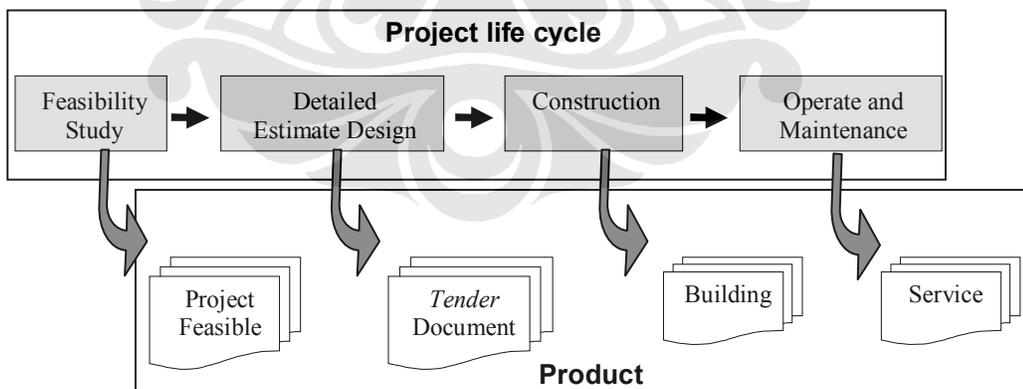


BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. LATAR BELAKANG MASALAH

Secara umum siklus kehidupan proyek konstruksi terbagi atas empat bagian besar yaitu studi kelayakan (*feasibility study*), estimasi proyek (*detailed estimate design*), proses konstruksi (*construction*) serta pengoperasian dan perawatan (*operate and maintenance*). Dari tiap bagian besar tersebut menghasilkan suatu produknya masing-masing, salah satu diantaranya yaitu dokumen penawaran yang dihasilkan dari proses *detailed estimate design* (DED). Dokumen penawaran merupakan suatu dokumen yang akan dijadikan sebagai acuan dan informasi bagi para penyedia jasa konstruksi atau kontraktor untuk melakukan *tender* atau penawaran proyek konstruksi.



Gambar 1.1. Siklus kehidupan proyek konstruksi
(Sumber : Wawancara, hasil penelitian)

Sedangkan kegiatan utama (dasar) kontraktor terbagi menjadi dua yaitu kegiatan primer yang meliputi pemasaran, pelaksanaan, pemeliharaan proyek dan

kegiatan penunjang (*supporting activities*) yaitu kegiatan yang menyediakan infrastruktur atau masukan yang memungkinkan kegiatan-kegiatan utama berlangsung secara terus menerus¹. Salah satu yang menentukan pada kegiatan utama yaitu pemasaran. Pemasaran merupakan suatu aktivitas yang bertujuan mencari dan mendapatkan suatu proyek konstruksi. Dengan adanya proyek konstruksi maka kegiatan suatu kontraktor dapat berlangsung terus dan berlanjut. Dapat diibaratkan, jika tanpa adanya kegiatan proyek konstruksi maka suatu perusahaan kontraktor akan mengalami kemunduran.

Salah satu cara untuk mendapatkan suatu proyek konstruksi yaitu melakukan dan mengikuti penawaran lelang atau *tender* proyek. *Tender* atau penawaran lelang proyek merupakan bagian dari kegiatan pemasaran. Pelelangan adalah salah satu sistem pengadaan bahan dan atau jasa. Dalam bidang jasa konstruksi, pelaksanaan lelang dilakukan oleh pemberi tugas atau pemilik proyek dengan mengundang beberapa perusahaan jasa konstruksi atau kontraktor untuk mendapatkan satu pemenang yang mampu melaksanakan dan merealisasikan proyek atau pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan dengan harga yang wajar dan dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi waktu, mutu maupun kualitas.²

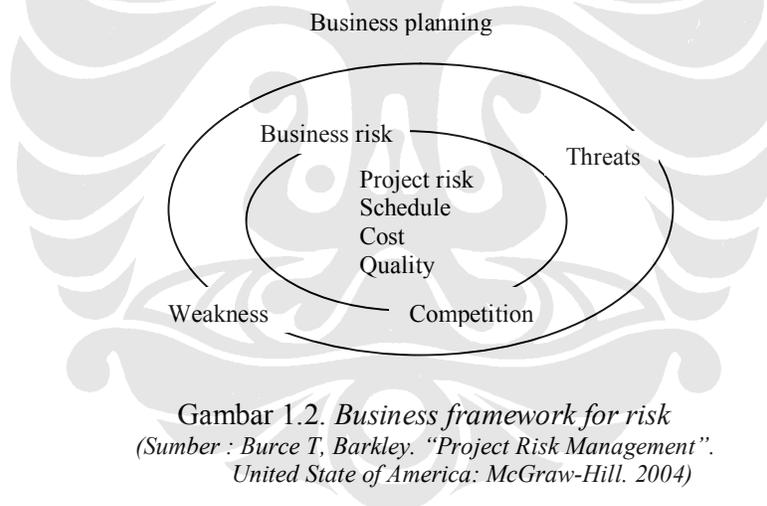
Dalam pelaksanaan pelelangan, peserta yang mengikuti kegiatan ini memungkinkan lebih dari satu, sehingga terjadi suatu persaingan antara setiap peserta atau kontraktor. Kompetisi untuk memenangkan penawaran terjadi pada masing-masing kontraktor yang pada akhirnya akan didapatkan satu kontraktor terpilih sebagai pemenang. Dilain pihak terdapat banyak kontraktor yang mengikuti *tender* tersebut mengalami kekalahan tentunya peristiwa ini merugikan bagi kontraktor karena telah banyak energi dan biaya yang telah ia keluarkan untuk dapat melakukan penawaran proyek. Selain itu juga telah banyak waktu yang ia curahkan pada tahap ini walaupun pada sisi lain terdapat poin atau nilai kebaikannya.

Tingkat kompetisi yang tinggi pada tahap ini mengharuskan para kontraktor berupaya untuk melakukan hal-hal atau cara-cara yang "*brilian*" dan

1 . Pearce Robinson. *Management Strategik*, terjemahan jilid 1 (Jakarta Binarupa Aksara, 1991)

2 . PT. Pembangunan Perumahan. *Buku Referensi untuk Kontraktor Bangunan Gedung dan Sipil*. (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003) Hal:5

terbaik agar didapat suatu hasil yang terbaik untuk dapat memenangkan proyek yang ditawarkan. Munculnya risiko dalam pelaksanaannya baik yang muncul dari internal perusahaan maupun eksternal menuntut para peserta *tender* untuk melakukan pengelolaan bisnisnya dengan lebih baik. Mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ada pada internal perusahaan serta peserta lain yang akan ikut berkompetisi dalam proses ini akan sangat menentukan menang atau kalah pada akhirnya. Dalam hal ini, pihak pemilik proyek atau *owner* akan memilih satu penawaran yang ia rasa paling memungkinkan dan terbaik dibandingkan yang lain, yang didasarkan pada kriteria atau syarat dan beberapa hal khusus yang telah ia tentukan. Tentunya hal ini akan menjadi suatu hal yang perlu dijadikan dasar bagi pelaku *tender* dalam melakukan penawaran, sehingga kegiatan lelang tersebut memilih dan menetapkan penawarannya menjadi yang terbaik dan memenangkan *tender* tersebut.³



Gambar 1.2. *Business framework for risk*
 (Sumber : Burce T, Barkley. "Project Risk Management".
 United State of America: McGraw-Hill. 2004)

Risiko untuk tidak meraih nominasi pemenang bahkan menang atau kalah sangat mungkin terjadi pada proses ini. Hanya peserta terbaik yang akan menjadi pemenang dalam kompetisi ini. Untuk menjadi pemenang pada pelaksanaan ini diperlukan suatu pengelolaan atau manajemen yang baik agar dianggap sebagai kontraktor terbaik oleh pemilik proyek untuk menjalankan proyek atau merealisasikan proyek yang ia tawarkan. Penanganan pelaksanaan *tender* mulai dari keputusan untuk mengikuti *tender* atau tidak, pembentukan team *tender*

³ Burce T, Barkley. "Project Risk Management". United State of America: McGraw-Hill. 2004. page : 23

hingga mengikuti proses kegiatan *tender* akan sangat mempengaruhi pada tingkat kemenangan *tender* yang diadakan oleh pemilik proyek.

1. 2. DESKRIPSI PERMASALAHAN

Proses *tender* merupakan suatu proses kegiatan kompetisi untuk memenangkan suatu tawaran proyek konstruksi, yang didalamnya antara lain terdapat penilai atau penguji penawar serta pelaku penawaran. Penilai atau penguji *tender* diantaranya yaitu *owner* atau pemilik proyek dan konsultan sedangkan pelaku *tender* yaitu perusahaan penyedia jasa yang disebut kontraktor.

Kekalahan merupakan suatu hal yang pasti dan harus terjadi dalam sebuah kompetisi namun jika yang terjadi hanya pada satu subjek, ini merupakan satu kesalahan. Misalnya saja PT. A telah mengikuti 10 kali *tender* namun ia hanya mendapatkan kemenangan 2 kali sedangkan PT. B telah mengikuti 15 kali *tender* dan ia memenangkan *tender* 11 kali. Contoh di atas merupakan satu hal yang saling berlawanan tingkat probabilitas kemenangannya yang dapat menyebabkan PT. A akan mengalami kemunduran dan kerugian. Peristiwa kekalahan yang sering dialami oleh satu perusahaan kontraktor merupakan suatu dilema kesalahan yang harus diantisipasi demi keberlangsungan perusahaannya.

Kesalahan yang biasa dilakukan oleh kontraktor sehingga pada kompetisi pelelangan kalah diantaranya yaitu :⁴

- Kesalahan perhitungan volume.
- Kurang telitinya dalam melakukan survey lapangan.
- Tidak tepat mengalokasikan biaya risiko.
- Belum memperhitungkan peluang-peluang yang dapat mendatangkan keuntungan dalam masa pelaksanaan, misalnya eskalasi harga, klaim terhadap perbedaan kondisi antara dokumen *tender* dan kenyataan lapangan.
- Bersaing dengan peserta *tender* yang ukuran perusahaannya sangat berbeda.
- Strategi pesaing dalam menawarkan dengan harga yang tidak mungkin diikuti oleh peserta *tender* yang lain (memiliki idle, memiliki

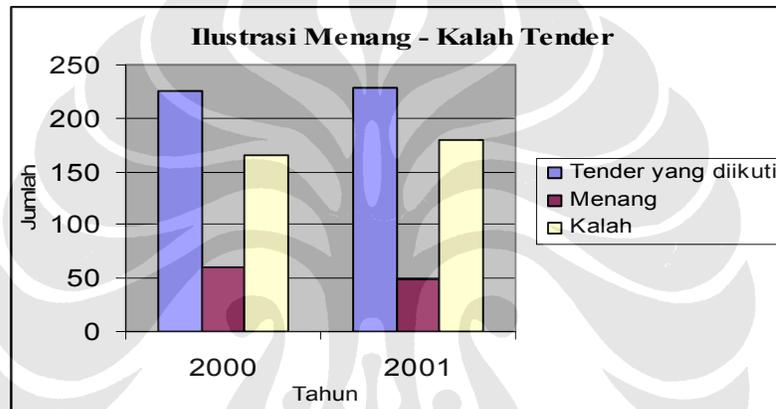
⁴ PT. Pembangunan Perumahan. Op cit. hal 33-34

persediaan bahan-bahan dengan harga yang jauh lebih murah, dsb)

Sebagai satu contoh pada tahun 2000 dan 2001 rata-rata ke menangan kontraktor PT. Perusahaan Perumahan (PT. PP) dengan perolehan pemasaran diatas satu triliun rupiah pertahun dapat digambarkan seperti tabel berikut : ⁵

Tabel 1. 1. Keikutsertaan *tender* PT. PP

Tahun	<i>Tender</i> yang diikuti	Menang	Kalah
2000	226 (kali)	61 (27 %)	165 (73 %)
2001	228 (kali)	49 (21,5 %)	179 (78,5 %)



Gambar 1. 3. Grafik *tender* PT. PP 2000 – 2001

(Sumber : Buku referensi untuk kontraktor bangunan gedung dan sipil. PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003)

Dapat kita lihat dari tabel dan grafik di atas menunjukkan tingkat keberhasilan kontraktor PT. PP dalam melakukan penawaran lelang atau *tender* lebih kecil dibandingkan kekalahannya. Pada tahun 2001, dari 228 *tender* yang diikuti hanya 49 *tender* yang dapat dimenangkan atau hanya sekitar 21,5 % saja, sedangkan tingkat kekalahannya mencapai 78,5 %.

Kekalahan yang dialami oleh masing-masing kontraktor tentunya disebabkan oleh banyak hal, diantaranya adalah kurang berhasilnya ia menarik perhatian pemilik proyek dengan dokumen penawarannya, kalah bersaing dengan peserta lainnya atau mungkin juga terjadi kekeliruan dan kesalahan pada proses kegiatan lelang yang menyebabkan ia gugur atau kalah dalam proses ini.

⁵ Ibid.

Kemungkinan munculnya risiko yang dapat menggagalkan *tender* dalam kegiatan lelang merupakan suatu hal yang perlu ditangani oleh masing-masing kontraktor.

Penawaran lelang yang memenangkan kompetisi ini (*tender*) merupakan penawaran yang paling baik dibandingkan yang lain begitu juga sebaliknya pada penawaran yang kalah. Penawar terbaik sangat dipengaruhi oleh bagaimana ia menangani proses kegiatan lelang. Diantaranya yaitu penanganan atau manajemen risiko kegiatan *tender*. Banyak para peserta yang mengalami kegagalan disebabkan karena mereka tidak mampu atau tidak tepatnya menangani risiko yang muncul bahkan ada juga diantara mereka yang tidak tahu risiko yang dapat menggagalkan *tender* nya.

1. 3. SIGNIFIKANSI PERMASALAHAN

Munculnya peristiwa risiko yang dapat menggagalkan *tender* yang dialami oleh kontraktor merupakan hal yang harus direspon dengan tepat, akurat dan efisien. Risiko yang muncul dari proses kegiatan *tender* yang dimulai dari pembentukan team *tender* hingga penetapan calon pemenang terkadang belum diketahui atau respon yang dimiliki oleh kontraktor tidak sesuai. Hal ini mengakibatkan kegagalan penawaran atau hal ini dapat mengurangi nilai dan kualitas penanganan *tender* yang dilakukannya.

Sering terjadinya kejadian kegagalan yang dialami oleh kontraktor dalam pelaksanaan *tender* akan menurunkan tingkat kinerja *tender* perusahaannya. Menurunnya kinerja *tender* pada suatu perusahaan akan menyebabkan menurunnya kredibilitas dan tingkat profesionalisme kerja pemasaran suatu perusahaan penyedia jasa konstruksi. Selain itu, hal ini akan sangat mempengaruhi keberhasilan tingkat peraihan kontrak proyek yang semestinya didapatkan dari keikutsertaannya dalam *tender*.

1. 4. RUMUSAN MASALAH

Terkait dengan munculnya risiko pada proses kegiatan *tender* yang dialami oleh kontraktor, penulis menyimpulkan tiga pertanyaan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Kegagalan-kegagalan *tender* apa yang terjadi dalam pelaksanaan *tender*?

2. Kejadian atau faktor apa yang berisiko pada tingkat kegagalan memenangkan *tender* ?
3. Bagaimanakah analisa respon yang dapat mengurangi tingkat kegagalan *tender* sehingga pengelolaan *tender* akan menjadi lebih baik dan efektif?

1. 5. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini yaitu :

1. Mengidentifikasi kejadian kegagalan-kegagalan memenangkan penawaran proyek konstruksi pada proses *tender* proyek.
2. Mengidentifikasi dan menentukan peristiwa risiko yang dominan mempengaruhi kegagalan memenangkan *tender*.
3. Menentukan analisa respon yang tepat terhadap risiko-risiko yang muncul.

Diharapkan dengan penelitian ini dihasilkan suatu respon pelaksanaan penawaran proyek konstruksi yang dapat mengatasi risiko-risiko pada saat pelaksanaan *tender* yang dialami oleh kontraktor sehingga kinerja *tender* yang dilakukannya meningkat.

1. 6. KEASLIAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian untuk menentukan faktor dominan apa yang berpengaruh pada kegagalan memenangkan *tender* yang dilihat dari sudut pandang penyedia jasa (kontraktor) dengan analisa pendekatan manajemen *risiko*. Sedangkan penelitian yang relevan dengan tulisan ini yaitu :

- a) Analisa persaingan dalam proses pelelangan proyek konstruksi dengan simulasi monte carlo.

Penelitian yang dilakukan oleh batara mahasiswa S1 teknik sipil UI pada tahun 2003 ini telah menganalisa perbandingan dan persaingan strategi biaya penawaran terkait dengan *mark up* proyek yang dilihat dari sudut pandang kontraktor. Dalam penelitian tersebut didapatkan besarnya *mark up* optimal dan efektif yang boleh dimasukkan kedalam suatu biaya penawaran agar dapat meningkatkan peraihan kemenangan penawaran proyek. Data *mark up* yang diperoleh sebagai data penelitian kemudian disimulasikan dengan simulasi

monte carlo yang pada akhirnya didapatkan suatu mark up optimum dan efektif untuk melakukan penawaran pada satu perusahaan.

- b) Peran kualitas pengendalian penyusunan dokumen penawaran terhadap perolehan peringkat pada *tender* proyek konstruksi di PT. Waskita.

Penelitian (tesis) dengan metode statistik non parametrik yang diteliti oleh Tri Daryanto pada tahun 1998 ini difokuskan pada penyusunan dokumen penawaran yang dibuat oleh kontraktor. Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari variabel-variabel apa sajakah yang berpengaruh pada proses penyusunan dokumen penawaran kemudian dikorelasikan dengan peraih peringkat nominasi pemenang *tender*. Pada akhirnya didapatkan variabel-variabel dominan yang memiliki pengaruh besar terhadap peraih nominasi pemenang *tender*.

- c) Penentuan bobot penilaian kriteria pada evaluasi penawaran pekerjaan jasa pemborongan di PT. JASA MARGA (persero) dengan menggunakan *analytical hierarchy process*.

Dengan sudut pandang owner, Reza Febriano melakukan studi penelitian tentang pembobotan nilai yang dilakukan oleh pemilik proyek untuk menentukan penilaian terhadap peserta *tender* (dengan studi kasus PT. JASA MARGA). Kriteria atau syarat-syarat yang diinginkan pemilik proyek terhadap kontraktor pelaksana proyek, pada penelitian ini akan ditentukan bobot nilai evaluasinya. Sehingga dengan diketahuinya bobot nilai kriteria tersebut dapat menjadi masukan bagi kontraktor dalam melakukan penawaran di PT. JASA MARGA. Untuk menentukan bobot nilai kriteria atau syarat tersebut, pada penelitian ini digunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) yang pada akhirnya didapatkan prioritas kriteria atau syarat yang pada akhirnya disebut sebagai variabel penelitian yang menjadi perhatian utama oleh kontraktor dalam melakukan persiapan penawaran.

Berdasarkan beberapa penelitian yang relevan tersebut diatas sudah terdapat penelitian yang menyinggung tentang pelelangan dan *tender* yang diikuti oleh kontraktor. Bagaimana melakukan strategi *mark up* proyek dalam rangka melakukan penawaran, meneliti faktor dominan yang berpengaruh pada proses penyusunan dokumen *tender* serta evaluasi penawaran yang dilakukan oleh

pemilik proyek terhadap para penawar proyek. Namun belum terdapat peneliti yang menganalisa proses *tender* terkait dengan kegagalan-kegagalan atau memenangkan *tender* serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kejadian tersebut dan bagaimana analisa responnya. Terkait dengan hal tersebut, peneliti akan mengidentifikasi proses *tender* serta kejadian-kejadian yang ada pada proses pelaksanaannya.

1. 7. BATASAN PENELITIAN

Ruang lingkup atau batasan masalah penelitian ini yaitu :

1. Penelitian hanya difokuskan pada identifikasi peristiwa risiko pada proses kegiatan *tender*.
2. Penentuan peserta lelang difokuskan pada perusahaan penyedia jasa (kontraktor) BUMN yaitu PT. Adhi Karya, PT. Utama Karya, PT. Nindya Karya, PT. PP dan PT. Waskita Karya serta PT. Wijaya Karya.
3. Analisa dan identifikasi terfokus pada aspek internal kontraktor yang melakukan *tender*, identifikasi berdasarkan pandangan kontraktor.
4. Batasan analisa *tender* secara umum, baik *tender* pemerintah maupun swasta.
5. Hasil penelitian berupa kegagalan-kegagalan proses *tender*, faktor yang mempengaruhinya serta analisa respon.

1. 8. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini terbagi atas dua bagian yaitu :

1. Bagi perusahaan penyedia jasa konstruksi atau kontraktor
 - a) Hasil penelitian dapat dijadikan dasar acuan dan pedoman dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul pada proses kegiatan *tender*.
 - b) Sebagai acuan dalam bertindak dan mengevaluasi pelaksanaan *tender*.
 - c) Sebagai masukan dan saran bagi para kontraktor untuk meningkatkan kinerja *tender* yang akan dilakukannya.

2. Bagi penulis

1. Sebagai suatu studi dalam memahami dan menganalisa tingkat kegagalan *tender* yang dialami oleh kontraktor.
2. Mempelajari risiko-risiko yang muncul pada proses kegiatan *tender* yang dterjadi.
3. Mempelajari dan memahami respon risiko.

