

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri jasa konstruksi merupakan salah satu industri yang sangat dinamis, berisiko dan menantang. Selain itu, industri ini dikenal memiliki reputasi yang buruk dalam hal pengelolaan risiko, yang ditandai dengan banyak proyek konstruksi yang gagal memenuhi target biaya (*cost overruns*) dan batas waktu yang telah direncanakan (Mills dan Lin (1999), Raftery (1994), Touran et al. (1994)). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Thompson dan Perry (1992), 63% dari 1778 proyek yang didanai oleh Bank Dunia pada periode 1974-1988 telah mengalami *cost overruns*. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Pickrell (1990) menemukan data bahwa sembilan dari 10 proyek transportasi yang dikerjakan di Amerika telah mengalami *cost overruns* sebesar 13% - 106%. Tentunya hal ini berkaitan erat dengan risiko yang disebabkan oleh karakteristik alami aktifitas bisnisnya yang unik dan temporer, proses-proses yang harus dilewatinya, lingkungan yang melingkupinya dan organisasi-organisasi yang terlibat di dalamnya. Risiko melibatkan banyak hal yang tidak diketahui (*unknowns*), bersama-sama dengan faktor-faktor yang tak terduga, tak diingini dan acapkali tidak dapat dijamin. Ketidakmenentuan (*uncertainty*) cuaca, situasi politik, dan kondisi yang berhubungan dengan lingkungan adalah sebagian dari risiko-risiko yang muncul pada hampir setiap proyek konstruksi.

Proses pelaksanaan proyek konstruksi, mulai dari estimasi investasi awal sampai penyelesaian konstruksi dan tahap penggunaannya, biasanya menggambarkan suatu proses yang kompleks serta melewati proses perancangan dan pengadaan yang memakan waktu lama. Disamping itu, proses konstruksi membutuhkan banyak orang dengan ketrampilan dan kepentingan yang beragam serta koordinasi aktifitas-aktifitas yang berlainan dengan cakupan yang luas tetapi tetap berkaitan satu sama lain. Kerumitan yang sedemikian rupa dipengaruhi pula oleh faktor-faktor eksternal yang terkadang tidak terkontrol.

Biasanya, bila berbicara tentang menempuh risiko dalam pelaksanaan konstruksi, kontraktor cenderung berpikir tentang sesuatu yang telah lama menjadi suatu kemungkinan yang dapat terjadi, sesuatu yang sangat untung-untungan dan berkemungkinan berbahaya bagi kontraktor tersebut. Banyak risiko yang ditempuh dalam kehidupan sehari-hari menjadi sesuatu yang lumrah terjadi dan hampir tidak pernah dipikirkan. Bahkan, sering kali diperlakukan hanya sebagai suatu ketidakmenentuan (*uncertainty*) belaka dan bereaksi

terhadapnya secara di bawah sadar. Hal tersebut hanya menjadi suatu peristiwa yang mengajarkan seseorang untuk berhati-hati.

Bagaimanapun juga, dalam suasana pasar hari ini dengan kondisi ekonomi yang lebih sulit, persaingan yang ketat dan kemajuan teknologi yang pesat akan memberikan kontribusi ketidakmenentuan (*uncertainty*) dan risiko yang besar pada proyek konstruksi. Di lain pihak, kondisi ini akan mempengaruhi pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses konstruksi untuk lebih memperhatikan *uncertainty* dan risiko yang akan terjadi pada suatu proses konstruksi. Tentu saja, pada sebagian besar proyek, tidak hanya *uncertainty* dan risiko yang beragam yang terjadi, tetapi keduanya pun akan saling berhubungan, yang akhirnya akan membebani pihak manajemen perusahaan konstruksi untuk bertahan pada keyakinan peramalan hasil akhir dari suatu proyek konstruksi yang telah mereka rencanakan.

Pada suatu proyek konstruksi, risiko yang tidak dikelola atau dikelola dengan buruk akan menghasilkan efek-efek yang merusak (*detrimental effects*) pada waktu, biaya, dan performa kualitas proyek bahkan akan mempengaruhi kesuksesan bisnis partisipan yang terlibat dalam proyek tersebut. Diketahui bersama, bahwa pada saat pemilihan kontraktor dengan nilai tender yang terendah untuk suatu proyek, dimana biaya pelaksanaan proyek tersebut jauh melebihi kapasitas finansial kontraktor akan menghasilkan kebangkrutan kontraktor tersebut. Selanjutnya, kegagalan inipun akan mengakibatkan penundaan pada pelaksanaan proyek dan dapat pula membuat klien proyek mengeluarkan biaya-biaya tambahan serta permasalahan kualitas pekerjaan. Lebih jauh lagi, sub kontraktor yang terlibat pun terancam mengalami kebangkrutan karena kegagalan kontraktor utama tersebut.

Royer (2000, hal.1) mengatakan: "Pengalaman menunjukkan bahwa manajemen risiko harus menjadi perhatian serius bagi manajer-manajer proyek karena risiko yang tidak dikelola atau tidak termitigasi adalah saiah satu sebab utama kegagalan proyek. Apa yang sering kita ketahui adalah, segala sesuatu yang kita rencanakan sering kali berhasil daripada tidak. Tetapi bagaimanapun juga, tanpa melakukan mitigasi risiko, akan menghasilkan kekacau-balauan dan kegagalan pada proyek yang telah direncanakan dan dikelola dengan baik".

Indonesia, yang berada pada kawasan potensi pasar di poligon pertumbuhan ekonomi di kawasan Asia Tenggara memiliki risiko yang spesifik bagi industri jasa konstruksinya. Beberapa risiko spesifik tersebut adalah pasar global konstruksi dimana perusahaan kontraktor-kontraktor Indonesia akan bergantung pada pekerjaan berskala internasional

melalui persaingan tender internasional (*international competitive bidding*) pada proyek-proyek besar dan berteknologi tinggi untuk pertumbuhan perusahaannya dan meraup keuntungan yang besar. Jenis risiko lain yang muncul adalah terbukanya peluang penanaman modal asing dalam rangka pembangunan ekonomi Indonesia, yang tentunya menguntungkan ketertarikan kontraktor dan konsultan asing untuk beroperasi di Indonesia guna mendapatkan kontrak pekerjaan berskala internasional tersebut.

Kecenderungan ini, tentunya akan mendorong pertumbuhan perusahaan patungan (*joint venture*) antara pengusaha asing yang bekerjasama dengan pengusaha nasional. *Joint venture* ini akan memainkan peranan penting di sektor industri dan telah dipergunakan sebagai sarana yang luwes dan memadai untuk mencapai berbagai sasaran usaha dalam suasana yang berbeda. Kenyataan ini, tentunya akan memberikan kontribusi yang besar pada pelaksanaan manajemen risiko pada proyek-proyek konstruksi di Indonesia. Tetapi apakah benar demikian kenyataannya di lapangan?

Adapun metode pengelolaan risiko yang berkembang di bidang konstruksi lebih terfokus pada distribusi risiko antara *client* dengan kontraktor daripada suatu konsep manajemen risiko yang efektif melalui klausa-klausa kontrak yang sesuai selama fase implementasi proyek. Metode kontraktual ini, yang digunakan oleh *client* dan kontraktor, biasanya kurang efektif untuk melindungi mereka saat berhadapan dengan risiko-risiko yang terjadi pada suatu proyek.

Pada dasarnya, pada pembangunan suatu proyek, sebagian besar kontraktor telah mengembangkan teknik-teknik manajemen risiko berdasarkan informasi-informasi historis dan pengalaman-pengalaman terdahulunya. Tidak dapat dipungkiri bahwa teknik-teknik ini dapat menaksir risiko, namun teknik-teknik yang dikembangkan tersebut tidak efektif untuk mengevaluasi konsekuensi-konsekuensi yang akan muncul selama rentang waktu pelaksanaan pekerjaan konstruksi.

Pada perkembangan selanjutnya, banyak manajer proyek belajar mengelola risiko dengan penyangkalan-penyangkalan, pengelakan tanggung jawab, dan berusaha untuk melindungi kepentingan pribadinya. Mereka mengembangkan berbagai macam pola perilaku untuk menolak pengaruh kegagalan-kegagalan yang disebabkan oleh faktor risiko yang muncul pada suatu proyek seperti:

1. Menambah derajat kemungkinan yang tidak terjustifikasi (*nonjustified contingency*) pada waktu, biaya, atau sumber daya lain pada rencana proyek.
2. Menuding dan menyalahkan seseorang atau sesuatu faktor sebagai penyebab terjadinya kegagalan.

3. Meminta maaf dan melakukan negosiasi ulang terhadap cakupan-cakupan proyek, ketika faktor yang tidak diketahui (*unknownable factors*) muncul.
4. Mengambil jalan pintas dengan aktifitas-aktifitas pengasuransian kualitas untuk menghindari pengaruh faktor risiko.
5. Bereaksi dengan suatu kecenderungan bahwa hal-hal tersebut merupakan sesuatu yang lumrah terjadi dalam suatu proyek konstruksi dan mengharapakan pelanggan (*client*) dapat menerimanya.

Permasalahan yang muncul pada pola perilaku di atas adalah tidak ada suatu proses pembelajaran tentang manajemen risiko dan hal tersebut cenderung dilakukan berulang-ulang. Pola-pola perilaku tersebut bersifat reaktif belaka yang akan mengantarkan pada kegagalan-kegagalan proyek dan akan mengakibatkan kemunduran kredibilitas serta kepercayaan terhadap manajer-manajer proyek tersebut. Pada dasarnya, ada beberapa langkah yang dapat ditempuh oleh para manajer proyek untuk memitigasi dan memperkecil pengaruh faktor-faktor risiko yang tidak dapat diduga melalui suatu manajemen risiko yang sistematis. Namun sebelum menerapkan manajemen risiko yang efektif, perlu penegasan yang jelas tentang: sejauh mana pemahaman manajemen risiko yang dimiliki oleh kontraktor, apa persepsi mereka tentang risiko dan teknik-teknik manajemen risiko yang bagaimana telah mereka terapkan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka.

1.2. Perumusan Masalah

Konsep manajemen risiko bukanlah sesuatu yang khusus dalam bidang konstruksi, bagaimanapun juga, manajemen risiko secara tradisional pada industri konstruksi sebenarnya telah memasukkan langkah-langkah penyusunan persepsi, evaluasi, dan pengelolaan faktor-faktor risiko dengan pola-pola pengukuran melalui asumsi-asumsi, reduksi, transfer, dan asuransi yang dilakukan. Namun seperti yang telah dipaparkan di atas, pola-pola tersebut bersifat reaktif sehingga tidak efektif untuk menangani risiko proyek secara menyeluruh.

Adapun tujuan utama dari suatu manajemen risiko adalah mengurangi (*mitigate*) risiko, yang mana dapat dikerjakan dengan merevisi skedul proyek, dana, biaya, atau pun kualitas sehingga *uncertainties* dapat dikurangi tanpa menyebabkan pengaruh yang signifikan pada tujuan proyek.

Posisi Indonesia, yang berada pada kawasan potensi pasar di poligon pertumbuhan ekonomi di kawasan Asia Tenggara dengan segala macam kecenderungan yang berkembang saat ini, menuntut para kontraktor untuk menerima manajemen risiko sebagai aspek utama dari suatu manajemen proyek dan harus diintegrasikan secara penuh pada proses-proses konstruksi yang dilakukan. Namun demikian, sangat sedikit informasi tentang respon industri konstruksi, khususnya para kontraktor Indonesia tentang konsep manajemen risiko ini.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang muncul mengenai persepsi kontraktor Indonesia tentang konsep manajemen risiko sebagai berikut:

1. Sejauh mana pemahaman manajemen risiko yang dimiliki oleh para kontraktor konstruksi Indonesia saat ini?
2. Apa persepsi yang dipahami kontraktor konstruksi Indonesia tentang risiko pada industri konstruksi saat ini?
3. Teknik-teknik analisis risiko formal mana yang telah diterapkan kontraktor konstruksi Indonesia?
4. Kriteria proyek yang bagaimana menurut persepsi kontraktor konstruksi Indonesia yang membutuhkan analisis risiko formal?
5. Kesulitan dan permasalahan implementasi yang bagaimana harus kontraktor konstruksi Indonesia hadapi dalam penerapan analisis risiko formal yang ada?
6. Metodologi manajemen risiko yang bagaimana telah kontraktor konstruksi Indonesia terapkan dalam mengelola risiko proyek yang mereka hadapi?

1.3. Batasan Masalah

Untuk kepentingan penulisan studi yang terfokus, maka ruang lingkup penulisan ini dibatasi pada kontraktor konstruksi yang mengerjakan proyek dengan nilai proyek di atas 1 M yang berada di Jakarta, Batam dan Jawa Tengah. Adapun masalah yang akan diteliti meliputi permasalahan persepsi kontraktor Indonesia tentang manajemen risiko pada pekerjaan konstruksi, persepsi kontraktor tentang risiko, teknik-teknik analisis risiko formal yang mereka gunakan dalam pekerjaannya, kriteria proyek yang menurut persepsi mereka membutuhkan analisis risiko formal, kesulitan dan permasalahan implementasi yang mereka hadapi dalam penerapan analisis risiko formal yang ada, dan metodologi

manajemen risiko yang mereka terapkan dalam mengelola risiko proyek yang mereka hadapi.

1.4. Manfaat Studi

Manfaat yang diharapkan dari studi ini dapat dikelompokkan menjadi manfaat bagi ilmu pengetahuan dan manfaat bagi pengembangan industri. Adapun manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

1. Studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lengkap tentang status manajemen risiko, persepsi tentang risiko dan teknik-teknik manajemen risiko yang berkembang saat ini di Indonesia sehingga informasi tentang respons kontraktor konstruksi Indonesia tentang keberadaan manajemen risiko dapat terdeteksi dengan jelas.
2. Studi ini diharapkan dapat menggugah para kontraktor konstruksi Indonesia untuk tetap mengembangkan manajemen risiko pada industri jasa konstruksi sesuai dengan tuntutan perkembangan saat ini.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengkaji status terkini tentang manajemen risiko pada perusahaan kontraktor konstruksi di Indonesia.
2. Mengkaji persepsi risiko yang dipahami oleh kontraktor konstruksi Indonesia saat ini.
3. Mengkaji teknik-teknik analisis risiko formal yang digunakan oleh para kontraktor konstruksi Indonesia saat ini.
4. Mengkaji kriteria-kriteria proyek yang menurut persepsi mereka membutuhkan analisis risiko formal.
5. Mengkaji kesulitan dan permasalahan implementasi yang mereka hadapi dalam penerapan analisis risiko formal yang ada.
6. Mengkaji metodologi manajemen risiko yang telah mereka terapkan dalam mengelola risiko proyek yang mereka hadapi

1.6. Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan memuat latar belakang, perumusan masalah, batasan masalah, manfaat studi, tujuan penelitian serta sistematika penulisan penelitian

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka memuat survey literatur dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil survey dikembangkan lebih lanjut menjadi landasan teori yang akan menjadi dasar untuk menjawab permasalahan-permasalahan yang menjadi fokus penelitian yang dilakukan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian memuat uraian terinci tentang bentuk penelitian, responden penelitian, metode pengumpulan data, rancangan kuisioner penelitian, metoda pengolahan data penelitian, teknik analisis data penelitian, hambatan-hambatan yang dihadapi selama penelitian dan pemecahan yang ditawarkan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan memuat karakteristik dan deskripsi data yang terkumpul, hasil penelitian dan pembahasannya yang bersifat terpadu.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dan saran memuat kesimpulan-kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran-saran yang dapat diberikan untuk pengembangan penelitian ini.