

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Intelijen Secara Umum

II.1.1. Pengertian

Farago (1954) dalam buku *War of Wits, the Anatomy of Espionage and Intelligence* antara lain menulis :

Despite the aura of mystery that surrounds it, there is nothing occult about intelligence. In one sense, the word does, of course, mean the capacity to understand and manage ideas. But in the contest of wits, both in the competitive human society and in the conduct of relations between nations, it means information that is handled as a commodity by people who specialize in it, much in the manner in which news is handled by newspaperman. The dictionary definition of this kind of intelligence is communicated information in other words, information that no longer merely stays in one person's mind, but that has been passed on to some body else. In the agencies that specialize in the activity, intelligence is defined as evaluated information, information the credibility meaning and importance of which has been duly established and appraised.

Dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia disusun oleh Echols dan Shadily (1990) dinyatakan *intelligence* bisa diartikan sebagai kecerdasan, intelegensia, anggota intelijen atau organisasi atau wadah atau biro.

Dalam jajaran Angkatan Bersenjata, kata intelijen berarti hasil penilaian dan analisis data dan informasi yang telah dikumpulkan terhadap suatu masalah.

Intelijen dalam arti sempit adalah pengetahuan yang harus dimiliki oleh pimpinan tinggi pemerintah dan militer guna menjaga dan menjamin keselamatan bangsa dan negara. Dalam arti luas adalah pengetahuan yang harus dimiliki oleh setiap orang atau kelompok masyarakat (organisasi atau lembaga) untuk keselamatan dan kesejahteraannya.

Dari perkembangan, dibedakan berdasarkan tujuan yang dicapai sebagai berikut :

1. Intelijen bertalian dengan keinginan manusia sebagai pribadi, atau yang hidup bermasyarakat termasuk yang tergabung di dalam organisasi atau lembaga dan bagi kehidupan berbangsa dan bernegara untuk mempertahankan hidup serta keinginan untuk mencapai cita-cita, tujuan dan kepentingan.
2. Intelijen sebagai upaya untuk mengetahui ancaman yang ada, atau ancaman yang datang dari lingkungan serta upaya-upaya pengamannya.
3. Intelijen bertalian dengan hal-hal yang bersifat rahasia dan kerahasiaan.

II.1.2. Peran

Wiradiputra (Arganata, 1998) berpendapat bahwa intelijen selalu mendahului, menyertai dan mengakhiri setiap kegiatan dan operasi. Peran mendahului adalah sebagai peran untuk membimbing, mengarahkan dan menuntun. Hal itu menonjol dalam proses perumusan, penentuan kebijakan dan strategi oleh manajemen puncak (*top management*) serta dalam proses perencanaan. Peran menyertai atau memonitor menonjol dalam proses pelaksanaan oleh unsur-unsur pelaksana. Peran mengakhiri atau mengevaluasi menonjol dalam proses pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh unsur-unsur pengawas. Dapat dikatakan intelijen berperan sebagai pengindera dini, yaitu sebagai mata dan telinga atau indra pencium dari suatu organisasi atau lembaga, karena itu dapat dipergunakan sebagai sarana bagi peringatan dini (*early warning*) dan penemu dini (*early detection*).

Semakin cepat perubahan lingkungan disertai data atau informasi akan menimbulkan kesulitan dalam mengidentifikasi antara peluang dan kendala, karena itu perlu adanya pengelolaan yang baik yaitu dengan menggunakan metode, teknik dan taktik intelijen.

II.1.3. Tugas

Dikatakan oleh Arganata (1998) dalam buku *Intelijen Bisnis Peranannya Dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Dunia Usaha Indonesia*, tugas utama intelijen adalah menyajikan produk-produk sebagai hasil analisis dari lingkungan yang bertalian dengan ancaman terhadap organisasi atau lembaga, yang oleh pimpinan organisasi atau lembaga dijadikan bahan bagi perumusan dan penentuan kebijakan serta strateginya maupun bagi proses manajemen selanjutnya.

II.2. Sistem Intelijen Bisnis

II.2.1. Pengertian

Sistem Intelijen Bisnis berarti sistem intelijen yang diterapkan dalam dunia usaha, agar segala kegiatan bisnis dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan perusahaan untuk memperoleh laba dapat tercapai dan dalam jangka panjang terjamin keselamatan dan kelangsungan hidupnya.

Gilad dan Gilad (1988) dalam buku *The Business Intelligence System* menjelaskan bahwa Sistem Intelijen Bisnis bukan spionase dagang atau spionase industri, karena spionase dagang atau spionase industri tidak efektif dan ilegal dengan cara-cara atau teknik untuk mendapatkan informasi sering ilegal dan immoral. Sebaliknya Sistem Intelijen Bisnis sangat peduli terhadap cara-cara yang etik dan legal.

Sehubungan dengan perubahan lingkungan dunia yang cepat, Gilad dan Gilad menyimpulkan bahwa pengelolaan dunia usaha yang hidup atau beroperasi dalam situasi yang bergerak cepat atau bergolak sulit dilaksanakan dengan hanya menggunakan metode dan teknik manajemen lama. Dunia usaha memerlukan teknik baru, yaitu Sistem Intelijen Bisnis yang dinilai sebagai teknik yang baik dan unggul. Dengan Sistem Intelijen Bisnis ancaman dan peluang dapat dikenali secara lebih dini. Berbagai

perkembangan dan perubahan lingkungan dapat diikuti dan dimonitor secara sistematis, mendalam dan lengkap, karena Sistem Intelijen Bisnis telah didukung oleh metode, pola dan teknik- teknik yang sudah tertata dan baku.

II.2.2. Peran

Peran utama Sistem Intelijen Bisnis ialah membimbing, mengarahkan dan menuntun dalam proses perumusan dan penentuan kebijakan serta strategi. Juga mengarahkan proses perencanaan, mengikuti atau memonitor dan mengakhiri atau mengevaluasi dalam proses manajemen selanjutnya (peran yang bersifat mawas ke luar). Disamping itu berperan untuk mengamankan ke dalam tubuh perusahaan (*internal security*) terhadap kemungkinan menjadi sasaran dari kegiatan intelijen terutama spionase dari pihak lain (peran yang bersifat mawas ke dalam).

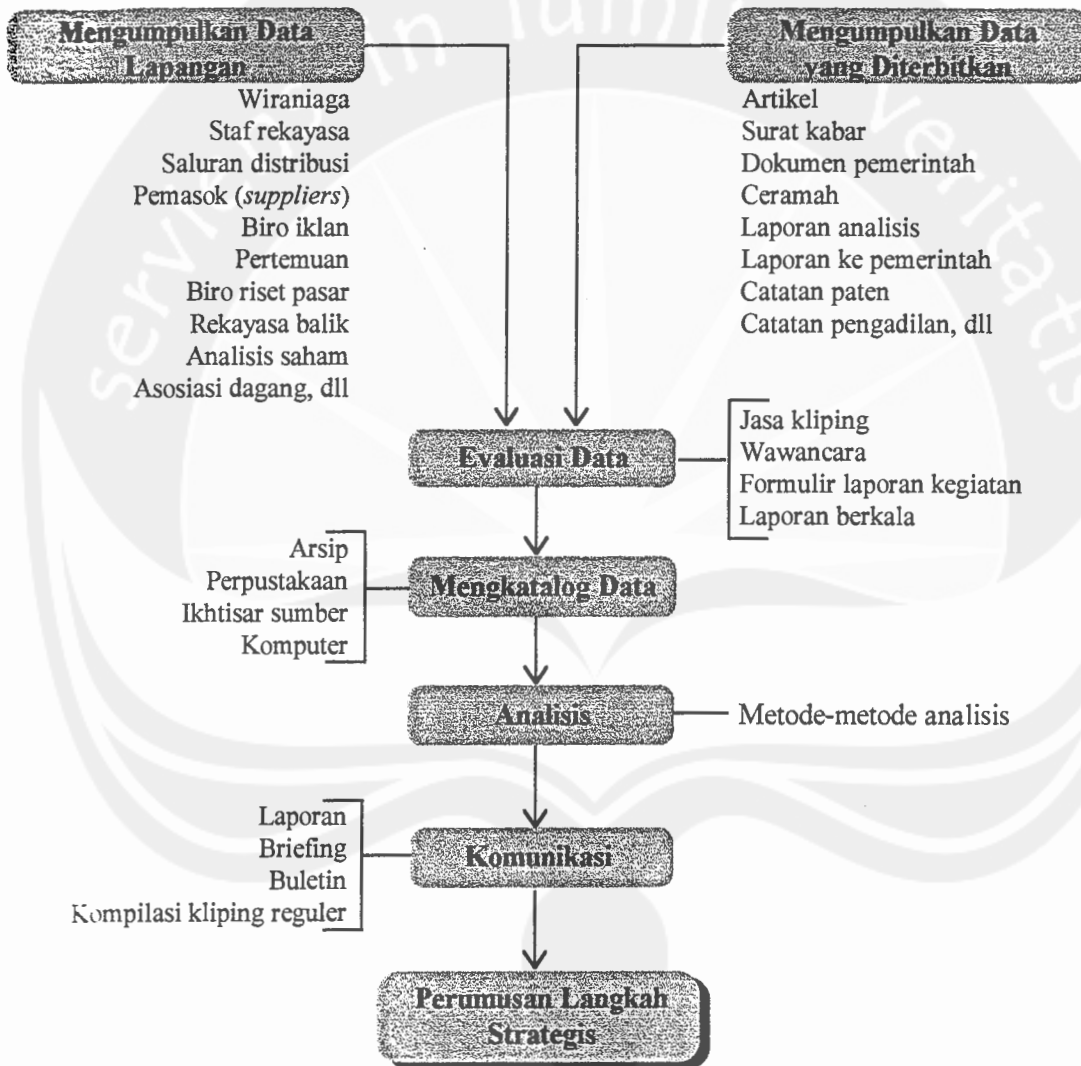
Dengan Sistem Intelijen Bisnis yang baik, perusahaan juga akan mengetahui keunggulan dan kelemahan sendiri maupun keunggulan dan kelemahan perusahaan lain serta dapat mengenal dan membedakan mana yang akan sukses dan mana yang akan gagal.

Dalam analisis lingkungan terhadap kemungkinan timbul gangguan sering berkesan subyektif dan tidak kuantitatif. Subyektivitas dalam analisis faktor lingkungan terutama mengenai kondisi sosial agak sulit dihindari. Kendati demikian hal ini dapat diatasi dengan pengumpulan data atau fakta dan keterangan atau informasi yang sebanyak-banyaknya dalam menganalisis suatu masalah.

II.2.3. Fungsi

Dikatakan oleh Arganata berkaitan dengan tugas intelijen telah terpolakan dalam suatu proses yang disebut Siklus Intelijen (*Intelligence Cycle*) yang melibatkan fungsi-fungsi bersifat teknis (lihat Bagan 2.1) yaitu :

1. Fungsi pengumpulan data atau fakta serta keterangan atau informasi (*collection*)
2. Fungsi penilaian terhadap data atau fakta serta keterangan atau informasi (*evaluation*)
3. Fungsi penyimpanan data atau fakta serta keterangan atau informasi (*storage*)
4. Fungsi analisis terhadap data atau fakta serta keterangan atau informasi (*analysis*)
5. Fungsi penyampaian atau penyebarluasan intelijen (*dissemination*)



Bagan 2.1. Siklus Intelijen (*Intelligence Cycle*)
Strategi Bersaing (Porter, 1995)

Metode analisis seperti dinyatakan oleh Terry (1992) dalam bukunya *Principles of Management* antara lain :

- *Trajectory*, di mana *trend* masa lalu dari data-data diproyeksikan untuk masa depan
- *Cyclic*, di mana dianggap untuk sebagian besar pola dari kejadian adalah stabil dan berulang kembali dalam suatu jangka waktu yang tetap.
- *Associative*, di mana hubungan antara kejadian-kejadian diciptakan. Bila suatu kejadian tertentu ada, suatu tipe kejadian lain akan timbul tak lama berselang.
- *Persistency*, di mana pada dasarnya perubahan sangat pelan sekali terjadinya
- *Causative*, yaitu dengan memperhatikan sebab-sebab yang positif atau negatif
- *Analog*, yaitu dengan memperhatikan hal-hal yang sama yang pernah terjadi.
- *Probability*, yaitu dengan memperhatikan kemungkinan-kemungkinan dalam hal tertentu bisa bersifat matematis.

II.2.4. Tugas

Tugas utama Sistem Intelijen Bisnis adalah menyajikan produk-produk intelijen sebagai hasil analisis lingkungan bertalian dengan ancaman terhadap perusahaan kepada pimpinan perusahaan.

Ancaman lingkungan perusahaan yang semakin kompleks perlu dinilai atau dianalisis oleh Sistem Intelijen Bisnis yang ada di perusahaan, agar produknya dapat disajikan kepada pimpinan perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi serta membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan, sehingga segala resiko yang mungkin timbul dan merugikan bagi perusahaan dapat diantisipasi secara lebih dini dan cepat.

Tugas lain dari Intelijen Bisnis adalah menyelenggarakan upaya-upaya pengamanan ke dalam (*internal security/ counter intelligence*) yang meliputi pengamanan terhadap

personil, asset material, dokumen dan operasi perusahaan serta menyampaikan berbagai masukan kepada pimpinan perusahaan yang bertalian dengan kebijakan dalam penyelenggaraan pengamanan.

Menurut Gilad dan Gilad ada dua komponen pelaksanaan pengamanan adalah :

1. Memasang alat penghancur dokumen
2. Secara periodik diadakan pengecekan oleh ahli terhadap kemungkinan adanya penyadapan
3. Melindungi rahasia komputer
4. Mendidik atau melatih karyawan tentang pengamanan
5. Membangun citra keberanian kepada karyawan, agar mereka tahu bahwa perusahaan sungguh-sungguh memerangi spionase dan secara maksimal mengurangi kelemahan-kelemahan dalam tubuh perusahaan sendiri.

Hou, Sheang dan Hidayat (1992) dalam buku *Sun Tzu, Perang dan Manajemen*, mengatakan bahwa spionase bisnis dilihat sebagai suatu yang menjijikan dan orang menghukumnya sebagai hal yang tidak etis dan tidak dapat diterima, namun fakta menunjukkan ia tetap ada. Petunjuk tentang pengamanan terhadap spionase pihak lain dapat dilakukan lima langkah sebagai berikut :

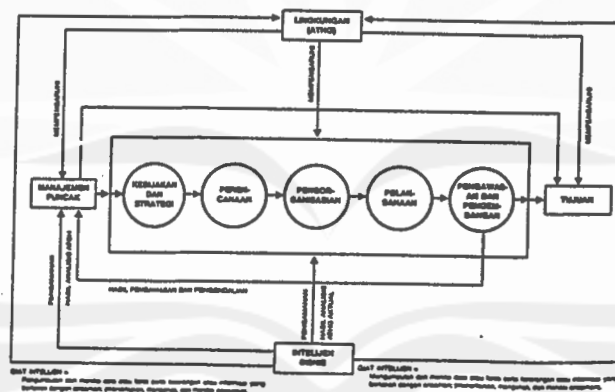
- Merahasiakan rencana strategis
- Menerapkan tindakan pengamanan yang ketat
- Hukuman sebagai pencegah
- Penciptaan suasana yang tidak dapat diramalkan
- Penggunaan tipu muslihat

II.3. Sistem Intelijen Bisnis dalam Proses Manajemen

Diuraikan oleh Arganata, penerapan Sistem Intelijen Bisnis dalam proses manajemen di kalangan dunia usaha Indonesia akan memperoleh dua manfaat yaitu :

1. Kemampuan dunia usaha untuk menilai dan menganalisis lingkungan menjadi lebih baik, sehingga segala ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan dari lingkungan bisa secara dini ditemukan, dikenali dan dinilai, serta dari hasil analisisnya dapat disimpulkan segala peluang dan kendala yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Hilangnya berbagai kekurangan dan kelemahan yang ada dalam sistem manajemen, karena yang cukup menonjol justru pada kekurangmampuannya untuk menilai dan menganalisis faktor lingkungan itu.

Dijelaskan oleh Terry bahwa peran dan tugas Sistem Intelijen Bisnis dalam keseluruhan proses manajemen dunia usaha sangat penting (lihat Bagan 2.2)



Bagan 2.2. Peran dan tugas Sistem Intelijen Bisnis dalam proses manajemen

Pada Bagan 2.2, tergambar peran membimbing, mengarahkan dan menuntun dalam proses perumusan dan penentuan kebijakan dan strategi serta dalam proses perencanaan. Juga peran mengikuti atau memonitor dan peran mengakhiri atau mengevaluasi dalam proses manajemen selanjutnya, serta peran pengamanan ke dalam tubuh perusahaan.

II.3.1. Proses Perumusan, Penentuan Kebijakan dan Strategi

Dari Kamus Umum Bahasa Indonesia (1985) terbitan Balai Pustaka, kata “kebijakan” diartikan pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman manajemen dalam mencapai sasaran atau rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dan dasar rencana bagi pelaksanaan pekerjaan. Kata “strategi” diartikan rencana cermat mencapai sasaran khusus, disamping itu juga diartikan sebagai ilmu siasat.

Hubungan antara keduanya diartikan strategi adalah upaya untuk mendayagunakan sumberdaya yang ada guna mencapai apa yang ditetapkan dalam kebijakan.

Untuk merealisasikan hal-hal diatas perlu adanya proses manajemen yang disebut manajemen strategik. Seorang narasumber dalam salah satu artikel yang dimuat di Manajemen (1999) mengatakan bahwa manajemen strategik adalah kiat untuk merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran-sasarannya. Dalam pelaksanaannya terdiri dari 3 tahap yaitu tahap perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi.

Dengan demikian peran Sistem Intelijen Bisnis dalam proses perumusan, penentuan kebijakan dan strategi adalah membimbing, mengarahkan dan menuntun dengan menyajikan produk intelijen dalam bentuk “Perkiraan Keadaan Intelijen Bisnis” yang menjadi bahan penting bagi pimpinan perusahaan atau pengguna intelijen di perusahaan.

II.3.2. Proses Perencanaan

Proses perencanaan merupakan hal yang kompleks dan diperlukan kemampuan yang profesional. Perencanaan strategik akan menjembatani agar cita-cita, keinginan, tujuan yang tertuang dalam kebijakan dan cara-cara pencapaiannya dalam strategi yang telah dirumuskan dan ditentukan oleh manajemen puncak terjabarkan jelas.

Menurut Burhan (1994) dalam buku *Perencanaan Strategik*, perencanaan bertalian dengan falsafah adalah suatu sikap atau merupakan suatu cara hidup (*way of life*), karena perencanaan mengandung suatu kebiasaan dan keharusan untuk bekerja berdasarkan perkiraan-perkiraan mengenai masa depan artinya adanya kebulatan tekad untuk selalu merencanakan secara teratur dan sistematis sebagai bagian yang integral dari manajemen.

Perencanaan strategik menjangkau masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang, berarti memperhitungkan langkah-langkah yang akan diambil oleh seorang manajer sebagai reaksi terhadap berbagai sebab dan akibat sepanjang masa tersebut. Intisari dari suatu perencanaan strategik ialah kemungkinan untuk secara sistematis mengenal berbagai peluang dan ancaman di masa depan. Perencanaan dimaksudkan untuk menyongsong keadaan yang lebih cocok dengan yang diinginkan dan merumuskan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai keadaan tersebut.

Dapat dijelaskan bahwa peran Sistem Intelijen Bisnis dalam proses perencanaan sama seperti dalam proses perumusan dan penentuan kebijakan dan strategi, yaitu membimbing, mengarahkan dan menuntun proses perencanaan dengan menyajikan produk Sistem Intelijen Bisnis dalam bentuk Perkiraan Keadaan Intelijen Bisnis yang berisi hasil penilaian dan analisis dari faktor pengaruh lingkungan terhadap perusahaan di masa depan.

Dari aspek pengaman dalam proses perencanaan, peran Sistem Intelijen Bisnis sama seperti dalam proses perumusan dan penentuan kebijakan dan strategi, yaitu berperan mengamankan proses tersebut dengan melakukan langkah-langkah pengamanan terhadap pelaksanaan proses tersebut maupun terhadap segala hasilnya, berupa rencana-rencana bagi perusahaan.

II.3.3. Proses Pengorganisasian

Peran Sistem Intelijen Bisnis dalam rangka proses pengorganisasian lebih terarah pada peran bertalian dengan personil, yaitu dengan cara meneliti sejauh mana setiap orang dalam organisasi tersebut adalah orang yang diyakini memang tepat berada pada struktur tertentu dalam perusahaan agar tidak menimbulkan resiko yang akan merugikan perusahaan. Mungkin karakter atau sifat seseorang akan menjadi bahan pertimbangan yang utama kalau seseorang akan ditunjuk untuk mengawali suatu struktur di suatu perusahaan disamping kemampuan profesionalnya (Arganata, 1988).

Kualitas personil atau karyawan yang duduk dalam struktur perusahaan yang akan melaksanakan berbagai rencana dan program merupakan faktor yang sangat penting bagi tercapainya rencana dan program. Sehubungan dengan hal itu kita mengenal istilah *men behind the gun*, yang menyatakan bahwa faktor manusia lebih banyak menentukan dalam penyelesaian suatu tugas daripada segala alat apapun yang dipergunakan.

II.3.4. Proses Pelaksanaan

Proses pelaksanaan rencana kerja melibatkan orang yang terbanyak dan terbesar dibandingkan pada proses fungsi-fungsi manajemen lainnya. Karena itu akan menimbulkan resiko penyimpangan-penyimpangan dari apa yang sudah direncanakan atau diprogramkan. Hal tersebut disebabkan belum semua personil yang terlibat mampu memahami dengan baik dan benar sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah direncanakan atau diprogramkan. Selain itu ada kecenderungan orang ingin melaksanakan suatu tugas lebih mengikuti kehendak atau kemauannya sendiri.

Sistem Intelijen Bisnis dalam proses pelaksanaan adalah mengikuti atau memonitor pelaksanaan dan mengamankan pelaksanaan terhadap kemungkinan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan, seperti adanya penyimpangan-penyimpangan oleh pelaksana,

lebih-lebih bila tidak melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan semesti, atau adanya unsur pengaruh dari luar yang berniat atau berencana menggagalkan segala kegiatan perusahaan.

II.3.5. Proses Pengawasan dan Pengendalian

Gilad dan Gilad mengemukakan ada dua hal penting mengenai pengawasan dan kontrol bagi penerapan Sistem Intelijen Bisnis di perusahaan- perusahaan agar sukses mencapai hasil seperti yang dimaksud yaitu :

1. mengikuti aturan, prosedur dan struktur organisasi guna membimbing atau menuntun sikap atau perilaku dari semua yang terlibat.
2. mengikuti pengawasan yang tidak terlihat, yaitu terutama dengan mempengaruhi sikap melalui pembentukan norma, nilai dan kepercayaan dari pimpinan dan seluruh karyawan atau dengan kata lain membangun kultur perusahaan agar mau mendukung sistem intelijen yang ada dalam perusahaan.

Membangun kultur memerlukan waktu yang lama, mulai dari tingkat pimpinan dan akhirnya ke setiap tingkat di perusahaan. Cara terbaik untuk menciptakan hal tersebut adalah dengan terus-menerus diadakan penjelasan-penjelasan atau *briefing* (Arganata, 1988).

Pengambil keputusan atau pengguna intelijen dalam menggunakan produk-produk intelijen perlu benar-benar mempelajarinya untuk mendukung keputusannya. Diharapkan tidak ada manajer yang mengambil keputusan hanya dengan mengandalkan pengalamannya atau berdasarkan naluri.

II.4. Bisnis Jasa Konstruksi

II.4.1. Konstruksi sebagai Industri Jasa

Proses konstruksi merupakan rangkaian kegiatan berdasarkan sistem rekayasa yang kompleks dan tidak sederhana. Mekanisme kegiatannya ditopang oleh banyak pihak mulai dari kontraktor dan subkontraktor, pemasok bahan, mandor, sampai para pekerjanya, sedang pengendaliannya melibatkan aktivitas pihak pemberi tugas beserta konsultannya. Sebagai contoh, untuk merencanakan dan membangun proyek-proyek pengilangan minyak lengkap beserta segenap instalasinya, berbagai bangunan industri, pembangkit tenaga listrik, disyaratkan para perencana atau pembangun harus lebih menguasai teknologi dan tata cara operasinya dibanding pemiliknya, atau dalam hal ini para pemberi tugas.

Cakupan yang sedemikian luas dan hampir menyangkut seluruh aspek kebutuhan hidup manusia, proses konstruksi tumbuh dan berkembang menjadi suatu bentuk industri jasa yang potensial. Pengaruh industri jasa konstruksi mampu membias ke jangkauan matra pengetahuan yang sangat luas, sejak dari rekayasa, teknologi, ekonomi, sampai masalah sumber daya yang kesemuanya saling mempengaruhi.

Industri jasa konstruksi seperti halnya industri lain, kaidah-kaidah dasar ekonomi akan mempengaruhi perkembangannya. Misal apabila keadaan ekonomi secara umum mulai memburuk, maka biaya konstruksi cenderung meningkat dan menjadi tidak sepadan dengan harapan-harapan awal yang berkaitan dengan investasi dan keuntungan, yang mengakibatkan volume kegiatannya mengendor. Apabila kegiatan industri konstruksi secara umum mengendor cenderung berakibat muncul masalah-masalah pengangguran. Menurut teori ekonomi, upaya untuk menekan pengangguran selalu mengandung resiko kenaikan inflasi.

Pihak-pihak yang terlibat di dalam proses konstruksi terutama para kontraktor pembangun menyadari bahwa sebagai landasan terpenting untuk dapat bekerja sebaik-baiknya, aman bagi segenap kepentingan umum adalah berdasarkan azas kepercayaan (*trustworthy*). Dari sekian banyak kegiatan, tanggung jawab diwujudkan dalam bentuk upaya pengembangan metode konstruksi, pelayanan dalam bidang manajemen, meminimumkan hal-hal yang tidak ekonomis, menghindari praktek pelaksanaan yang tidak benar, dan membangun tanggung jawab profesional dalam keseluruhan proses konstruksi.

II.4.2. Unsur-unsur Pengelola dalam bisnis jasa Konstruksi

a. Pemilik atau Pemberi Tugas

Sebagai pemrakarsa proyek konstruksi, dapat berasal dari kalangan swasta atau pejabat yang mewakili kepentingan pemerintah. Pemberi Tugas dari kalangan swasta, dapat selaku pemakai atau pemilik bangunan, atau dapat pula mewakili pihak pengembang kredit pinjaman yang lazim disebut sebagai *developer*. Dalam organisasi proyek konstruksi, Pemberi Tugas umumnya duduk sebagai Pemimpin Proyek atau Manajer Proyek, khusus untuk proyek-proyek pemerintah dapat pula bertindak selaku Pemimpin Bagian Proyek.

b. Kontraktor

Sebagai pihak yang bertanggung jawab mengubah segala wujud perencanaan menjadi wujud fisik berupa bangunan.

c. Konsultan

Seseorang atau lembaga yang secara profesional memberikan nasehat-nasehat, pelayanan, atau pelatihan, tentang hal-hal yang berhubungan dengan bidang pengetahuan

tertentu yang dikuasainya. Dalam proyek konstruksi sering berperan sebagai tim perencana proyek.

d. Subkontraktor

Berperan sebagai pelaksana dari pekerjaan-pekerjaan yang dilimpahkan oleh kontraktor utama, dan berada pada tanggung jawab kontraktor utama.

e. Pemasok Material

Berperan sebagai penyedia bahan material proyek dan berhubungan langsung dengan pihak kontraktor.

f. Mandor dan Tenaga Kerja

Mandor bertugas mendatangkan sejumlah tenaga kerja sesuai kualifikasi yang diperlukan seperti kelompok tukang kayu, batu, besi dan sebagainya, dan sekaligus memimpin dan mengawasi pekerjaan mereka termasuk mengendalikan kualitas hasil pekerjaan agar sesuai dengan ketentuan spesifikasi teknis dan gambar-gambar rencana.

II.4.3. Arti Penting Kontraktor Dalam Tim Konstruksi

Dikatakan oleh Dipohusodo, kontraktor sebagai pihak pembangun memegang peranan utama yang menentukan dalam tim konstruksi. Selain harus mengerahkan dan mengarahkan segenap jajarannya yang terdiri dari berbagai jenjang kemampuan yang bisa mencapai ribuan, kontraktor juga harus selalu mengatur dan memelihara komunikasi dengan pihak-pihak pemberi tugas, konsultan, dan berbagai pihak yang terkait dengan proyek. Kontraktor juga bertanggung jawab kepada serikat-serikat pekerja, masyarakat luas di sekitar proyek, pemerintah setempat, dan peraturan pemerintah yang terkait dengan dampak lingkungan dan tata cara pelaksanaan proyek konstruksi (lihat Bagan 2.3)



Bagan 2.3. Tanggung jawab kontraktor pembangun

Kontraktor harus mampu memelihara, mengorganisasikan dan menkoordinasikan keseluruhan tanggung jawab terhadap sekian banyak sektor tersebut melalui cara-cara yang sistematis. Karena sesuatu hal kontraktor tidak dapat memenuhi salah satu jalur tanggung jawab maka arah panah pada gambar di atas akan segera berbalik menuju kepadanya, berarti telah berubah menjadi bentuk tekanan terhadapnya.

II.4.4. Kontraktor dalam Bisnis Industri Jasa Konstruksi Indonesia

a. Arah dan Sasaran Bisnis

Upaya pengembangan setiap organisasi kontraktor secara umum merupakan hal penting yaitu menyiapkan perencanaan dari masa ke masa yang biasanya mencakup sasaran-sasaran untuk jangka waktu satu, lima, sampai sepuluh tahunan. Sebelum menentukan rencana sasaran pertumbuhan yang selalu berubah, terlebih dahulu harus menentukan tujuan utama yakni arah sasaran bisnis perusahaan. Biasanya arah dan sasaran bisnis ditentukan dengan berpijak pada salah satu dari bermacam kemungkinan situasi seperti terbukanya kesempatan dan peluang, pengaruh kekuasaan atau tekanan tertentu, modal yang ditanamkan, dan sebagainya. Arah pengembangan perusahaan umumnya didasarkan pada pedoman sasaran sederhana yang tidak tertulis, terbentuk dan sekaligus tergantung pada motivasi individual atau kelompok yang menentukan di dalam

organisasi dengan arah sekedar membentuk bisnis yang pada pokoknya dapat dinikmati hasilnya. Meski sudah disertai dengan upaya-upaya penyelamatan, cara penetapan arah yang kurang benar semacam itu mengakibatkan kegagalan.

Untuk menjalankan bisnis modern perlu ditetapkan sasaran yang jelas dan terarah, setidaknya dalam bentuk sederhana yang disiapkan oleh manajemen berdasarkan konsep bisnis yang mapan. Sasaran harus cukup luas tetapi fleksibel terhadap perubahan dan penyesuaian terhadap keadaan. Terutama untuk meraih keuntungan, tanpa meraih keuntungan semua tujuan lainnya menjadi tidak berguna lagi. Ada dua pertimbangan pokok berkaitan dengan keuntungan, yaitu :

1. Bagaimana caranya agar keuntungan dapat diraih?
2. Mengapa keuntungan menjadi hal yang utama meski dalam keadaan sulit sekalipun?

b. Kemahiran Berbisnis

Kemahiran berbisnis merupakan faktor utama dalam usaha konstruksi, dan semua faktor-faktor manajemen lainnya tergantung pada keberadaannya. Kehadirannya didasarkan pada kebutuhan untuk meraih usaha yang menguntungkan, sedang seluruh faktor manajemen lain mengikutinya sebagai penunjang keberadaannya. Kemahiran harus dipunyai, karena usaha yang merugi khususnya di bawah situasi persaingan, seringkali bermula dari penguasaan usaha yang kurang memadai. Kekuatan maupun kelemahan dari kemahiran berbisnis tergantung pada penjumlahan kekuatan dan kelemahan dari semua faktor manajemen yang membentuk kesungguhan dalam berbisnis.

Menyusun strategi penawaran pekerjaan, negosiasi, urusan pinjam-meminjam uang, kesemuanya merupakan pokok-pokok kegiatan dalam kemahiran berbisnis pada industri konstruksi dan merupakan refleksi dari keseluruhan faktor bisnis serta merupakan keputusan-keputusan manajemen yang tidak terpisah satu sama lainnya. Kemahiran

berbisnis tidak dengan sendirinya terjadi secara alamiah dan otomatis. Keberhasilan dalam bersaing misalnya, tidak secara spontan mengikuti keunggulan dari seluruh faktor yang menyusun puncak di mana kemahiran berbisnis berada. Kekuatan-kekuatan di luar kendali manajemen juga akan mempengaruhi.

c. Reputasi Bisnis

Reputasi perusahaan sampai pada tataran tertentu sangat ditentukan oleh reputasi para pemiliknya secara individual. Pada dasarnya seseorang cenderung ingin selalu mengelilingi dirinya paling tidak dengan orang-orang yang sekaliber. Sehingga seorang eksekutif bisnis yang cakap biasanya akan berupaya mengelilingi dirinya dengan orang-orang yang lebih pintar darinya. Karakter yang mengemuka dari kelompok orang-orang tersebut akan dinilai dan digolongkan serupa dengan pemiliknya. Dengan cara pertumbuhan seperti itu, disadari atau tidak, kelompok pejabat kunci akan membentuk reputasi perusahaan. Sedangkan pada saat-saat awal, reputasi individual pemilik perusahaan di masa lalunya merupakan hal yang dominan. Perilaku kejujuran, pengetahuan dan pengalaman atau kekurangan, kemampuan atau kelemahan, kesemuanya menjadi penentu formasi reputasi perusahaan. Penentuan kriteria batas reputasi akhir perusahaan merupakan hal yang rumit, biasanya ditentukan berdasarkan kemampuan manajemen pelaksana maupun administrasi. Kualifikasi utama tersebut secara garis besar diringkas menjadi dua elemen pokok, yaitu :

1. Kemampuan dalam pengambilan keputusan-keputusan yang tepat waktu
2. Kemampuan yang diperlukan dalam proses pendelegasian wewenang untuk melaksanakan keputusan-keputusan tersebut.

Reputasi berbeda dengan citra perusahaan, reputasi melekat pada dirinya dimanapun, sesuai skala penilaian dari buruk sampai bagus tergantung pada sikap dan

kebijakan yang ditetapkan melalui manajemen sebagai penopangnya. Sedangkan citra perusahaan akan terbentuk secara otomatis karena proses operasi dari perusahaan, apabila memang melekat padanya. Akan tetapi bagaimanapun citra perusahaan secara sadar dapat terganggu sampai pada tataran tertentu, tergantung pada eksentrisitas pemilik dan para pengelolanya.

Hubungan antara perusahaan dengan masyarakat akan menambah atau mengurangi nilai reputasi perusahaan secara umum. Reputasi perusahaan seperti halnya reputasi individu, merupakan citra dari banyak segi dan terbentuk secara perlahan dalam benak seseorang melalui setiap hubungan. Semua segi tersebut merupakan hal penting berkaitan dengan penilaian reputasi. Reputasi yang terbentuk hendaknya merupakan hasil yang disengaja melalui upaya sungguh-sungguh dari pemiliknya.

Kegiatan kontraktor merupakan keterlibatan yang sangat terbuka dengan masyarakat. Sehingga ruang geraknya berada di dalam kawasan yang secara ekstrim peka terhadap reputasinya. Laju kemajuan pekerjaan, ketertiban, reaksi yang terbentuk akibat gangguan dalam pekerjaan, semuanya akan memberikan warna pada reputasinya. Berakibat menyenangkan atau tidak tergantung pada kontraktor dalam memberikan perhatian terhadap operasi yang dijelankannya. Secara umum reputasi sebagian besar kontraktor yang dapat bertahan hidup pada tahun-tahun permulaan ditetapkan berdasarkan pada penilaian terhadap keterampilan, integritas, pertanggungjawabannya.

d. Kemampuan Finansial

Ukuran proyek konstruksi terus tumbuh dan berkembang sehingga kontraktor dipaksa memperhatikan pengendalian pembiayaannya. Secara tradisional hal demikian benar karena kontraktor harus selalu mengendalikan biaya buruh, peralatan dan material untuk pekerjaannya. Manajemen harus dapat mengestimasi posisi kas uang sebaik-

baiknya dalam bentuk rancangan masa mendatang, baik untuk jangka pendek maupun panjang dengan sesedikit mungkin sumber dana dalam bentuk pinjaman. Tiga hal penyebab kegagalan yang termasuk prosentase tinggi ialah :

1. Tidak berhasil dalam penjualan
2. Berat dalam membiayai operasinya
3. Penerimaan finansial tidak lancar

Terlihat tidak satupun dari ketiga penyebab tersebut merupakan hasil operasi dengan dana cukup. Keterbatasan modal akan mengakibatkan timbulnya pengeluaran serius dalam bentuk pembiayaan operasi yang meningkat. Kondisi keterbatasan modal jelas akan menghambat upaya penyusunan estimasi biaya dengan harga yang dapat bersaing. Biaya umum perusahaan (*overhead*) menjadikan tagihan finansial yang sedang berjalan meningkat pula. Akhirnya bisnis tidak mampu bertahan untuk dapat beroperasi tanpa dukungan kredit jangka pendek dengan interval yang teratur.

Kemahiran dalam mengatur pendanaan merupakan kunci pokok untuk keberhasilan bisnis kontraktor, baik besar maupun kecil. Kontraktor yang berhasil adalah yang mampu mengelola keuangannya sedemikian sehingga pihak bank selalu siap untuk membuat analisis kebutuhan dan menyediakan dukungan finansial. Peran pihak perbankan menjadi penting karena pemberi tugas perlu menahan kekayaan tertentu dalam rangka mendapatkan jaminan bahwa kontrak akan dapat dipenuhi dengan baik. Penentuan nilai jaminan maksimum tergantung pada kondisi keuangan perusahaan, yang selanjutnya akan menentukan batas kapasitas penawaran maksimum. Secara kasar kemampuan garansi atau pengikatan jaminan maksimum rata-rata untuk perusahaan yang berjalan baik dapat dibatasi 5 sampai 10 kali dari aset lancar bersih perusahaan, yaitu kekayaan dikurangi hutang. Nilai maksimum didasarkan pada pengalaman atas pengamatan terhadap

kemampuan kontraktor untuk tampil secara berhasil. Indikasi dari penjamin sebagaimana direkomendasikan dalam bentuk kapasitas jaminan maksimum harus menggambarkan praktek bisnis yang benar secara historis (riwayat). Pada keadaan kontraktor yang demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat pemasukannya baik, pernyataan finansialnya berada di sekitar garis kewajaran, tingkat kemajuannya kokoh (mapan), dan tidak kusut karena perkara hukum atau sebab lain yang tidak menyenangkan. Sehingga dapat ditentukan harga maksimum dari pekerjaan yang dapat diraih berdasarkan besar jaminan maksimum yang dapat disediakan. Untuk itu bahwa penentuannya tergantung pada kondisi finansial kontraktor termasuk reputasinya untuk dapat menjalani praktek-praktek bisnis yang benar.

Operasi yang berhasil diperlukan saling pengertian yang lengkap dan menerus di antara kontraktor dengan instansi yang terkait dengan perusahaannya. Untuk mengembangkan saling pengertian, kontraktor harus melibatkan pihak perbankan dan perusahaan penjamin dalam setiap detail bisnisnya. Untuk keperluan itu kontraktor dituntut untuk tidak menyembunyikan informasi mengenai keadaan dirinya setiap saat. Meskipun informasi yang demikian sepertinya bersifat *intern*. Usaha menggelapkan informasi hanya mengakibatkan munculnya penyimpangan yang tak menguntungkan bila dikaitkan dengan hubungan kerja yang harus diwujudkan sebagai kesatuan kepercayaan utuh. Praktek bisnis yang baik selalu menyelenggarakan peninjauan detail kondisi perusahaannya bersama dengan pihak perbankan dan perusahaan penjamin pada interval waktu tertentu.

e. Sistem Akuntansi

Disamping harus mengendalikan seluruh pembiayaan untuk pekerjaan dan mengembangkan estimasi sesuai atas arus kas pembiayaan (*cash flow*), manajemen

kontraktor harus dapat meramalkan posisi kas keuangan sesuai dengan rencana kerja di masa mendatang baik jangka pendek maupun panjang. Sehingga untuk menunjang keberhasilan kinerja perusahaan kontraktor kecil sekalipun, mutlak diperlukan sistem akuntansi yang benar dan tersusun baik. Jasa akuntan diperlukan dalam penyusunan sistem akuntansi yang bisa jadi harus ditangani dalam skala mingguan atau bulanan. Karena kontraktor membelanjakan modal kerjanya terlebih dahulu untuk suatu pendapatan yang diharapkan haruslah mempunyai gambaran posisi keuangan pada saat yang sedang berjalan. Sehingga sewaktu-waktu diperlukan, dapat menetapkan kebijakan untuk ikut serta dalam pelelangan. Pada tahap konstruksi, kontraktor harus dapat mengestimasi kemampuan arus pembiayaannya sehingga terhindar dari resiko finansial karena sesuatu keterlambatan atau keharusan untuk mempercepat jadwal. Kontraktor harus mampu menyetujui pernyataan finansialnya bila diperlukan oleh perusahaan penjamin atau bank dan sering juga pemberi tugas atau arsitek. Pernyataan finansial dimaksudkan untuk menunjukkan kemampuan menyediakan jaminan yang diperlukan, layak menerima jumlah pinjaman tertentu, atau pada saat prakualifikasi dapat dipertimbangkan untuk sesuatu pekerjaan.

Pertimbangan dalam menyusun sistem akuntansi perusahaan konstruksi adalah :

1. Mempersiapkan ketersediaan data-data pembiayaan akurat sesuai dengan keadaan nyata di lapangan, yang seringkali dibutuhkan secara mendadak
2. Kebutuhan agar sistem pada saat yang sedang berjalan dapat meramalkan posisi dana yang tersedia di masa mendatang, sehingga manajemen dapat mengembangkan rancangan arus pembiayaan.

3. Sistem akuntansi pembiayaan harus selalu siap untuk dapat memberikan penafsiran kepada siapapun yang menanyakan keabsahan rekaman kontraktor dalam rangka menentukan status finansialnya.

f. Aspek Pengalaman

Dokumen pelelangan sering mencantumkan syarat agar kontraktor menyerahkan penjelasan pengalaman di masa lalu dalam melaksanakan proyek-proyek semacam. Penyerahan dokumen umumnya selalu disertai pengertian bahwa semakin rendah penawaran perlu semakin dilengkapi informasinya, agar benar-benar dapat memenuhi syarat.

Pembatasan pengalaman diberlakukan sebagai sekat pelindung bagi pemberi tugas untuk mengamankan terhadap kemungkinan kegagalan kinerja, dan dampaknya merupakan bentuk perlindungan pula bagi kontraktor. Pembatasan tersebut bukan bermaksud menyimpulkan bahwa perusahaan baru tidak mungkin mampu menghadapi tantangan baru, tetapi untuk mencegah perilaku gegabah atau menghindarkan semangat petualangan dalam menerima pekerjaan. Pembentukan sikap percaya diri dan optimistik sebetulnya berlangsung secara alami, karena kontraktor yang berhasil arahnya cenderung menerima proyek baru yang belum pernah dicoba sebagai tantangan yang menarik. Bahkan memilih sikap menolak dalam setiap kemungkinan kesempatan mengalahkan tantangan baru hanya akan merugikan bagi kehidupan kontraktor sendiri, juga mengakibatkan permasalahan bagi para pemilik, arsitek dan subkontraktor.

Alam bisnis konstruksi dengan kompleksitas, kecepatan pelaksanaan, kebutuhan kelancaran material, tenaga kerja dan hal-hal penting lain, merupakan kebutuhan yang tak pernah terpuaskan meski diimbangi dengan pembayaran tinggi dan tunai sekalipun. Untuk dapat mewujudkannya perlu tim pelaksana yang terintegrasi dalam kesatuan

organisasi dengan kesadaran tanggung jawab pada posisinya. Tim kerja hanya dapat terbentuk melalui pengalaman bersama yang diperoleh dalam proses bekerjasama pada berbagai kondisi. Untuk mendapatkan pengalaman melalui kebijakan suka bertualang, kontraktor harus memilih pekerjaannya secara lebih berhati-hati. Meskipun pertimbangan finansial merupakan hal yang penting, dalam membuat keputusan tidaklah semata-mata hanya bergantung padanya akan tetapi juga pada kompleksitas pekerjaan, resiko yang terlibat, dan seluruh kesulitan dalam pelaksanaannya. Upaya mempertahankan keseimbangan seperti itu merupakan hal yang penting untuk selalu diperhatikan. Padahal corak baru yang merangsang pertumbuhan yang tidak seimbang di antara peluang yang tersedia dengan kekuatannya, kemudian kemampuan kerja personil kantor dengan lapangan, atau kapasitas penjaminan dan kemampuan finansialnya, seperti tetap akan terus menghadang.

g. Strategi Menembus Pasar

Tidak semua pekerjaan konstruksi yang tersedia di pasar selalu dapat dipertimbangkan sebagai bagian yang harus dan dapat ditembus persaingannya. Batasan tentang pasar yang dapat dimasuki sebenarnya ditetapkan sesuai dengan kualifikasi kemampuan penawar sendiri. Agar berhasil menghadapi persaingan perlu mengenal dengan baik batas-batas tersebut, sehingga dapat memperhitungkannya sebelum bergerak memasuki pasar. Batasan pasar dapat dikenal segera melalui penilaian atas fasilitas yang disiapkan atau tersedia untuk kontraktor, yang merupakan bagian mencolok dari kebutuhan serta persyaratan untuk melaksanakan pekerjaan. Keseluruhan pertimbangan yang menentukan adalah memperhitungkan kemampuan untuk dapat tampil sebaik mungkin dengan layak. Setiap pasar yang akan dimasuki harus dipertimbangkan dan dianalisis secara cermat oleh manajemen dari sudut pandang kinerja kontrak.

Dalam mempertimbangkan kinerja yang memuaskan yaitu dengan memperhitungkan keadaan yang menunjukkan cukup pendanaan, kemampuan penjaminan, ketersediaan peralatan, syarat pengalaman, cukup pekerja, kemampuan penyeliaan dan masih banyak lagi. Termasuk analisis tajam segi bisnis dalam bidang administrasi, saling ketergantungan antara kemampuan personil dan kekurangan penguasaan pengetahuan dan teknologi yang terakit dengan baik, dan sebagainya. Semua itu merupakan segi-segi peninjauan yang membentuk keterkaitan kompleks dalam bisnis konstruksi.

Untuk menerapkan kemampuannya dalam menempuh suatu pelelangan membutuhkan analisis tertentu untuk setiap pekerjaan yang ditawarkan. Analisis diwujudkan dalam bentuk rincian biaya dan kewajiban menjamin mutu setiap pekerjaan, sedang penawarannya ditentukan dari penjumlahan keseluruhan tanggung jawab konstruksi sehingga diperoleh pembiayaan total. Untuk itu biaya total harus mencerminkan penawaran terbaik, terendah tetapi tetap mengandung keuntungan yang dapat dicapai oleh kontraktor dan yang lebih penting harus dapat dikerjakan dan dipertanggung jawabkan.

Dalam pelelangan pekerjaan melalui penawaran bersaing mengenal yaitu :

1. Meskipun semua penawar sama-sama handal dari segi profesinya tetapi tidak dapat disamakan potensinya dalam satu persaingan. Suatu kelebihan selalu muncul pada seseorang penawar tetapi tidak pada yang lain, misalnya ketersediaan peralatan khusus yang diperlukan, tenaga terampil dalam organisasi, atau adanya pekerjaan lain yang sedang dalam proses di sekitar kawasan.
2. Meskipun sistem pelelangan berdasarkan keadaan alami menghadapkan penawaran pada persaingan ketat, kontraktor peserta lelang harus mencapai dasar penetapan

estimasi biaya terbaik yang akan dikeluarkan jika kontrak dimenangkannya. Apabila tidak demikian, misalnya peserta mencapai harga penawaran dipusatkan pada upaya bersaing dengan harga rendah (banting harga) daripada estimasi biaya aktual, maka akan mengundang bencana baginya. Di bawah kondisi pasar dengan persaingan ketat untuk berbagai keadaan, kontraktor harus dengan cepat menyiapkan estimasi setiap biaya satuan pekerjaan.

3. Menembus pasar hanya dengan mengandalkan perasaan (emosi) melalui cara perkiraan akan mengingkari segala perhitungan dan estimasi yang telah disiapkan. Pengingkaran tersebut akan menandai perlunya dilakukan koreksi-koreksi sebelum menyerahkan suatu penawaran. Apabila penyesuaian tidak didasarkan pada alasan dan analisis yang cermat, dalam arti hanya berdasarkan perasaan dan tebakan kasar, seluruh hasilnya akan menjadi harapan palsu. Kontrak berdasarkan penawaran bersaing sama sekali tidak boleh dihadapi secara emosional, tetapi harus merupakan upaya berdasarkan pada fakta dan analisis yang cermat.

Setiap keberhasilan penawaran, baik pada posisi harga rendah ataupun tinggi, selalu diikuti dengan penyusunan analisis biaya untuk rencana anggaran pelaksanaan.

Kontraktor yang bijaksana tidak akan menawar sebelum memiliki analisis biaya aktual yang berpijak pada kemampuan terbaiknya. Merupakan cara yang tidak bijaksana apabila menawar melalui harga rendah dengan membiarkan mengalami kerugian, tetapi disertai maksud mengharap keuntungan tinggi pada pekerjaan yang berikutnya, sehingga pembukuannya diharapkan dapat kembali mencapai keseimbangan. Karena untuk dapat meraih pekerjaan di masa mendatang akan lebih sulit untuk meramalkannya dan merupakan perkiraan yang masih gelap.

Ketentuan prosedur dan tata cara yang paling mendasar dan perlu diperhatikan dalam proses pelelangan adalah :

1. Penawaran harus diserahkan dan diterima dengan baik oleh panitia pelelangan tepat pada waktu yang telah ditentukan.
2. Sampul berisi penawaran harus lengkap dan sesuai dengan seluruh persyaratan dokumen, khususnya dalam menawar pekerjaan sektor pemerintah dan perusahaan swasta besar.
3. Penawarannya sendiri harus disusun secara cermat dan benar. Setiap pos pekerjaan dalam lembar usulan yang tidak dilengkapi, baik dengan harga ataupun dengan kata-kata tidak menawar, secara legal dapat dinilai dan ditetapkan sebagai tidak menanggapi dengan benar sehingga dapat digugurkan. Apabila diperlukan harus diterapkan segel atau cap perusahaan pada dokumen penawaran.
4. Persyaratan jaminan penawaran berupa sejumlah uang tunai, baik dalam bentuk cek atau sertifikat legal harus disediakan dan dipenuhi sesuai dengan ketentuan.

Ketentuan dan persyaratan yang dikemukakan diatas sepertinya merupakan detail yang remeh, tetapi jika tidak dipenuhi salah satu saja dari sekian banyak persyaratan lainnya bisa jadi akan berakibat fatal, yaitu digugurkannya penawaran. Adakalanya ketentuan-ketentuan tersebut termasuk tidak berbahaya, dalam arti lebih dimaksudkan sebagai manfaat bagi pemilik dan bukan bersifat melindungi kepentingan kontraktor. Sehingga kontraktor sering tidak memperhatikan bahkan mengabaikan untuk memenuhinya. Sejak tahap awal persiapan estimasi, penawar yang cermat akan melengkapi seluruh persyaratan sekalipun bersifat detail dasar, karena bagaimanapun ketidak hati-hatian dalam detail kecil dapat membawa konsekuensi kerugian besar dalam pembiayaan.