahap I yang disebar di tiga perusahaan penyedia jasa (kontraktor) PT.Adhi Karya (persero) tbk, PT.Wijaya Karya (persero) tbk dan PT.Waskita Karya (persero) tbk yaitu menentukan peristiwa yang berpengaruh terhadap terjadinya kegagalan tender, terdapat 3 kejadian yang sangat berpengaruh dan memiliki level resiko tinggi (*high*) yaitu :

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

Kuisisioner kali ini (tahap II), anda diminta menilai tingkat keberpengaruhan penyebab terjadinya 3 kejadian tersebut diatas.

Petunjuk pengisian

Pertanyaan dibawah ini dimaksudkan untuk menentukan apakah variabel yang ditanyakan merupakan penyebab terjadinya kejadian yang dapat menggagalkan tender atau tidak. Kemudian anda diminta menilai tingkat keberpengaruhan penyebab tersebut.

1. Apabila variabel yang ditanyakan merupakan penyebab yang berpengaruh pada peristiwa kegagalan tender, maka berikan tanda cek (√) pada kolom "Ya". Apabila bukan merupakan peristiwa resiko, maka berikan tanda cek (√) pada kolom "Tidak".
2. Berikan tanda cek (√) pada kolom 1, 2, 3, 4 atau 5 berdasarkan pengetahuan anda mengenai tingkat keberpengaruhan penyebab tersebut terhadap kejadian kegagalan tender tersebut diatas.

Keterangan :

- 1 : Rendah sekali
- 2 : Rendah
- 3 : Sedang
- 4 : Tinggi
- 5 : Tinggi sekali

Contoh Pengisian

Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate

No	Variabel	penyebab ?		Tingkat Keberpengaruhannya					
		Ya	Tidak	1	2	3	4	5	
1	Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar								

Jika menurut anda “*Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar*” merupakan **penyebab** dan memiliki tingkat keberpengaruhannya “sangat **tinggi sekali** pengaruhnya terhadap terjadinya kejadian “*Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate*” sehingga menyebabkan kegagalan tender, maka pada kolom penyebab beri tanda cek (√) di sub kolom “**ya**” dan beri tanda cek (√) pada kolom tingkat keberpengaruhannya di sub kolom “**5**”, seperti dibawah ini.

No	Variabel	penyebab ?		Tingkat Keberpengaruhannya					
		Ya	Tidak	1	2	3	4	5	
1	Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar	√							√

Anda diminta menjawab pertanyaan yang ada pada kolom variabel penyebab kejadian beresiko pada kolom yang telah tersedia !

I. Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate

No	Variabel	penyebab ?		Tingkat Keberpengaruhannya					
		Ya	Tidak	1	2	3	4	5	
1	Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh owner dibandingkan penawaran sendiri								
2	Besar atau kecilnya biaya resiko/ 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)								

No	Variabel	penyebab ?		Tingkat Keberpengaruhan				
		Ya	Tidak	1	2	3	4	5
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							

II. Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta tender lainnya

No	Variabel	penyebab ?		Tingkat Keberpengaruhan				
		Ya	Tidak	1	2	3	4	5
1	Harga penawaran berdasarkan harga terendah (lowest bid)/ harga penawaran peserta lain diluar kewajaran							
2	Kekeliruan dalam perhitungan harga satuan pekerjaan (HSP)							
3	Terdapat kesalahan arimatik							
4	Kepemilikan dan atau rekanan supplier sumber daya proyek yang minim dibanding peserta lain (ex.material dll)							
5	Kepemilikan peralatan, biaya sewa alat yang tinggi							

III. Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki bobot nilai yang lebih rendah)

No	Variabel	penyebab ?		Tingkat Keberpengaruhan					
		Ya	Tidak	1	2	3	4	5	
1	Jadwal pelaksanaan proyek (Time schedule)								
2	Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)								
3	Kemampuan desain dan inovasi rencana proyek								
4	Rencana manajemen mutu (quality management)								
5	Rencana manajemen keselamatan (safety management)								
6	Kualitas dan kuantitas personil team pelaksana proyek (staffing)								
7	Rekanan kerja yang dimiliki kontraktor (exp.supplier)								
8	Kedekatan hubungan dengan owner								
9	Sub kontraktor yang direkomendasikan (dari segi lingkup kerja, jumlah dan jenis pekerjaan serta mutu pekerjaannya)								
10	Mutu material proyek yang diadakan (ditawarkan)								

B. PENILAIAN KRITERIA YANG BERPENGARUH PADA HARGA PENAWARAN DAN BIAYA PROYEK

Pada pertanyaan dibawah ini anda diminta menilai faktor apa saja yang berpengaruh pada harga penawaran dan atau biaya proyek. Berilah tanda cek (√) pada kotak yang telah tersedia sesuai dengan jawaban anda.

1. Menurut anda, berapakah jumlah anggota team tender yang efektif dalam mengerjakan persiapan penawaran ?

- 5 – 10 orang 11 - 15 orang 16 - 20 orang Diatas 20 orang

2. Menurut anda, bolehkah team tender diberikan pekerjaan/ tugas lain selain mempersiapkan dokumen penawaran ?

- Boleh Tidak boleh

3. Menurut anda, waktu yang ideal untuk mengerjakan atau mempersiapkan dokumen penawaran ?

- 1 – 2 minggu 3 minggu 1 bulan

4. Menurut anda, saat melakukan survey lokasi siapa saja yang harus ikut ?

1.
2.
3.
4.
5.

5. Menurut anda, berapakah biaya penawaran yang paling tepat ditawarkan ?

- Sama dgn owner estimate Dibawah owner estimate
 Diatas owner estimate

5. Menurut anda, berapa persen kah biaya *mark up* proyek (diluar keuntungan) yang ideal (boleh) ditambahkan kedalam biaya penawaran ?

- Diabawah 10 % 10 – 15 % 10 – 15 %
 20 – 25 % Diatas 25 %

Lampiran 3
Hasil Kuisisioner Tahap I



Nama : Iwan Darliansah
NPM : 040301038Y
Judul Skripsi : Identifikasi faktor dominan yang berpengaruh pada
kegagalan pemenangan tender dengan pendekatan
risk management
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik Universitas Indonesia
Tahun pembuatan : 2007 – 2008

**TABULASI HASIL KUISIONER
MENENTUKAN PERISTIWA RESIKO (> 50 %)**

No	Peristiwa resiko	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	%
Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)																		
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100.00
2	Terlambat memasukan dokumen penawaran	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
3	Kesalahan sampul	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
4	Salah memasukan isi dokumen kedalam sampul	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
5	Jilid tidak sesuai	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
6	Kurangnya kepemilikan alat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
7	Dukungan sub kon kurang	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
8	Jadwal rencana tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
9	Bid bond tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
10	Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
11	Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
12	Terdapat kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak diparaf	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	45.45
13	Salah memasang lak (stempel/ segel perusahaan pada amplop)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
14	Scope pekerjaan yang berlebihan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
15	Tidak adaya stempel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)																		
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta tender lainnya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	90.91
17	Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
18	Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	90.91
19	Cash flow proyek tidak memenuhi standart owner/ tidak disetujui	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
20	Manajemen keselamatan (safety management) tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
21	Manajemen mutu (quality management) tidak lengkap atau tidak menunjukkan hasil produk yang berkualitas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
22	Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100.00
23	Kesalahan aritmatik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
24	Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
25	Kualifikasi personil team proyek minim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
26	Struktur organisasi tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
27	Tidak jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja terhadap sub kontraktor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	36.36
28	Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
29	Dokumen penawaran tidak dapat dibaca/ dimengerti atau tidak dapat dievaluasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
30	Kurangnya kepemilikan sarana dan program komputer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	18.18
31	Kemampuan finansial kurang mendukung	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
32	Lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
33	Besarnya beban kerja (work load) perusahaan saat pelaksanaan tender dan rencana pengerjaan proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	54.55
34	Kurangnya dukungan supplier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
35	Kurangnya dukungan dan referensi modal (bank)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan																		
36	Terdapat banyak koreksi aritmatik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	63.64
37	Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
38	Kemampuan negosiasi yang kurang handal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
39	Team klarifikasi kurang memahami dokumen penawaran yang diajukannya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
40	Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (decision maker) negosiasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	72.73
42	Ketidakhadiran klarifikasi dan negosiasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	90.91
43	Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82
Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender																		
44	Kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	100.00
45	Terdapat pengajuan syarat yang tidak disetujui	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	90.91
46	Kemampuan loby team tender dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81.82

Keterangan
 tambahan peristiwa responden 4
 - Materai tidak diberi tanggal C62
 - Kemampuan team pemasaran dalam meloby kurang
 tambahan peristiwa responden 6
 - Materai tidak diberi tanggal (poin 1)

TABULASI HASIL KUISIONER TAHAP I
PENENTUAN LEVEL RESIKO

No	Peristiwa resiko	TABULASI LEVEL															TABULASI LEVEL	JML	level modus	Level prioritas					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				E	T	M	R	NO	E
Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)																									
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	13	2	0	15	M		
2	Terlambat memasukan dokumen penawaran	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10	2	3	15	M		
3	Kesalahan sampul	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7	3	5	15	M		
4	Salah memasukan isi dokumen kedalam sampul	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9	3	3	15	M		
5	Jiird tidak sesuai	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7	0	8	15	M		
6	Kurangnya kepemilikan alat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	6	6	3	15	M		
7	Dukungan sub kon kurang	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7	1	7	15	M		
8	Jadwal rencana tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	5	4	6	15	R		
9	Bid bond tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9	3	3	15	M		
10	Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7	3	4	15	M		1
11	Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	7	3	2	15	M	1	2
13	Salah memasang lak (stempel/ segel perusahaan pada amplop)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4	3	8	15	M		
14	Scope pekerjaan yang berlebihan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4	5	6	15	R		
15	Tidak adanya stempel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	6	3	6	15	M		
Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)																									
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta tender lainnya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	5	4	1	15	M	2	3
17	Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	7	5	15	R		1
18	Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	8	3	15	R		1
19	Cash flow proyek tidak memenuhi standar owner/ tidak disetujui	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	5	7	15	R		1
20	Manajemen keselamatan (safety management) tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	4	6	15	R		1
21	Manajemen mutu (quality management) tidak lengkap atau tidak menunjukan hasil produk yang berkualitas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	6	5	15	R		1
22	Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	8	1	15	M		3
23	Kesalahan aritmatik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	6	5	3	15	R		1
24	Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	5	7	15	R		1
25	Kualifikasi personil team proyek minim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	6	4	15	R		1
26	Struktur organisasi tidak lengkap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	7	5	15	R		1
28	Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	5	15	R		1
29	Dokumen penawaran tidak dapat dibaca/ dimengerti atau tidak dapat dievaluasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4	5	6	15	R		
31	Kemampuan finansial kurang mendukung	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	5	6	15	R		1
32	Lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	6	6	15	R		
33	Besarnya beban kerja (work load) perusahaan saat pelaksanaan tender dan rencana pengerjaan proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	5	8	15	R		1
34	Kurangnya dukungan supplier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	8	4	15	R		1
35	Kurangnya dukungan dan referensi modal (bank)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4	6	5	15	R		
Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan																									
36	Terdapat banyak koreksi aritmatik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7	4	4	15	M		
37	Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	9	5	15	R		
38	Kemampuan negosiasi yang kurang handal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	6	3	15	R	1	1
39	Team klarifikasi kurang memahami dokumen penawaran yang diujukannya	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	5	7	3	15	R		
40	Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (decision maker) negosiasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	8	3	15	R		2
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	6	5	15	R		1
42	Ketidakhadiran klarifikasi dan negosiasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9	5	1	15	M		
43	Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	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)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	7	3	1	15	M	2	2
45	Terdapat pengajuan syarat yang tidak disetujui	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	9	3	15	R		
46	Kemampuan loby team tender dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	3	7	3	15	R		2

KETERANGAN

LEVEL RESIKO WARNA
 E : EKSTRIM
 T : TINGGI
 M : MODERAT
 R : RENDAH



URUTAN PRIORITAS PENGENDALIAN PERITWA RESIKO

NO	VARIABEL	URUTAN
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta tender lainnya	1
44	Proposal teknis kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)	2
11	Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate (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 tender 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 flow proyek tidak memenuhi standart owner/ 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 tender dan rencana pengerjaan proyek	22
34	Kurangnya dukungan supplier	23
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	24

Lampiran 4
Hasil Kuisisioner Tahap II



Nama : Iwan Darliansah
NPM : 040301038Y
Judul Skripsi : Identifikasi faktor dominan yang berpengaruh pada
kegagalan pemenangan tender dengan pendekatan
risk management
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik Universitas Indonesia
Tahun pembuatan : 2007 – 2008

HASIL PENGOLAHAN DATA PENELITIAN TAHAP II

I. Penyebab yang berpengaruh terhadap biaya

No	Variabel	penyebab ?									
		Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
1	Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh owner dibandingkan penawaran sendiri	1	1	1	1		1	1	1	1	
2	Besar atau kecilnya biaya resiko/ contingency (mark up) proyek yang dimasukkan kedalam biaya penawaran proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	Besar atau kecilnya biaya over head (mark up) proyek yang dimasukkan kedalam biaya penawaran proyek	1		1	1	1	1	1	1	1	
4	Besar atau kecilnya keuntungan (mark up) proyek yang dimasukkan kedalam biaya penawaran proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	Kesalahan dalam memprediksi fluktuasi harga sumber daya proyek di pasar	1	1	1	1		1		1	1	
6	Kekeliruan pada saat memahami site proyek (tidak familiar)	1	1	1	1		1		1	1	
7	Kesalahan dalam survey sumber daya proyek (kuantitas dan kualitas terhadap harga)	1	1	1	1		1			1	
8	Estimator yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)	1	1	1	1	1	1		1	1	
9	Pengalaman pengerjaan proyek yang belum/ kurang dimiliki (similar project yang minim)	1	1	1	1	1	1				1
10	Waktu yang tersedia untuk melakukan persiapan penawaran yang minim	1		1	1		1	1	1	1	
11	Minimnya keberadaan peralatan yang dimiliki kontraktor	1	1	1	1		1		1	1	
12	Beban kerja yang tinggi saat melakukan persiapan penawaran	1		1	1		1		1	1	
13	Harga penawaran berdasarkan harga terendah (lowest bid)/ harga penawaran peserta lain diluar kewajaran	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
14	Kekeliruan dalam perhitungan harga satuan pekerjaan (HSP)			1	1		1		1	1	
15	Terdapat kesalahan arimatik	1		1	1		1		1	1	
16	Kepemilikan dan atau rekanan supplier sumber daya proyek yang minim dibanding peserta lain (ex.material dll)	1		1	1		1		1	1	
17	Kepemilikan peralatan, biaya sewa alat yang tinggi	1	1	1	1		1		1	1	

II. Penyebab yang berpengaruh terhadap proposal teknis

No	Variabel	penyebab ?									
		Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
1	Jadwal pelaksanaan proyek (Time schedule)	1	1	1	1		1		1	1	
2	Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)	1	1	1	1	1	1		1	1	
3	Kemampuan desain dan inovasi rencana proyek	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	Rencana manajemen mutu (quality management)			1	1		1				1
5	Rencana manajemen keselamatan (safety management)			1	1		1				1
6	Kualitas dan kuantitas personil team pelaksana proyek (staffing)		1	1	1		1				1
7	Rekanan kerja yang dimiliki kontraktor (exp.supplier)		1	1	1	1	1		1	1	
8	Kedekatan hubungan dengan owner	1		1	1	1			1	1	1
9	Sub kontraktor yang direkomendasikan (dari segi lingkup kerja, jumlah dan jenis pekerjaan serta mutu pekerjaannya)	1		1	1	1	1				1
10	Mutu material proyek yang diadakan (ditawarkan)	1	1	1	1		1				1

PRIORITAS PERINGKAT PENYEBAB KEGAGALAN TENDER

I. Penyebab yang berpengaruh terhadap biaya

No	Variabel
1	Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh owner 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)
2	Estimator yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)
	Pengalaman pengerjaan proyek yang belum/ kurang dimiliki (similar project yang minim)
	Harga penawaran berdasarkan harga terendah (lowest bid)/ harga penawaran peserta lain diluar kewajaran
3	Kekeliruan dalam perhitungan harga satuan pekerjaan (HSP)
	Besar atau kecilnya biaya resiko/ contingency (mark up) proyek yang dimasukkan kedalam biaya penawaran proyek
	Besar atau kecilnya biaya over head (mark up) proyek yang dimasukkan kedalam biaya penawaran proyek
	Besar atau kecilnya keuntungan (mark up) proyek yang dimasukkan 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 (ex.material dll)
Kepemilikan peralatan, biaya sewa alat yang tinggi	
4	Terdapat kesalahan arimatik

II. Penyebab yang berpengaruh terhadap proposal teknis

No	Variabel
1	Kemampuan desain dan inovasi rencana proyek
2	Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)
3	Jadwal pelaksanaan proyek (Time schedule)
4	Kedekatan hubungan dengan owner
	Rencana manajemen keselamatan (safety management)
	Kualitas dan kuantitas personil team pelaksana proyek (staffing)
5	Mutu material proyek yang diadakan (ditawarkan)
	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)

ANALISA RESPON UNTUK MENGANTISIPASI PENYEBAB TERJADINYA KEGAGALAN MEMENANGKANTENDER

Narasumber : Ir. Suprijanto (Staff Ahli Bagian Pemasaran PT. Wijaya Karya)

I. Penyebab yang berpengaruh terhadap biaya

NO	PENYEBAB	RESPON
1	Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh owner dibandingkan penawaran sendiri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hindari, tidak melanjutkan penawaran 2. Membuat penyusunan biaya yang optimal, jika saja ada plus point yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya memiliki produksi sumber daya proyek (material), alat yang berkualitas 3. Menurunkan bahkan meniadakan biaya mark up (atas kebijakan perusahaan)
2	<ul style="list-style-type: none"> - 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) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk team survey yang mengerti 2. Membuat prosedur survey <ul style="list-style-type: none"> - Membuat sistem bagaimana surveynya - Standarisai hal yang disurvey harus jelas
3	Estimator yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)	<p>Merupakan turunan penyebab dari salahnya survey (lihat no.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memilih anggota tim tender yang mampu, menguasai dan sesuai dengan proyek yang ditawarkan oleh pemilik proyek

ANALISA RESPON UNTUK MENGANTISIPASI PENYEBAB TERJADINYA KEGAGALAN MEMENANGKANTENDER

Narasumber : Ir. Suprijanto (Staff Ahli Bagian Pemasaran PT. Wijaya Karya)

I. Penyebab yang berpengaruh terhadap proposal teknis

NO	PENYEBAB	RESPON
1	Kemampuan desain dan inovasi rencana proyek	Team berlatih, agar lebih kreatif
2	Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)	1. Membentuk team tender yang manguasi proyek yang ditawarkan 2. Membaca <i>instruction to bidder</i> dengan seksama hingga faham (jelas)
3	Jadwal pelaksanaan proyek (Time schedule)	Membaca <i>instruction to bidder</i> dengan seksama hingga faham (jelas)
4	Kedekatan hubungan dengan owner	Selalu menjalin hubungan komunikasi dan loby kepada owner sebelum dan sesudah pelaksanaan tender

ANALISA RESPON UNTUK MENGANTISIPASI PENYEBAB TERJADINYA KEGAGALAN MEMENANGKANTENDER

Narasumber : Ir. Sukarno (Staff Ahli Bagian Pemasaran PT. Waskita Karya)

I. Penyebab yang berpengaruh terhadap biaya

NO	PENYEBAB	RESPON
1	Rendahnya estimasi biaya yang di hitung oleh owner dibandingkan penawaran sendiri	Membuat harga yang optimal 1. Detail menghitung BoQ atau volume pekerjaan dan harga satuan pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> - Membuat WBS yang jelas hingga item yang terkecil - Menentukan metode yang mudah dan murah - Optimalkan waktu rencana pengerjaan proyek - Jurnal dan analisa harga yang detail 2. Mengoptimalkan biaya preliminary pekerjaan proyek <ul style="list-style-type: none"> - Pengadaan peralatan baru dan bantu - Optimalkan biaya material
2	<ul style="list-style-type: none"> - 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) 	1. Membuat perencanaan yang baik <ul style="list-style-type: none"> - Membuat list (apa saja yang akan disurvey → yang mencakup : sub kontraktor, alat, material, tenaga kerja dan lain-lain) - Menentukan lokasi survey 2. Menentukan tenaga survey yang baik dan mengerti 3. Mengoptimalkan sumber informasi survey <ul style="list-style-type: none"> - Teknologi internet

Lnjutan I. Penyebab yang berpengaruh terhadap biaya

NO	PENYEBAB	RESPON
		<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan kerja sama kepada rekanan bisnis supplier - Mengunjungi langsung ke produsen sumber daya proyek (agar dapat melakukan negosiasi) 4. Melakukan survey berkali-kali agar mendapat informasi jelas dan bargaining harga dari satu dan yang lainnya
3	Estimator yang kurang handal (dari segi pengalaman dan kompetensi)	<p>Merupakan turunan penyebab dari salahnya survey (lihat no.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memilih dan menseleksi kemampuan estimator sesuai dengan pengalaman dan kompetensi estimasi yang disesuaikan dengan proyek yang ditawarkan.

ANALISA RESPON UNTUK MENGANTISIPASI PENYEBAB TERJADINYA KEGAGALAN MEMENANGKANTENDER

Narasumber : Ir. Sukarno (Staff Ahli Bagian Pemasaran PT. Waskita Karya)

I. Penyebab yang berpengaruh terhadap proposal teknis

NO	PENYEBAB	
1	Kemampuan desain dan inovasi rencana proyek	Membentuk team yang handal
2	Metode pelaksanaan proyek (metode konstruksi)	<p>Menentukan tenaga yang handal (team)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan seleksi pada saat pembentukan tim tender (khusus perencana metode pelaksanaan proyek) 2. Jika tidak punya tenaga yang handal <ul style="list-style-type: none"> - Menyewa (tenaga ahli) - Melakukan kerja sama dengan perusahaan lain (hal ini juga termasuk strategi mengurangi jumlah pesaing) dalam bentuk <i>integrated joint operation</i> (IJO) maupun <i>portion joint operation</i> (PJO)
3	Jadwal pelaksanaan proyek (Time schedule)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penuhi keinginan pemilik proyek (<i>owner</i>) → fahami dan jadikan <i>instruction to bidder</i> acuan dalam merencanakan <i>schedule project</i> 2. Optimalkan waktu setiap kegiatan pekerjaan proyek
4	Kedekatan hubungan dengan owner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat relasi atau hubungan sebelum dan sesudah penawaran (tender) 2. Melakukan kerja sama (<i>joint operation</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Dengan orang yang memiliki hubungan baik dengan pemilik proyek - Dengan perusahaan/ badan usaha hubungan dengan pemilik proyek

Lampiran 6
Risalah Perbaikan



Nama : Iwan Darliansah
NPM : 040301038Y
Judul Skripsi : Identifikasi faktor dominan yang berpengaruh pada
kegagalan pemenangan tender dengan pendekatan
risk management
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik Universitas Indonesia
Tahun pembuatan : 2007 – 2008

REVISI DAN PERBAIKAN SKRIPSI

NAMA : IWAN DARLIANSAH
 NPM : 040301038Y
 JUDUL SKRIPSI : IDENTIFIKASI FAKTOR DOMINAN YANG BERPENGARUH PADA KEGAGALAN MEMENANGKAN TENDER DENGAN PENDEKATAN MANAJEMEN RESIKO

1. Ir. Firdaus Jufri

NO	REVISI	PERBAIKAN
1	Redaksional judul " <i>risk management</i> " → manajemen resiko.	Perbaikan : Manajemen resiko Lihat halaman judul
2	Batasan permasalahan diperjelas	Telah diperjelas pada batasan permasalahan BAB I
3	Hal 41: fakar → pakar	Telah diperbaiki

2. Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT

NO	REVISI	PERBAIKAN
1	Uji validasi kepada validisator	Telah dilakukan validasi kepada pakar yaitu staff ahli di PT. Wijaya Karya, kemudian kepada dua pakar staff ahli di PT. Waskita Karya.
2	Kinerja tender → memilih tender yang akan diikuti.	Telah ditambahkan pada saran (poin pertama) lihat hal 88
3	Saran : - Responden/ validisator tidak usah dimasukan kedalam skripsi - Validasi hasil	Telah diperbaiki. - Sudah direvisi menjadi bentuk kriteria dan flow pengambilan data responden - Hasil penelitian telah dikaitkan dengan literatur keppres RI no 18 thn 2000, keppres RI no 80 thn 2003 dan PP no 29 thn 2000
4	Hasil temuan perlu dikaji ulang (klarifikasi kembali)	Telah dimasukan pada saran. Lihat hal 91

3. Ayomi Dita R, ST, MT

NO	REVISI	PERBAIKAN
1	Judul : redaksional “ <i>risk management</i> ”	Telah diperbaiki (Lihat halaman judul) Manajemen resiko
2	Penentuan level resiko perlu dikaji ulang, tabel 4.4	Perbaikan pada tabel 4.4 Telah dilakukan perhitungan dan tabulasi ulang. Lihat hal 65
3	Jelaskan perbedaan/ persamaan antara tabel 4.3 dengan tabel 4.4 ?	Telah dijelaskan. Lihat hal 63 – 67 berikut penjelasannya pada setiap tabel bagian bawah
4	Sub bab IV.4.1 : tidak menggambarkan validasi hasil penelitian	Telah direperbaiki dan revisi. Sub bab 4.4.1 Lihat hal 63
5	Apa kegunaan tabel 4.8 ?	Revisi menjadi tabel 4.6 dan 4.7 “prioritas penyebab kejadian beresiko” Cukup jelas. Lihat hal 69 -71
6	Kesimpulan, apakah sudah menjawab tujuan ?	Telah direvisi dan ditambahkan. Lihat hal 87
7	Diktat kuliah tidak dapat dijadikan referensi	Telah direvisi.
8	Gambaran responden sebaiknya dibuat dalam bentuk chart.	Telah direvisi dalam bentuk flow. Nama responden dirahasiakan. Lihat hal 55 - 56
9	Pakar selalu itu, bagaimana/ pernahkah memvalidasi jawaban pakar tersebut ?	Telah dilakukan validasi kembali, berulang. Juga terhdap literatur keppres dan beberapa jurnal.
10	Kriteria ditentukan dahulu penyebab, karena berbeda untuk jenis proyek.	Telah dijelaskan dan diperbaiki.

4. Leni Sagita, ST, MT

NO	REVISI	PERBAIKAN
1	Abstrak : tambahkan - Metode Penelitian - Hasil Penelitian	Telah ditambahkan. Penambahan metode dan hasil penelitian telah dicantumkan.
2	Menambahkan penelitian yang relevan dibuat pada BAB II (akhir BAB II)	Telah ditambahkan pada sub bab 1.7 Lihat hal 7 - 9
3	Setiap gambar, tabel dan teori harus ada referensi	Telah ditambahkan. Sumber atau referensi telah dicantumkan.pada setiap tabel dan gambar

NO	REVISI	PERBAIKAN
4	Tujuan penelitian harus dijawab dihasil penelitian dan kesimpulan	Telah derangkan pada kesimpulan. Lihat hal 87
5	Batasan permasalahan → Batasan wilayahnya seperti apa?	Telah diperbaiki. (lihat batasan penelitian) Ditambahkan dan diperjelas. Hal 9
6	Kerangka pemikiran (BAB III) : paparkan kerangka berpikir yaitu berupa resume dari latar belakang masalah, rumusan masalah sehingga mendapatkan pertanyaan penelitian	Telah diperbaiki. (lihat hal 41) Pemaparan kerangka berpikir cukup jelas. Lihat hal 45
7	Pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian harus terkait. Pertanyaan penelitian harus dijawab di hasil penelitian.	Telah disesuaikan. Terjawab pada kesimpulan. Lihat hal 87
8	Variabel penelitian : harus ada referensi	Telah direvisi dan diperbaiki. Lihat BAB III hal 48 - 50
9	Format kuisisioner harus ada di BAB III	Telah ditambahkan dan menunjuk pada lampiran. lihat hal 51
10	Hal 45 : penggunaan risk management → metode apa saja yang digunakan, apakah semua tahap?	Telah ditambahkan dan dijelaskan pada BAB III. Lihat hal 50
11	BAB IV, hasil penelitian dalam tabel-tabel harus diresumekan.	Telah ditambahkan berupa resume pada setiap bagian bawah tabel
12	Hal 85 : proses pembuatan flow (gambar 4.2 dan 4.3) seperti apa?	Telah ditambahkan dan dijelaskan. Lihat 77 - 80
13	Temuan dibahas dan dikaitkan signifikansinya dengan literatur.	Telah terangkan. Lihat hal 84

Depok, 8 Januari 2008

Pembimbing I

Pembimbing II

(Dr. Ir. Yusuf Latief, MT.)

(Ir. Eddy Subiyanto, MM, MT)

Lampiran 7
Perhitungan Nilai AHP



Nama : Iwan Darliansah
NPM : 040301038Y
Judul Skripsi : Identifikasi faktor dominan yang berpengaruh pada
kegagalan pemenangan tender dengan pendekatan
risk management
Departemen : Teknik Sipil
Fakultas : Teknik Universitas Indonesia
Tahun pembuatan : 2007 – 2008

Pembobotan Frekuensi

	1	2	3	4
HP	1	2	3	5
SM	0.5	1	2	3
CM	0.333	0.5	1	2
KK	0.2	0.333	0.5	1
Jumlah	2.033	3.833	6.5	11

Normalisasi Matrik Prioritas Sub-Kriteria Frekuensi

	1	2	3	4	Jumlah	Prioritas	Persentase
HP	0.4919	0.522	0.4615	0.455	1.929752	0.482438	100
SM	0.2459	0.261	0.3077	0.273	1.087254	0.271813	56.34162323
CM	0.1638	0.13	0.1538	0.182	0.629908	0.157477	32.64189886
KK	0.0984	0.087	0.0769	0.091	0.353086	0.088272	18.296963
Jumlah	1	1	1	1	4	1	

Persentase masing-masing Frekuensi

1	2	3	4
18.297	32.642	56.34	100

Keterangan:

- 1 : Sangat sering terjadi
- 2 : Sering terjadi
- 3 : Sedang terjadinya
- 4 : Jarang terjadi

SKALA DASAR PENENTUAN PRIORITAS

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibanding yang lain.
3	Moderat pentingnya dibanding yang lain.
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain.
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	<p>Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan.</p> <p>Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan elemen i</p>

Pembobotan Dampak

	A	B	C	D
F	1	3	5	7
B	0.3333	1	3	5
S	0.2	0.3333	1	3
K	0.1429	0.2	0.3333	1
Jumlah	1.6762	4.5333	9.3333	16

Normalisasi Matrik Prioritas Sub-Kriteria Dampak

	A	B	C	D	Jumlah	Prioritas	Persentase
F	0.5966	0.6618	0.5357	0.4375	2.23157	0.557892475	100
B	0.1989	0.2206	0.3214	0.3125	1.05338	0.263345111	47.20356027
S	0.1193	0.0735	0.1071	0.1875	0.48749	0.121872613	21.84517951
K	0.0852	0.0441	0.0357	0.0625	0.227559	0.056889801	10.19726989
Jumlah	1	1	1	1	4	1	

Persentase masing-masing Dampak

A	B	C	D
10.19727	21.845	47.204	100

Keterangan:

- A : kecil dampaknya (minor)
- B : Sedang/ Medium dampaknya (Modeerat)
- C : Besar dampaknya (Mayor)
- D : Sangat besar Dampaknya (Petaka)

PERHITUNGAN PENDEKATAN NILAI AHP

No	Peristiwa resiko	JML								FREKUENSI				PERSENTASE				NILAI (%)		
		Total frekuensi								JML	1.00	2.00	3.00	4.00	100.00	18.30	32.64		18.30	
		likelihood				Dampak														
		1	2	3	4	A	B	C	D											
Tidak Memenuhi Syarat (diskualifikasi)																				
1	Dokumen persyaratan tidak lengkap	15	0	0	0	15	2	0	0	13	15	0	0	0	15	0	0.00	0.00	18.30	18.30
2	Terlambat memasukan dokumen penawaran	12	0	0	0	12	2	0	0	10	12	0	0	0	12	0	0.00	0.00	18.30	18.30
3	Kesalahan sampul	10	0	0	1	9	1	0	3	6	10	0	0	1	9	0	0.00	3.26	16.47	19.73
4	Salah memasukan isi dokumen kedalam sampul	12	0	0	0	12	2	0	1	9	12	0	0	0	12	0	0.00	0.00	18.30	18.30
5	Jilid tidak sesuai	7	0	0	2	5	0	0	2	5	7	0	0	2	5	0	0.00	9.33	13.07	22.40
6	Kurangnya kepemilikan alat	11	0	0	1	10	2	0	5	4	11	0	0	1	10	0	0.00	2.97	16.63	19.60
7	Dukungan sub kon kurang	8	0	0	1	7	0	1	1	6	8	0	0	1	7	0	0.00	4.08	16.01	20.09
8	Jadwal rencana tidak lengkap	8	0	0	1	7	2	1	2	3	8	0	0	1	7	0	0.00	4.08	16.01	20.09
9	Bid bond tidak lengkap	12	0	1	0	11	2	2	0	9	12	0	1	0	11	0	1.52	0.00	16.77	18.30
10	Kesalahan penulisan angka dengan huruf (kalimat) pada bid bond atau harga penawaran	11	0	0	2	9	1	0	3	7	11	0	0	2	9	0	0.00	5.93	14.97	20.91
11	Harga penawaran jauh dari kisaran owner estimate	13	0	1	6	6	2	1	2	8	13	0	1	6	6	0	1.41	15.07	8.44	24.92
12	Terdapat kekurangan, hapusan-hapusan atau perubahan yang tidak diparaf	7	0	0	0	7	1	0	2	4	7	0	0	0	7	0	0.00	0.00	18.30	18.30
13	Salah memasang lak (stempel/ segel perusahaan pada amplop)	7	0	0	0	7	0	2	1	4	7	0	0	0	7	0	0.00	0.00	18.30	18.30
14	Scope pekerjaan yang berlebihan	8	0	0	0	8	2	1	1	4	8	0	0	0	8	0	0.00	0.00	18.30	18.30
15	Tidak adaya stempel perusahaan/ paraf pada setiap persyaratan	9	0	0	0	9	1	1	0	7	9	0	0	0	9	0	0.00	0.00	18.30	18.30
Tidak Diusulkan Sebagai Calon Pemenang/ Masuk Nominasi Terbaik (Tidak Mendapat Undangan Klarifikasi)																				
16	Harga penawaran kalah bersaing dengan peserta tender lainnya	14	2	4	3	5	5	0	4	5	14	2	4	3	5	14.286	5.23	6.99	6.53	33.04
17	Metode konstruksi tidak cocok (tidak menjelaskan penyelesaian)	10	0	0	2	8	1	0	7	2	10	0	0	2	8	0	0.00	6.53	14.64	21.17
18	Jadwal pelaksanaan, durasi dan penyelesaian tidak sesuai	12	0	0	2	10	2	1	5	4	12	0	0	2	10	0	0.00	5.44	15.25	20.69
19	Cash flow proyek tidak memenuhi standart owner/ tidak disetujui	7	0	0	2	5	0	1	4	2	7	0	0	2	5	0	0.00	9.33	13.07	22.40
20	Manajemen keselamatan (safety management) tidak lengkap	9	0	0	3	6	1	3	2	3	9	0	0	3	6	0	0.00	10.88	12.20	23.08
21	Manajemen mutu (quality management) tidak lengkap atau tidak menunjukan hasil produk yang berkualitas	10	0	0	1	9	1	2	4	3	10	0	0	1	9	0	0.00	3.26	16.47	19.73
22	Rencana anggaran biaya (RAB) tidak lengkap	14	0	1	3	10	2	1	7	4	14	0	1	3	10	0	1.31	6.99	13.07	21.37
23	Kesalahan aritmatik	11	0	0	1	10	2	3	2	4	11	0	0	1	10	0	0.00	2.97	16.63	19.60
24	Jadwal pengadaan peralatan, tenaga kerja dan material cacat	8	0	0	2	6	1	2	3	2	8	0	0	2	6	0	0.00	8.16	13.72	21.88
25	Kualifikasi personil team proyek minim	11	0	0	2	9	2	1	4	4	11	0	0	2	9	0	0.00	5.93	14.97	20.91
26	Struktur organisasi tidak lengkap	9	0	0	2	7	3	1	3	2	9	0	0	2	7	0	0.00	7.25	14.23	21.48
27	Tidak jelasnya lingkup kerja dan pembagian kerja terhadap sub kontraktor	5	0	0	1	4	1	1	1	2	5	0	0	1	4	0	0.00	6.53	14.64	21.17
28	Scope pekerjaan yang kurang jelas/ tidak lengkap (hanya mencakup sebagian pekerjaan saja)	9	0	0	0	9	3	0	5	1	9	0	0	0	9	0	0.00	0.00	18.30	18.30
29	Dokumen penawaran tidak dapat dibaca/ dimengerti atau tidak dapat dievaluasi	9	0	1	0	8	1	3	3	3	9	0	1	0	8	0	2.03	0.00	16.26	18.30
30	Kurangnya kepemilikan sarana dan program komputer	3	0	0	0	3	0	1	2	0	3	0	0	0	3	0	0.00	0.00	18.30	18.30
31	Kemampuan finansial kurang mendukung	9	0	0	2	7	1	1	4	3	9	0	0	2	7	0	0.00	7.25	14.23	21.48
32	Lemahnya kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek	8	0	0	1	7	0	1	5	2	8	0	0	1	7	0	0.00	4.08	16.01	20.09
33	Besarnya beban kerja (work load) perusahaan saat pelaksanaan tender dan rencana pengerjaan proyek	7	0	0	2	5	1	1	4	1	7	0	0	2	5	0	0.00	9.33	13.07	22.40
34	Kurangnya dukungan supplier	9	0	0	0	9	1	4	2	2	9	0	0	0	9	0	0.00	0.00	18.30	18.30
35	Kurangnya dukungan dan referensi modal (bank)	10	0	0	0	10	0	2	4	4	10	0	0	0	10	0	0.00	0.00	18.30	18.30
Klarifikasi dan Negosiasi Tidak Dapat Dipertanggungjawabkan																				
36	Terdapat banyak koreksi aritmatik	10	0	0	2	8	0	3	2	5	10	0	0	2	8	0	0.00	6.53	14.64	21.17
37	Terdapat analisa spesifikasi teknik yang keliru	10	0	0	0	10	2	4	3	1	10	0	0	0	10	0	0.00	0.00	18.30	18.30
38	Kemampuan negosiasi yang kurang handal	12	0	2	1	9	2	4	2	4	12	0	2	1	9	0	3.05	2.72	13.72	19.49
39	Team klarifikasi kurang memahami dokumen penawaran yang diujukannya	12	0	0	2	10	0	5	5	2	12	0	0	2	10	0	0.00	5.44	15.25	20.69
40	Lemahnya kemampuan pengambil keputusan (decision maker) negosiasi	12	0	0	3	9	2	2	5	3	12	0	0	3	9	0	0.00	8.16	13.72	21.88
41	Terdapat beberapa perubahan pada daftar kuantitas dan harga	11	0	0	2	9	1	4	4	2	11	0	0	2	9	0	0.00	5.93	14.97	20.91
42	Ketidakhadiran klarifikasi dan negosiasi	14	0	0	0	14	0	2	4	8	14	0	0	0	14	0	0.00	0.00	18.30	18.30
43	Keterlambatan hadir pada saat pelaksanaan klarifikasi dan negosiasi	9	0	0	0	9	2	3	1	3	9	0	0	0	9	0	0.00	0.00	18.30	18.30
Dokumen Tidak Diusulkan atau Ditunjuk Sebagai Pemenang Tender																				
44	Kalah bersaing dengan peserta lain (memiliki nilai yang lebih rendah)	15	1	4	4	6	3	1	4	6	15	1	4	4	6	6.6667	4.88	8.70	7.32	27.57
45	Terdapat pengajuan syarat yang tidak disetujui	12	0	1	3	8	3	1	6	2	12	0	1	3	8	0	1.52	8.16	12.20	21.88
46	Kemampuan loby team tender dan klarifikasi kurang/ tidak meyakinkan	13	0	2	4	7	3	2	4	4	13	0	2	4	7	0	2.81	10.04	9.85	22.71

JML	DAMPAK				PERSENTASE			100.00	NILAI (%)	NILAI LOKAL		NILAI GLOBAL		TOTAL	URUT
	A	B	C	D	10.20	21.85	47.20			FREKUENSI	DAMPAK	FREKUENSI (0.4 FR)	DAMPAK (0.6 D)		
15.00	2.00	0.00	0.00	13.00	1.36	0.00	0.00	86.67	88.03	18.30	88.03	7.32	52.82	60.13	1
12.00	2.00	0.00	0.00	10.00	1.70	0.00	0.00	83.33	85.03	18.30	85.03	7.32	51.02	58.34	1
10.00	1.00	0.00	3.00	6.00	1.02	0.00	14.16	60.00	75.18	19.73	75.18	7.89	45.11	53.00	1
12.00	2.00	0.00	1.00	9.00	1.70	0.00	3.93	75.00	80.63	18.30	80.63	7.32	48.38	55.70	1
7.00	0.00	0.00	2.00	5.00	0.00	0.00	13.49	71.43	84.92	22.40	84.92	8.96	50.95	59.91	1
11.00	2.00	0.00	5.00	4.00	1.85	0.00	21.46	36.36	59.67	19.60	59.67	7.84	35.80	43.64	2
8.00	0.00	1.00	1.00	6.00	0.00	2.73	5.90	75.00	83.63	20.09	83.63	8.04	50.18	58.21	1
8.00	2.00	1.00	2.00	3.00	2.55	2.73	11.80	37.50	54.58	20.09	54.58	8.04	32.75	40.78	2
13.00	2.00	2.00	0.00	9.00	1.57	3.36	0.00	69.23	74.16	18.30	74.16	7.32	44.50	51.82	1
11.00	1.00	0.00	3.00	7.00	0.93	0.00	12.87	63.64	77.44	20.91	77.44	8.36	46.46	54.82	1
13.00	2.00	1.00	2.00	8.00	1.57	1.68	7.26	61.54	72.05	24.92	72.05	9.97	43.23	53.20	1
7.00	1.00	0.00	2.00	4.00	1.46	0.00	13.49	57.14	72.09	18.30	72.09	7.32	43.25	50.57	1
7.00	0.00	2.00	1.00	4.00	0.00	6.24	6.74	57.14	70.13	18.30	70.13	7.32	42.08	49.40	2
8.00	2.00	1.00	1.00	4.00	2.55	2.73	5.90	50.00	61.18	18.30	61.18	7.32	36.71	44.03	2
9.00	1.00	1.00	0.00	7.00	1.13	2.43	0.00	77.78	81.34	18.30	81.34	7.32	48.80	56.12	1
14.00	5.00	0.00	4.00	5.00	3.64	0.00	13.49	35.71	52.84	33.04	52.84	13.22	31.71	44.92	2
10.00	1.00	0.00	7.00	2.00	1.02	0.00	33.04	20.00	54.06	21.17	54.06	8.47	32.44	40.90	2
12.00	2.00	1.00	5.00	4.00	1.70	1.82	19.67	33.33	56.52	20.69	56.52	8.28	33.91	42.19	2
7.00	0.00	1.00	4.00	2.00	0.00	3.12	26.97	28.57	58.67	22.40	58.67	8.96	35.20	44.16	2
9.00	1.00	3.00	2.00	3.00	1.13	7.28	10.49	33.33	52.24	23.08	52.24	9.23	31.34	40.57	2
10.00	1.00	2.00	4.00	3.00	1.02	4.37	18.88	30.00	54.27	19.73	54.27	7.89	32.56	40.45	2
14.00	2.00	1.00	7.00	4.00	1.46	1.56	23.60	28.57	55.19	21.37	55.19	8.55	33.11	41.66	2
11.00	2.00	3.00	2.00	4.00	1.85	5.96	8.58	36.36	52.76	19.60	52.76	7.84	31.65	39.50	3
8.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.27	5.46	17.70	25.00	49.44	21.88	49.44	8.75	29.66	38.42	3
11.00	2.00	1.00	4.00	4.00	1.85	1.99	17.16	36.36	57.37	20.91	57.37	8.36	34.42	42.78	2
9.00	3.00	1.00	3.00	2.00	3.40	2.43	15.73	22.22	43.78	21.48	43.78	8.59	26.27	34.86	3
5.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.04	4.37	9.44	40.00	55.85	21.17	55.85	8.47	33.51	41.98	2
9.00	3.00	0.00	5.00	1.00	3.40	0.00	26.22	11.11	40.73	18.30	40.73	7.32	24.44	31.76	3
10.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.02	6.55	14.16	30.00	51.73	18.30	51.73	7.32	31.04	38.36	3
3.00	0.00	1.00	2.00	0.00	0.00	7.28	31.47	0.00	38.75	18.30	38.75	7.32	23.25	30.57	3
9.00	1.00	1.00	4.00	3.00	1.13	2.43	20.98	33.33	57.87	21.48	57.87	8.59	34.72	43.32	2
8.00	0.00	1.00	5.00	2.00	0.00	2.73	29.50	25.00	57.23	20.09	57.23	8.04	34.34	42.38	2
7.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.46	3.12	26.97	14.29	45.84	22.40	45.84	8.96	27.50	36.46	3
9.00	1.00	4.00	2.00	2.00	1.13	9.71	10.49	22.22	43.55	18.30	43.55	7.32	26.13	33.45	3
10.00	0.00	2.00	4.00	4.00	0.00	4.37	18.88	40.00	63.25	18.30	63.25	7.32	37.95	45.27	2
10.00	0.00	3.00	2.00	5.00	0.00	6.55	9.44	50.00	65.99	21.17	65.99	8.47	39.60	48.06	2
10.00	2.00	4.00	3.00	1.00	2.04	8.74	14.16	10.00	34.94	18.30	34.94	7.32	20.96	28.28	3
12.00	2.00	4.00	2.00	4.00	1.70	7.28	7.87	33.33	50.18	19.49	50.18	7.80	30.11	37.91	3
12.00	0.00	5.00	5.00	2.00	0.00	9.10	19.67	16.67	45.44	20.69	45.44	8.28	27.26	35.54	3
12.00	2.00	2.00	5.00	3.00	1.70	3.64	19.67	25.00	50.01	21.88	50.01	8.75	30.01	38.76	3
11.00	1.00	4.00	4.00	2.00	0.93	7.94	17.16	18.18	44.22	20.91	44.22	8.36	26.53	34.89	3
14.00	0.00	2.00	4.00	8.00	0.00	3.12	13.49	57.14	73.75	18.30	73.75	7.32	44.25	51.57	1
9.00	2.00	3.00	1.00	3.00	2.27	7.28	5.24	33.33	48.13	18.30	48.13	7.32	28.88	36.19	
14.00	3.00	1.00	4.00	6.00	2.19	1.56	13.49	42.86	60.09	27.57	60.09	11.03	36.05	47.08	2
12.00	3.00	1.00	6.00	2.00	2.55	1.82	23.60	16.67	44.64	21.88	44.64	8.75	26.78	35.54	3
13.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.35	3.36	14.52	30.77	51.01	22.71	51.01	9.08	30.60	39.69	3