

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep *Build Operate Transfer* (BOT)

Pemikiran dasar digunakannya konsep Bangun Operasi Transfer atau lebih dikenal sebagai *Build Operate Transfer* (BOT) pada industri jasa konstruksi terutama dalam hal pengadaan proyek (*delivery project method*) kemungkinan besar lahir karena adanya kebutuhan negara berkembang yang sangat membutuhkan pembangunan infrastruktur tetapi tidak memiliki dana yang cukup.

Menurut Augenblick dan Custer (1990) dan dikuatkan oleh Olsen (1991) menyatakan bahwa pertimbangan dasar munculnya konsep *Build Operate Transfer* (BOT) didasarkan pada beberapa alasan sebagai berikut :

(1) peningkatan pertumbuhan penduduk dan ekonomi di negara sedang berkembang akan membutuhkan penambahan infrastruktur baru, (2) akibat meningkatnya krisis hutang di negara sedang berkembang menyebabkan kemampuan negara sedang berkembang untuk melakukan pinjaman dan membiayai proyek konstruksi menjadi lemah, (3) akibat melonjaknya harga minyak (*oil price boom*) yang menyebabkan situasi bisnis cenderung menurun, maka perusahaan-perusahaan besar berskala internasional berusaha mencari cara-cara kreatif untuk mendapatkan tambahan proyek, (4) sejak tahun 1980-an beberapa negara maju dan badan-badan pemberi pinjaman atau bantuan mulai tertarik untuk mengembangkan sektor-sektor swasta dan privatisasi usaha sektor publik yang masih bersifat tradisional.

Sedangkan Pedju (1993) menyatakan bahwa terdapat implikasi yang harus diterima oleh negara berkembang baik dampak positif ataupun negatif. Jika

ditinjau dari segi perekonomian, pola *Build Operate Transfer* (BOT) akan lebih menguntungkan bagi negara-negara kaya yang memiliki sumber dana yang besar, dan menguasai teknologi serta kemampuan manajemen. Akibat yang paling serius yang harus diterima oleh negara berkembang (*Less Developed Country*) dalam jangka panjang adalah ketergantungan perekonomian terhadap teknologi negara lain. Hal ini terjadi dan diawali karena alasan sebagai berikut : (1) tidak ada kapasitas di dalam negeri untuk membuat teknologi modern, (2) fleksibilitas sumber daya domestik terbatas terhadap sumber daya luar negeri, (3) kemampuan substitusi sumber daya domestik yang terbatas.

Menurut Neal (1988) konsep *Build Operate Transfer* (BOT) dinyatakan sebagai berikut :

“ The concept build operate transfer (BOT) can be defined a major start up business for which private organizations undertake to build and operate a project that would normally undertaken by the government. They then return the ownership to the government after a fixed concession period.”

Definisi yang diberikan oleh Neal tersebut memberikan gambaran secara sederhana bahwa pengadaan proyek melalui konsep BOT melibatkan perusahaan swasta (*private organizations*) dan pemerintah (*government*). Perusahaan swasta tersebut yang dalam hal ini dapat berupa perusahaan konsorsium internasional, melakukan kegiatan merancang (*design*), membangun (*build*), dan mengoperasikan (*operate*) proyek selama masa konsesi yang disetujui bersama. Setelah masa konsesi habis maka timbul kewajiban perusahaan swasta tersebut untuk menyerahkan (*transfer*) proyek baik secara fisik ataupun hak pengelolaan bangunan kepada pemerintah.

Sedangkan menurut Tiong (1990) konsep *Build Operate Transfer* (BOT) dapat diartikan sebagai berikut :

“ The build operate transfer (BOT) concept for the implementation of privatized infrastructure projects may be defined as the granting of concession by the government to private promoter, known as concessionaire, who is responsible for the financing, construction, operation, and maintenance of a facility over the concession period before finally transferring the fully operational facility to the government at no cost. During the concession period, the concessionaire owns and operates the facility and collect revenues to be able to repay the financing and investment costs, maintain and operate the facility as well as make a margin of profit.”

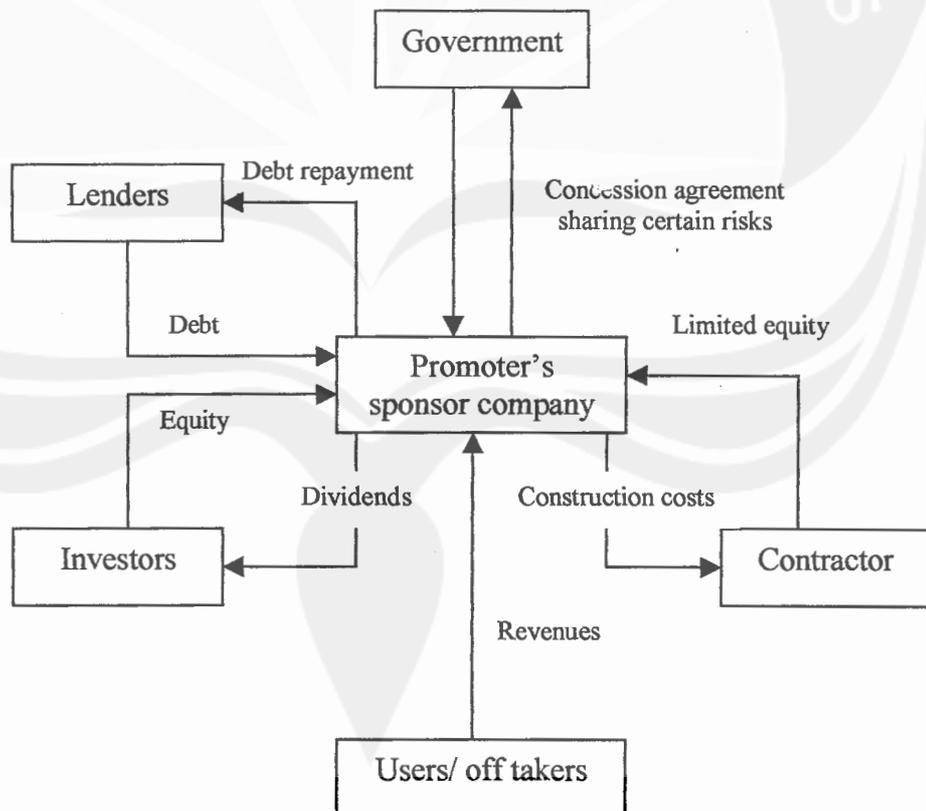
Definisi yang dikemukakan oleh Tiong tersebut memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai BOT. Menurut Tiong, konsep BOT dalam implementasinya merupakan pemberian jaminan masa konsesi oleh pemerintah kepada perusahaan swasta (*promoter*) atau lebih dikenal sebagai *concessionaire* untuk melakukan pembangunan, mengoperasikan dan merawat proyek infrastruktur selama masa konsesi. Selama masa konsesi, *concessionaire* berhak mendapatkan keuntungan dari pengelolaan proyek tersebut. Secara umum konsep BOT menurut Tiong (1990) menyiratkan konsep saling menguntungkan bagi semua pihak (*win win solution*).

Menurut Pedju (1993), konsep *Build Operate Transfer* (BOT) dapat dilihat sebagai metoda pengadaan proyek dimana kegiatan studi *kelayakan* (*feasibility study*), perancangan (*design engineering*), pengadaan material (*procurement*), pelaksanaan konstruksi (*construction*) dan pengoperasian (*operate*) proyek selama masa tertentu dilakukan oleh suatu perusahaan swasta internasional. Pemahaman konsep BOT ini didasarkan pada penggunaan cara pendekatan proses membangun proyek konstruksi dari Benjamin Handler.

Menurut Walker dan Smith (1995) pengertian konsep *Build Operate Transfer* (BOT) adalah sebagai berikut :

“ The technique that characterizes a build operate transfer (BOT) arrangement is the granting of a concession which empowers the right to operate and profit from the entity created by concession. On expiry of the concession the entity transfers at no cost to those who granted the concession (government).”

Lebih jauh Walker dan Smith memberikan pengertian konsep BOT secara skematis. Dalam skema hubungan antar pihak yang terkait dalam konsep BOT tersebut meliputi : (1) pemerintah selaku pemberi hak untuk menjamin konsesi proyek, (2) *promoter* yang dalam hal ini adalah perusahaan kontraktor internasional, (3) sponsor atau *cessionnaire* selaku pihak yang mempunyai hak berdasar perjanjian untuk mengelola BOT selama masa konsesi, (4) *users* selaku pengguna jasa (lihat Gambar 2.1).



Gambar 2.1. Skema Hubungan Antar Pihak Terkait Dalam BOT
Sumber : Walker dan smith, 1995, *Privatized Infrastructure*

Pengembangan dan pelaksanaan dari proyek BOT terkadang harus melalui proses yang sangat sulit dan tidak pasti. Tata cara pembagian risiko secara formal antara pihak pemerintah, *promoter* (investor dan penyedia dana) dan kontraktor terpusat pada tingkat keberhasilan proyek BOT itu sendiri. Persepsi dan keinginan dari tiap pihak yang terkait dalam proyek BOT sangat beragam dan berbeda. Pihak *promoter* atau sponsor selaku pihak yang mempunyai hak pengelolaan selama masa konsesi harus dapat menyusun formula yang baik dan sistematis serta transparan yang dapat menjamin bahwa tidak ada pihak-pihak yang terkait untuk mengambil tindakan yang berisiko dan mengambil keuntungan sendiri.

Terkait dengan hal tersebut, maka kosep BOT dapat dilihat dari tiga perspektif yaitu :

1. perspektif pemberi jaminan konsesi yaitu pemerintah meliputi :
 - a) asas saling menguntungkan (*win win solution*)
 - b) asas kredibilitas (*state credibility*)
 - c) asas konsesi (*state concessions*)
2. perspektif pemberi modal yaitu investor dan *merchant bank* meliputi :
 - a) jaminan atas kelancaran pendapatan (*revenue stream guarantees*)
 - b) hak pengembangan properti (*development property rights*)
 - c) kredit ekspor (*export credit*)
 - d) risiko yang tidak dapat diasuransikan (*uninsurable risk*)
 - e) perlindungan eksklusif (*exclusivity protection*)
 - f) jaminan keuangan (*in place escrow account*)
 - g) kelayakan proyek secara finansial (*measures of project viability*)

3. perspektif pengelola BOT selama masa konsesi yaitu pihak sponsor atau *concessionaire* meliputi :

- a) tahap pengembangan (*development phase*)
- b) tahap konstruksi (*construction phase*)
- c) tahap operasional (*operational phase*)
- d) kompleksitas paket proyek (*the overall package*)
- e) aliran pendapatan (*revenue stream*)

Menurut Tiong (1990), pemerintah selaku tuan rumah harus dapat memberikan jaminan terhadap risiko yang bersifat politis dan finansial selama masa konsesi. Adapun jaminan yang dapat diberikan pemerintah adalah sebagai berikut :

- a) Masa konsesi terhadap penggunaan dan pengoperasian fasilitas proyek (*concession period*)
- b) Dukungan keuangan (*support loans*)
- c) Pendapatan operasional minimal (*minimum operating income*)
- d) Konsesi terhadap penggunaan fasilitas yang ada sebelumnya (*concession to operate facility*)
- e) Kebebasan penentuan tarif berdasar kesepakatan (*commercial freedom*)
- f) Jaminan nilai tukar mata uang (*foreign exchange guarantee*)
- g) Jaminan nilai suku bunga (*interest rate guarantee*)
- h) Jaminan terhadap kemungkinan pembangunan fasilitas lain selama masa konsesi (*no second facility guarantee*)

Pedju (1993) menyatakan karena perkembangan jaman dimana banyak negara berkembang membutuhkan pembangunan infrastruktur baru tetapi

memiliki keterbatasan sumber pendanaan, maka konsep BOT dapat dikembangkan menjadi *Build Operate Lease* (BOL), *Build Lease Transfer* (BLT), atau *Build Operate Own* (BOO). Konsep BOL atau BLT sebenarnya merupakan konsep BOT tetapi dalam pelaksanaannya mengalami modifikasi. Pada konsep BOL ataupun BLT sebelum penyerahan bangunan kepada pemilik proyek setelah masa konsesi habis, maka *concessionnaire* dapat menyewakan (*leasing*) manajemen perusahaan lain untuk mengoperasikannya.

Menurut Walker dan Smith (1995), konsep BOT dapat dimodifikasi menjadi *Build Own Operate Transfer* (BOOT). Konsep BOOT pada prinsipnya hampir sama dengan konsep BOT, tetapi dalam pelaksanaannya mengalami perubahan. Perubahan tersebut dimungkinkan jika pihak investor diperbolehkan untuk ikut memiliki dan mempunyai hak pengembangan proyek tersebut selama masa konsesi. Hak tersebut mencakup hak atas kepemilikan, pembangunan dan pengoperasian serta penyewaan atas properti proyek selama masa konsesi.

Sedangkan menurut Sidney (1995) konsep BOT dapat dilihat menjadi dua bagian yaitu :

1. *Build Operate Transfer* (BOT)

Konsep ini diartikan sebagai berikut : investor baik secara sendiri ataupun berkelompok yaitu dengan cara membentuk konsorsium, harus menyediakan dana untuk membiayai seluruh pekerjaan mulai dari tahap disain, pelaksanaan konstruksi, pengoperasian, dan pemeliharaan proyek selama masa konsesi sebelum diserahkan kepada pihak pemerintah. Dalam konsep tersebut, seluruh saham yang dikeluarkan sepenuhnya ditanggung oleh investor, sedangkan pengoperasian fasilitas prasarana dilakukan oleh salah satu perusahaan yang ditunjuk pemerintah.

2. *Build Transfer Operate* (BTO)

Konsep ini dapat diartikan sebagai berikut : pemerintah bersama-sama dengan investor saling bekerja sama menyediakan dana untuk membiayai pelaksanaan konstruksi, pengoperasian, dan pemeliharaan proyek. Setelah pekerjaan konstruksi selesai, maka proyek tersebut harus diserahkan kepada pihak pemerintah untuk dioperasikan selama masa konsesi. Pengembalian saham investor diperoleh dari pendapatan pengoperasian prasarana tersebut. Sedangkan saham pemerintah diperoleh dari penjualan obligasi.

2.2. Faktor-Faktor Penentu BOT

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek dengan konsep BOT adalah sangat beragam. Dalam penelitian ini faktor-faktor penentu BOT hanya dibatasi pada faktor modal (*equity*) dan proses negosiasi (*negotiation*).

2.2.1. Faktor Modal

Redwood (1991) menyatakan modal (*equity*) sebagai berikut : “ *equity as the most suitable form of capital for all types of commercial ventures.*”

Pendapat Redwood ini secara umum menjelaskan bahwa segala bentuk usaha komersial memerlukan modal untuk menjalankannya.

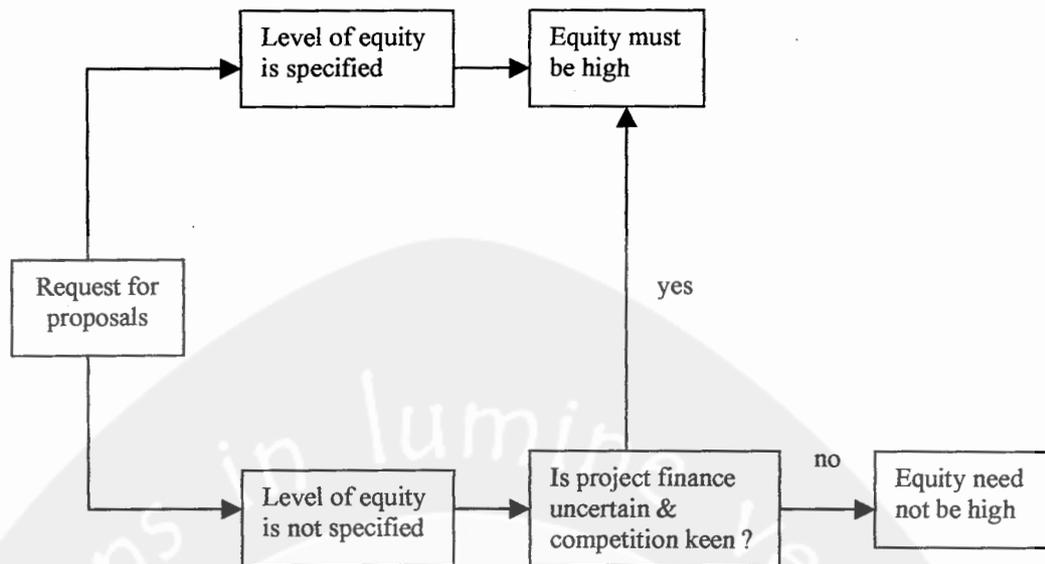
Sedangkan Degarmo (1997) menyatakan bahwa : “ *Equity capital is that owned by individuals who have invested their money or property in a business project or venture in hope of receiving a profit.*” Pendapat Degarmo ini menyatakan dengan jelas bahwa modal yang ditanamkan untuk proyek harus mendapatkan keuntungan bagi pemilik modal.

Woodward dan Chan (1993) menyatakan bahwa modal (*equity*) dalam proyek swasta infrastruktur dengan konsep BOT merupakan sesuatu yang

sangat penting untuk meminimalkan risiko kekuarangan pendanaan proyek. Jika proyek berhasil, maka *promoter* yang dalam hal ini dapat berupa pihak investor akan mendapatkan keuntungan dari pembagian *dividend*. Demikian juga sebaliknya, jika proyek gagal maka investor tidak akan mendapatkan keuntungan. Hal ini juga berlaku jika kondisi perusahaan *concessionaire* mengalami kebangkrutan maka modal investor akan menjadi hilang.

Menurut Tjong (1996) pemberi modal dalam proyek BOT dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu : (1) pihak yang secara langsung terkait dengan proyek seperti kontraktor, pemerintah, subkontraktor, (2) pihak yang secara tidak langsung terkait dengan proyek seperti pihak asuransi, *shareholder*, institusi penyanggah dana.

Lebih jauh Tjong menyatakan jika dalam penawaran proyek BOT modal tidak diminta secara eksplisit, maka modal diperkirakan bersama antara *promoter*, pemerintah dan penyanggah dana. Hal ini disebabkan karena modal dalam hal ini dapat dipandang dari dua sisi yaitu : (1) Dana yang diperoleh biasanya berasal dari dana pinjaman sehingga akan muncul risiko terhadap pengembalian pinjaman tersebut. Dana pinjaman tersebut harus digunakan untuk membiayai proyek dan harus dikembalikan sebelum jatuh tempo. Penggunaan pinjaman sebaiknya dibutuhkan pada periode tertentu dan dalam jumlah tertentu, (2) Dana yang berasal dari investor sendiri sehingga akan muncul risiko atas kembalinya modal investasi. Semakin tinggi modal yang diberikan maka tuntutan pendapatan (*revenue*) yang harus diterima juga akan besar (lihat **Gambar 2.2**).



Gambar 2.2. Kondisi Tingkat Modal Investasi

Sumber : Tiong, 1996, *Competitive Advantage of Equity in BOT Tender*

Menurut Issen (1992), dalam proyek BOT paket pendanaan biasanya dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu : (1) aspek finansial yang mencakup sumber pinjaman, tingkat suku bunga, struktur keuangan, jadwal pembayaran dan penarikan pinjaman, nilai tukar uang. (2) aspek komersial mencakup : periode konsesi, tarif dan mekanisme peningkatan tarif.

Sedangkan Tiong (1996) menyatakan bahwa paket finansial yang atraktif harus mencakup prinsip : (1) biaya rendah, (2) kredibilitas, (3) risiko finansial minimal terhadap pemerintah, dan (4) beban tagihan hutang minimal.

Menurut Walker dan Smith (1995), pada tahap awal dari mulai digunakannya konsep BOT pada proyek konstruksi, kondisi bisnis yang mewarnai proyek adalah bersifat *contractor driven*. Hal ini berarti bahwa beberapa kontraktor yang tergabung dalam satu grup yang berupa konsorsium berfungsi untuk menyediakan bagian terbesar dari modal untuk pembiayaan proyek BOT tersebut. Kemudian seiring dengan perkembangan waktu, maka

fungsi untuk menyediakan modal berpindah kepada investor dan peranan kontraktor adalah sebagai pelaksana pembangunan konstruksi dari proyek BOT.

Lebih jauh Walker dan Smith menyatakan bahwa alasan utama mengapa tipe modal yang biasa tidak digunakan dalam proyek BOT adalah (1) Proyek BOT memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi pada tahap pengembangan, (2) struktur permodalan yang rumit menyebabkan permasalahan dalam pelaksanaan. Karena alasan tersebut maka investor lebih suka memperkirakan risiko yang mungkin terjadi pada proyek BOT. Dengan penaksiran risiko yang tepat maka terdapat kemungkinan bagi investor untuk menemukan cara melakukan investasi yang menjanjikan dan dengan risiko minimal.

Beberapa tipe instrumen dalam permodalan tersebut antara lain :

- a) Saham pilihan (*preference shares*) yaitu saham yang memberikan investor hak untuk menetapkan pengembalian modal melalui pembagian keuntungan (*dividend*)
- b) Saham pilihan yang mudah dikonversi (*convertible preference shares*) yaitu saham yang memberikan investor hak untuk menetapkan pembagian keuntungan (*dividend*) dan konversi terhadap saham biasa jika diperlukan
- c) Saham pilihan yang dapat ditebus (*redeemable preference shares*) yaitu saham yang memberikan investor hak untuk menetapkan pengembalian modal dan mendapatkan pembayaran investasi kembali pada akhir periode yang ditetapkan
- d) Pinjaman tak terjamin (*unsecured loan stock*) yaitu suku bunga pinjaman tetap yang memberikan investor hak untuk menetapkan pengembalian modal dan mendapatkan pembayaran utama pada akhir periode yang ditetapkan

- e) Pinjaman tak terjamin terkonversi (*convertible unsecured loan stock*) yaitu suku bunga pinjaman tetap yang memberikan investor hak untuk menetapkan pengembalian modal dan mendapatkan pembayaran utama pada akhir periode yang ditetapkan serta dapat dikonversi terhadap saham biasa jika diperlukan

Pemilihan instrumen yang digunakan dalam permodalan proyek BOT pada dasarnya tergantung beberapa faktor yaitu : (1) proyeksi dari aliran keuangan, (2) biaya instrumen , (3) pajak dari penggunaan instrumen, (4) struktur keuangan perusahaan baik sekarang atau masa depan, (5) persepsi dari investor yang terlibat mengenai risiko, (6) ukuran dan penggunaan keuangan.

Sumber keuangan atau modal pada proyek BOT yang lain terdapat pada :

- a) Pinjaman bank (*commercial bank loan*)
- b) Skema kredit ekspor (*credit export*)
- c) Instrumen pasar (*capital market instrument*)
- d) Pinjaman institusi lain (*multilateral agency loan*)

2.2.2. Faktor Negosiasi

Menurut Tiong et. al. (1992) proses untuk memenangkan tender proyek BOT adalah sulit. Seluruh proses dari pengembangan proyek adalah sangat kompleks, membutuhkan waktu lama, dan merupakan bisnis yang mahal. Dalam proyek BOT risiko finansial sangat tinggi, kompetisi yang ketat, dan melalui proses negosiasi yang panjang. Oleh sebab itu dalam pembuatan proposal proyek BOT harus sungguh-sungguh memperhitungkan terhadap semua risiko yang mungkin terjadi. Selain itu proposal proyek BOT harus fleksibel terhadap perubahan dan permintaan dari pihak pemerintah.

Tiong (1997) menyatakan bahwa inti dari proyek BOT terletak pada perjanjian kesepakatan mengenai masa konsesi dan dana untuk pembiayaan proyek. Kedua perjanjian kesepakatan tersebut tidak mudah untuk dinegosiasikan. Faktor yang menyebabkan sulitnya perjanjian kesepakatan tersebut dicapai adalah sebagai berikut :

- a) Kedua kesepakatan yaitu masa konsesi dan dana pembiayaan proyek memerlukan dana yang besar dan waktu yang panjang
- b) Pemerintah tidak menginginkan risiko yang tak terkendali
- c) Sering terjadi konflik internal antara kontraktor, investor dan institusi penyanggah dana.

Negosiasi akan mudah dilakukan jika faktor risiko dieliminir dengan cara diperbolehkannya hak monopoli atau adanya jaminan dari pemerintah terhadap pendapatan pada tingkat tertentu setelah masa konsesi berakhir. Tetapi jika hal ini tidak dapat dilakukan maka proses negosiasi akan berjalan dengan sulit dan lama.

Secara umum proses negosiasi dalam proyek BOT hampir sama dengan proses negoisasi dalam proyek biasa. Proses tersebut terdiri dari tiga tahapan yaitu : (1) tahap pra kualifikasi, (2) tahap penawaran tender, (3) detail negosiasi dan seleksi. Pada tahap pra kualifikasi promoter harus menyerahkan proposal konseptual yaitu proposal yang memuat konsep dasar dari proyek BOT yang ditawarkan. Pada proposal konseptual tersebut harus mencakup faktor-faktor utama yang diperlukan pada proyek BOT. Jika terdapat bagian yang kurang sesuai dan mendukung proyek BOT maka proposal konseptual tersebut harus diperbaiki sebelum diajukan dalam penawaran. Pemenang dari proses tender

tersebut adalah promotor yang memberikan penawaran terbaik baik dari segi finansial ataupun elemen kontrak lainnya.

Lebih jauh Tiong menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang kemudian dikenal sebagai faktor penentu sukses (*critical success factors*) terhadap usaha memenangkan tender proyek BOT. Faktor tersebut antara lain :

a) Kewirausahaan dan kepemimpinan (*entrepreneurship and leadership*)

Pada proyek BOT, *entrepreneurship* diartikan sebagai aset selain sumber daya finansial dan teknologi. *Entrepreneurship* dalam konteks proyek BOT terdiri dari : (1) kemampuan mengambil risiko tetapi dengan perhitungan yang cermat (*calculated risk taker*), (2) kemampuan menjalin hubungan baik dengan pemerintah , dan (3) kepemimpinan (*leadership*).

b) Identifikasi proyek (*right project identification*)

Salah satu faktor yang krusial dalam usaha pemenangan tender proyek BOT adalah identifikasi dan pemilihan proyek yang tepat. Sedangkan faktor yang termasuk dalam identifikasi proyek antara lain : (1) prediksi yang akurat terhadap kebutuhan , (2) kandidat ideal untuk privatisasi, (3) potensial untuk mendapatkan hak monopoli, dan (4) pemerintah yang memiliki dana terbatas

c) Keunggulan teknologi (*technical solution advantage*)

Dengan keunggulan teknologi maka akan dapat dihasilkan penyelesaian yang mudah dan dengan biaya yang sedikit (*cost effective solution*). Disamping itu dengan keunggulan teknologi yang ada maka dapat digunakan untuk memperpendek waktu penyelesaian proyek dengan meminimalkan terjadinya dampak lingkungan dan meningkatkan keselamatan publik. Hal tersebut secara langsung akan memberikan keuntungan kompetitif yang besar bagi investor untuk memenangkan tender.

d) Konsorsium yang kuat (*strength of the consortium*)

Adanya jalinan hubungan kerja yang kuat antara partisipan yang kemudian bersinergi dalam satu konsorsium besar menyebabkan terbukanya peluang untuk memenangkan tender proyek BOT. Adapun faktor yang tercakup antara lain : (1) dukungan finansial yang kuat, (2) *stakeholder* multinasional dan multidisiplin.

e) Paket finansial yang kompetitif (*financial package competitive*)

Paket finansial yang kompetitif akan memberikan peluang yang cukup signifikan bagi usaha pemenangan tender proyek BOT. Adapun faktor yang tercakup dalam paket finansial tersebut adalah : (1) biaya konstruksi yang rendah, (2) tingkat tarif yang dapat diterima, (3) perbandingan modal dengan tagihan yang logis, dan (4) waktu konsesi yang pendek.

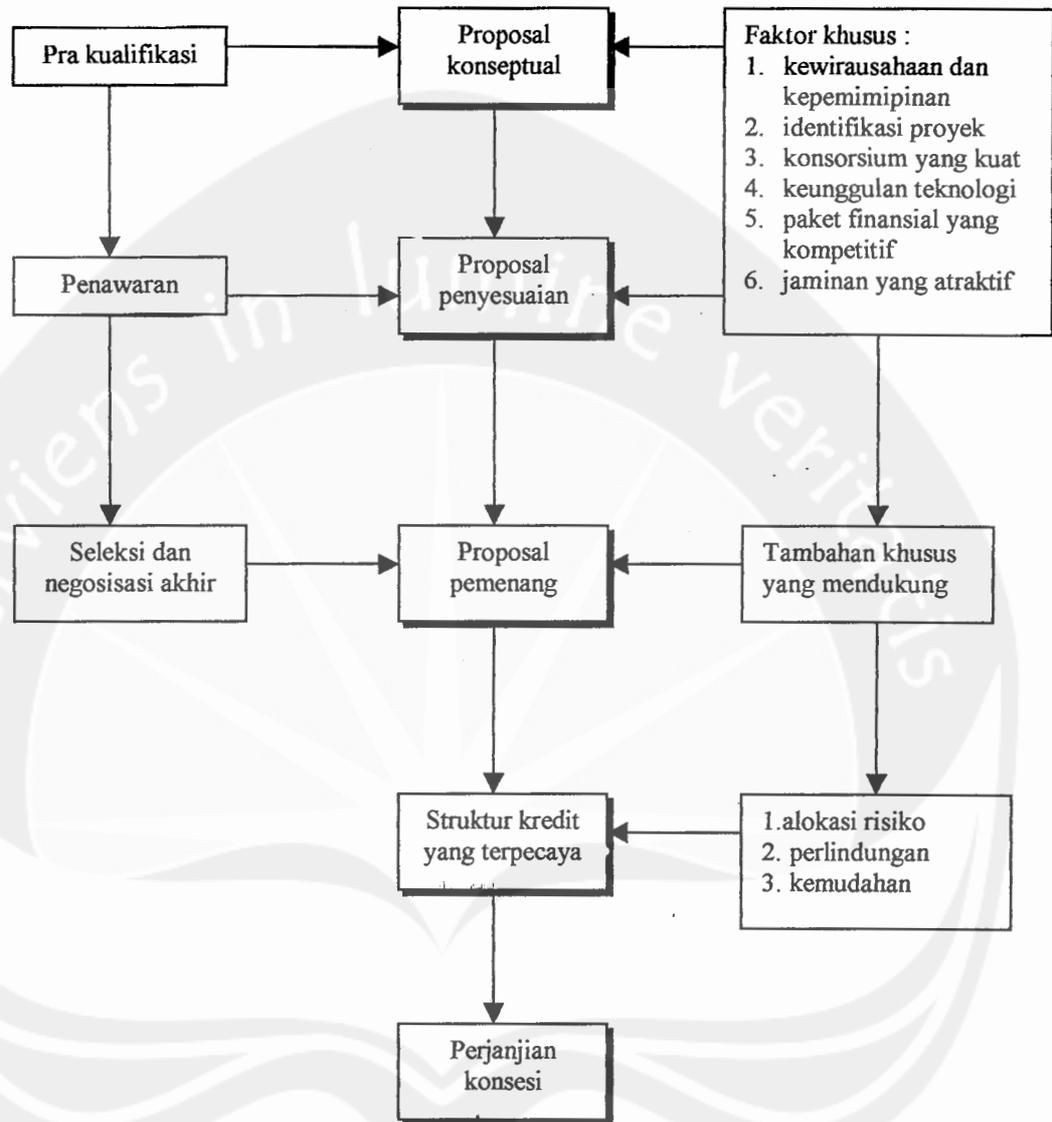
f) Jaminan yang atraktif (*differentiation in guarantees*)

Faktor yang termasuk dalam jaminan tersebut antara lain : (1) jaminan atas kontrak, (2) *special features*.

Menurut Tiong (1997), dalam proses negosiasi terakhir antara pemerintah dengan promotor terjadi *trade off* untuk mendapatkan keadaan saling menguntungkan (*win win solution*). Adapun pertukaran kepentingan (*trade off*) tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Pemerintah menginginkan kesepakatan terbaik mengenai pendanaan dan elemen kontrak yang lain, serta risiko minimal dari pengadaan proyek BOT
- b) *Promoter* menginginkan masa konsesi yang lama untuk menjamin keuntungan dari investasi yang dilakukan dan hak akuasisi tanah.

Adapun tahapan dalam proses negosiasi dalam proyek BOT yang dikemukakan oleh Tiong (1997) dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 2.3. Model Penawaran Bersaing pada Proyek BOT
 Sumber : Tiong, 1997, *Final Negotiation in Competitive BOT Tender*

2.3. Landasan Teori

Pada prinsipnya proyek dengan konsep BOT merupakan proyek yang melibatkan pemerintah selaku tuan rumah. Fasilitas atau infrastruktur adalah

milik pemerintah di mana proyek tersebut dibiayai. Pemerintah mempunyai wewenang terhadap proyek tersebut dan dapat memberikan jaminan atas persetujuan yang disepakati bersama. Pemerintah merupakan partner utama dalam proyek dengan konsep BOT. Oleh karena itu, pemerintah harus benar-benar mempelajari baik ditinjau dari segi positif dan negatif dari proposal proyek BOT yang diajukan *promoter*. Komitmen setengah hati dari pemerintah akan menimbulkan permasalahan di kemudian hari.

Proyek dengan konsep BOT kemungkinan besar tidak dapat dilaksanakan tanpa adanya dukungan dari pemerintah. Dukungan yang kuat dari pemerintah, termasuk yang paling sering adalah komitmen keuangan yang kuat, dukungan politis, dukungan birokratis, dan dukungan masalah peraturan dan perundang-undangan merupakan unsur yang penting sekali dalam pengembangan dan pelaksanaan proyek BOT. Pemerintah juga harus dapat memberikan jaminan dan perlindungan terhadap para investor terhadap risiko atas kegagalan proyek.

Terdapat sejumlah risiko di mana sebagian dapat dikendalikan oleh satu atau lebih pihak-pihak yang terlibat dalam proyek BOT, dan sebagian lainnya tidak dapat dikendalikan tetapi dapat diukur, namun juga ada sebagian yang tidak dapat diukur. Kebijakan yang paling umum adalah bahwa masing-masing risiko ditanggung oleh pihak yang paling bertanggung jawab untuk mengendalikan risiko.

Risiko pada proyek dengan konsep BOT pada umumnya meliputi risiko pada tahap konstruksi dan operasional. Risiko pada tahap konstruksi biasanya mencakup risiko atas keterlambatan waktu penyelesaian proyek, membengkaknya anggaran proyek, keadaan darurat seperti bencana alam, stabilitas politik, dan ketersediaan infrastruktur pendukung. Sedangkan risiko pada tahap operasional

mencakup kelancaran aliran pendapatan, ketersediaan teknologi untuk operasional dan perawatan, perubahan nilai tukar mata uang, dan kontengensi lainnya. Proyek BOT mempunyai tahap berbeda dengan risiko yang berbeda pula yaitu risiko tinggi pada tahap konstruksi dan risiko rendah pada tahap operasional yang biasanya berupa risiko finansial.

Negara-negara sedang berkembang yang tergolong mempunyai peringkat kredit yang relatif kuat seperti negara Thailand dan Malaysia, tampaknya mempunyai kesempatan yang relatif lebih baik untuk mengembangkan proyek BOT daripada negara-negara yang memiliki peringkat kredit yang lemah. Sedangkan negara-negara yang memiliki peringkat kredit tingkat sedang seperti Turki, Pakistan, Meksiko, Chili, Philipina dan Indonesia kemungkinan besar masih mempunyai cukup peluang untuk mengembangkan proyek BOT secara layak.

Hanya negara-negara sedang berkembang dengan sistem hukum yang cukup matang yang akan dapat dengan mudah menyesuaikan dengan pendekatan BOT. Hal ini disebabkan karena struktur hukum proyek dengan konsep BOT biasanya rumit. Sedangkan sistem perbankan dan organisasi pasar uang di negara tuan rumah tempat proyek BOT dilaksanakan harus telah diterapkan secara baik. Proyek BOT sebagian besar memperoleh pendapatan dalam mata uang negara setempat, sehingga jauh lebih mudah jika berada pada mekanisme perekonomian negara yang stabil. Selain itu, stabilitas politik di negara tuan rumah sangat mendukung keberhasilan proyek BOT. Investor swasta tidak akan mau menghabiskan banyak waktu dan biaya untuk proyek BOT kecuali apabila tidak terdapat banyak risiko dan adanya stabilitas politik serta kontinuitas untuk periode yang lama.

2.4. Hipotesis

Bertitik tolak dari pemikiran di atas, maka penelitian ini bermaksud menghilangkan keraguan atas permasalahan yang ada melalui suatu penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Faktor finansial termasuk faktor yang penting dan sulit untuk dirundingkan dalam proses negosiasi pada proyek BOT
- b) Faktor elemen kontrak termasuk faktor yang penting dan sulit untuk dirundingkan pada proses negosiasi pada proyek BOT.

