

BAB 1

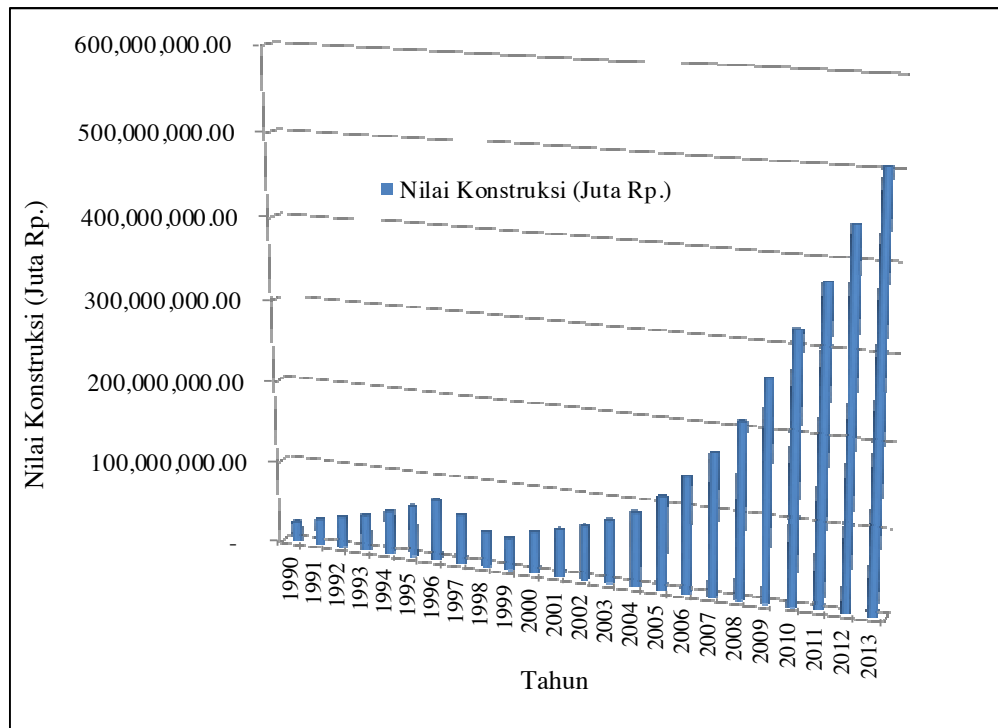
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi yang melanda seluruh dunia termasuk Indonesia, ditandai dengan adanya persaingan bebas dalam berbagai bidang seperti perdagangan, industri, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan diberlakukannya *Asean Free Trade Area* (AFTA) pada tahun 2003, dan terbentuknya kawasan terintegrasi di Asia Tenggara yang dikenal sebagai Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tahun 2015, membuat persaingan menjadi semakin ketat. Satu dari empat hal yang menjadi fokus perhatian dari MEA adalah menjadikan negara-negara di kawasan Asia Tenggara sebagai sebuah wilayah kesatuan pasar dan berbasis produksi. Hal ini berarti bahwa arus barang dan jasa menjadi tidak ada hambatan. Dengan demikian tentu sangat berpengaruh terhadap persaingan industri konstruksi di Indonesia. Kontraktor-kontraktor asing memperoleh kesempatan yang luas, untuk ikut bersaing memperebutkan proyek-proyek pada pasar konstruksi di Indonesia. Kompetitor yang dihadapi bukan hanya dalam suatu wilayah kabupaten/kota, provinsi, melainkan meliputi wilayah yang semakin luas, bahkan lintas negara (Soemardi, 2007). Hal ini dipertegas oleh Ketua Umum Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia, pada Musyawarah Daerah ke-11 BPD Gapensi Kalimantan Selatan di Banjarmasin, bahwa pada 2015 kita tidak mungkin lagi bisa membendung masuknya kontraktor asing ke Indonesia, sehingga kontraktor nasional maupun lokal, harus mampu menghadapi serangan masuknya kontraktor asing tersebut, untuk mendapatkan proyek-proyek pembangunan pemerintah maupun swasta. Dengan kata lain kontraktor nasional harus mampu bersaing untuk mendapatkan proyek-proyek, baik di dalam maupun luar negeri.

Pemerintah Indonesia memperkirakan bahwa investasi infrastruktur hingga 2025 mencapai lebih kurang 2000 Triliyun (MP3EI, 2011). Sedangkan data dari Badan Pusat Statistik dalam Statistik Indonesia 2015 menyatakan, bahwa nilai konstruksi sampai tahun 2013 sebesar Rp. 540.582.993 juta (BPS, 2015). Gambar 1-1 menyatakan bahwa Nilai Konstruksi Indonesia dalam dua puluh lima tahun terakhir, yakni mulai tahun 1990 sampai tahun 2013 yang terus mengalami peningkatan, kecuali antara tahun 1997, 1998 dan 1999 terjadi penurunan akibat dari krisis ekonomi yang terjadi pada saat itu. Selanjutnya dari tahun 2000 sehabis krisis ekonomi mulai terjadi peningkatan, dan pada

sepuluh tahun terakhir angka peningkatan nilai konstruksi antara 16% sampai 25% atau rata-rata sebesar 21% per tahun. Dengan peningkatan nilai konstruksi yang begitu besar sudah tentu akan sangat menarik bagi kontraktor untuk ikut bersaing dan memperebutkan proyek-proyek tersebut, baik kontraktor dalam, maupun luar negeri.



Gambar 1-1. Nilai Konstruksi Indonesia Menurut BPS Tahun 1990-2013

Di samping itu Dikun (2011) dalam Suraji dan Pribadi (2012) menyatakan bahwa Indonesia perlu membangun infrastruktur lebih banyak dan lebih cepat. Oleh karena itu, industri konstruksi nasional harus mampu memperkuat struktur (*structure*), menyehatkan perilaku (*conduct*) dan meningkatkan kinerja (*performance*) secara terus menerus, agar dapat merespon pasar (*demand*), baik pengadaan properti maupun infrastruktur yang semakin besar, baik dari sisi volume maupun nilai, serta kompleksitas. Pada tahun 2012 ini saja, total nilai pasar konstruksi diperkirakan mencapai hingga 500 Triliyun rupiah dengan sumber pembiayaan APBN, APBD, BUMN, BUMD, PMDN, PMA dan Gabungan. Pasar konstruksi gabungan, pemerintah (APBN/APBD) masih menduduki porsi yang paling besar disusul oleh pasar konstruksi BUMN, infrastruktur dan properti seperti Pertamina dan PLN. Di samping itu, investasi yang dilakukan oleh pihak swasta memiliki porsi yang cukup besar. Oleh karena proyek-proyek yang harus ditangani di dalam negeri cukup banyak, maka kontraktor-

kontraktor di Indonesia, baik BUMN maupun kontraktor swasta nasional, diharapkan mampu memanfaatkan peluang dan memenangkan persaingan. Hal ini bisa tercapai, jika kontraktor-kontraktor ini mampu meningkatkan daya saingnya.

Daya saing organisasi adalah kemampuan perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Untuk memenangkan persaingan diperlukan strategi yang tepat. Strategi yang tepat dan efektif memungkinkan bagi kontraktor untuk memastikan bahwa aktivitasnya, serta lingkungannya mampu mencapai kinerja yang baik dalam persaingan (Tan et al., 2012). Kontraktor, sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi, harus membangun strateginya melalui peningkatan daya saing. Hasil yang diperoleh sangat bermanfaat bagi kontraktor untuk melihat kekuatan dan kelemahan, selanjutnya dapat dipakai untuk melakukan perbaikan dalam upaya memformulasikan strategi berikutnya. Selain itu dapat pula dipergunakan oleh *owner*/klien sebagai referensi dalam pemilihan kontraktor. Sampai saat ini penelitian-penelitian yang mengambil topik daya saing kontraktor, telah banyak dilakukan. Misalnya penelitian yang dilakukan di Mainland China mengidentifikasi tiga puluh lima faktor yang mempengaruhi daya saing kontraktor. Ketigapuluhlima faktor tersebut terbagi kedalam delapan kluster, yang sangat menentukan kesuksesan dari kontraktor seperti, manajemen proyek, struktur organisasi, sumber daya organisasi, strategi bersaing, hubungan (*relationship*), penawaran, marketing dan teknologi. Diantara faktor-faktor tersebut, strategi penawaran (*Bidding Strategy*) menempati urutan pertama, dan merupakan faktor yang paling menentukan daya saing untuk kesuksesan kontraktor (Lu et al., 2008). Sedangkan Shen et al. (2006) menyebutkan bahwa harga penawaran dan waktu konstruksi merupakan indikator daya saing yang kritis dan sangat menentukan. Wibowo (2007) melakukan penelitian dan pengkajian terhadap faktor-faktor strategi pengembangan daya saing kontraktor di Indonesia. Sedangkan penelitian lainnya menganalisis bagaimana strategi yang sesuai dengan kondisi daya saing di Indonesia serta model strategi kontraktor di Indonesia yang dapat dipakai untuk meningkatkan daya saing (Wibowo, 2011). Dapat dikatakan bahwa strategi penawaran kontraktor, sangat diperlukan, karena merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan daya saing. Oleh karena itu kajian yang lebih mendalam terhadap strategi penawaran perlu dilakukan.

Frame (2002) dalam Bagies and Fortune (2006) menyatakan bahwa, melakukan seleksi proyek dengan hati-hati adalah langkah pertama untuk suksesnya perusahaan konstruksi. Oleh karena itu langkah ini harus dilakukan dengan baik dan dengan sangat teliti. Beberapa fenomena yang berhubungan dengan Keputusan *Bid/No bid* ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Fenomena yang Berhubungan dengan Keputusan *Bid/No bid*

No	Penulis/Tahun	Temuan dalam Penelitian
1	Bageis and Fortune (2009)	95% menyatakan setuju bahwa pertimbangan dari fase seleksi proyek, merupakan hal yang sangat penting
		89% setuju bahwa pertimbangan dari fase seleksi proyek, akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan
2	Egemen and Mohamed (2007)	92,5% kontraktor tidak pernah menggunakan model sistematik untuk menentukan keputusan <i>bid/nobid</i>
		97,5% kontraktor menggunakan intuisinya untuk menentukan keputusan <i>bid/nobid</i>
3	Shash (1993)	Hanya 17,6% kontraktor menggunakan model sistematik untuk menentukan keputusan <i>bid/no bid</i>
4	Penelitian Pendahuluan Tahun 2014	93,33% responden menyatakan bahwa strategi penawaran memegang peranan yang sangat penting dalam siklus proyek konstruksi

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa strategi penawaran pada proses seleksi proyek adalah proses yang sangat penting. Sebagian besar kontraktor belum menggunakan pertimbangan sistematik dalam keputusan *bid/no bid*. Masih banyak kontraktor yang hanya menggunakan intuisi dalam keputusan *bid/no bid*. Sebaliknya sangat sedikit yang menggunakan model sistematik untuk menentukan keputusan *bid/no bid*.

Hollebeck et al. (2009) menyatakan bahwa manajemen dari keuangan proyek konstruksi bukan hanya terbatas pada masalah perencanaannya, akan tetapi pertimbangannya harus dilakukan pada proses pelaksanaan pelelangan. Melakukan pendekatan yang strategis pada proses pelaksanaan pelelangan akan menambah kesuksesan dari manajemen keuangan proyek secara signifikan. *A Contractor's Survival Guide* oleh Schleifer (1990) dalam Bagies and Fortune (2006) menjelaskan bahwa kegagalan kontraktor umumnya disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain bertambahnya ukuran proyek yang ditangani dari kondisi normal, lokasi geografi yang sulit, tipe proyek yang berbeda misalnya dari proyek pemerintah ke proyek swasta, kekurangan tenaga kerja, kegagalan manajemen operasional, sistim akunting yang buruk, kegagalan dalam mengevaluasi keuntungan proyek, kontrol biaya peralatan, dan

perubahan sistim akunting dari sistim manual ke komputer. Sedangkan studi yang dilakukan oleh Russel (1992), menyatakan bahwa kegagalan dari kontraktor antara lain disebabkan oleh ketidakakuratan informasi pada saat melakukan penawaran. Di samping itu disebutkan pula bahwa, kegagalan kontraktor disebabkan oleh penawaran yang terlalu rendah, karena kurang mengerti akan kompleksitas proyek, kurangnya pengalaman dalam mempertimbangkan tipe proyek, kurangnya tenaga ahli, serta pemilik proyek yang tidak koperatif. Jadi jelaslah bahwa penawaran memegang peranan yang sangat penting serta harus dilakukan dengan baik, dan hati-hati, karena salah satu penyebab dari kegagalan kontraktor adalah ketidakcermatan dalam melakukan penawaran.

Mochtar (2010) menyatakan bahwa industri konstruksi adalah industri dengan kompetisi yang sangat ekstrim dengan banyak risiko, dibandingkan dengan bidang-bidang ekonomi lainnya. Risiko proyek konstruksi dibagi menjadi dua jenis yaitu risiko yang berhubungan dengan pekerjaan dan risiko yang dipengaruhi oleh lingkungan makro. Risiko yang berhubungan dengan pekerjaan digolongkan menjadi ketidakpastian pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, kondisi kontrak serta klien dan konsultan dari proyek (Egemen and Mohamed, 2007). Ketidakpastian pekerjaan meliputi kondisi site, kelengkapan dari dokumen penawaran. Sedangkan kompleksitas pekerjaan meliputi tingkat kesulitan proyek, manajemen serta pengalaman kontraktor dan kondisi site. Kondisi kontrak meliputi metode pelelangan, detail spesifikasi, jangka waktu dari pengajuan penawaran dan jangka waktu pelaksanaan proyek, kondisi pembayaran, garansi, denda dan perselisihan. Biasanya kondisi pembayaran adalah yang paling penting untuk dipertimbangkan. Faktor-faktor yang terkait dengan klien dan konsultan adalah posisi keuangan klien dan reputasi klien yang berhubungan dengan kecepatan pembayaran dan perselisihan yang timbul akibat proses pembayaran. Posisi keuangan klien dan catatan tentang pembayaran yang dilakukan oleh klien tercermin dari kemungkinan dari kontraktor memperoleh pembayaran dari klien serta kecepatan dari pembayaran tersebut. Sedangkan risiko yang berhubungan dengan lingkungan makro meliputi kondisi ekonomi, ketersediaan sumber daya serta aturan dan regulasi dalam bidang konstruksi. Kondisi ekonomi seperti besaran inflasi, kebijakan moneter dan fiskal. Ketersediaan sumber daya seperti tenaga kerja terampil dan material. Regulasi dan aturan pemerintah meliputi lisensi, perijinan, pajak-pajak, standar upah minimum

dan aturan-aturan tentang perselisihan dan klaim. Menurut Wong and Hui (2006) proyek dengan skala yang besar adalah unik dan sangat kompleks. Risiko proyek dikategorikan menjadi risiko fisik, risiko yang berhubungan dengan kapabilitas kontraktor, risiko ekonomi, risiko waktu dan risiko konstruksi. Sedangkan Bowen (2003) dalam Wong and Hui (2006) mengelompokkan risiko ke dalam dua kategori yaitu risiko natural dan risiko manusia. Risiko natural seperti keadaan cuaca, geologi, biologi, psikologi, ekologi, keadaan luar biasa. Sedangkan risiko manusia terdiri dari sosial, politik, budaya, kesehatan, hukum, ekonomi, keuangan, teknik dan manajerial. Sehubungan dengan resiko proyek, ketidakpastian adalah yang memberikan risiko yang paling banyak terhadap permasalahan dalam konstruksi. Ketidakpastian ini menyebar pada beberapa kegiatan, sehingga akan berdampak kepada biaya langsung, produktivitas metode kerja serta kualitas bahan dan tenaga kerja yang diperlukan. Jadi banyak risiko yang harus dipertimbangkan oleh kontraktor pada saat melakukan penawaran, akibat dari ketidakpastian. Oleh karena itu kontraktor harus melakukan strategi penawaran yang tepat dengan mempertimbangkan berbagai aspek. Strategi penawaran kontraktor bukan hanya bertujuan untuk memenangkan persaingan, akan tetapi kontraktor dapat menyelesaikan proyek dengan baik sesuai spesifikasi dan waktu yang telah ditetapkan, dan kontraktor memperoleh keuntungan sesuai dengan yang direncanakan.

Menurut Mochtar dan Arditi (2001) dalam Mochtar (2010), strategi harga yang dilakukan kontraktor di Indonesia dipengaruhi oleh lima faktor penting yakni kemampuan keuangan perusahaan, karakteristik *owner*, harapan terhadap proyek mendatang, persaingan dan kebutuhan akan proyek. Shash dan Abdul-Hadi dalam Cheng et al. (2011) menyatakan bahwa keberhasilan kontraktor ditentukan oleh keberhasilannya dalam memilih *mark up* harga penawaran yang paling optimal, sehingga bisa memenangkan proyek dan memperoleh keuntungan. Lebih jauh dinyatakan bahwa terdapat sepuluh faktor kunci yang mempengaruhi keputusan dalam melakukan penawaran, antara lain keuntungan yang diharapkan, pengalaman dalam menangani proyek yang sejenis, ukuran proyek, kondisi kontrak, proyek yang sedang ditangani, hubungan dengan klien, kompleksitas proyek, pengalaman dan kualifikasi staf, jumlah kompetitor dan kemungkinan risiko. Oleh karena banyak faktor yang mempengaruhi keputusan dalam melakukan penawaran, maka masing-masing faktor ini

harus diperhatikan pengaruhnya, sehingga keputusan yang diambil adalah yang paling tepat dan terbaik.

Sementara itu hasil studi yang dilakukan oleh Soemardi (2007), menunjukkan bahwa ukuran besar kecilnya suatu organisasi perusahaan (kualifikasi perusahaan) berkaitan erat dengan bagaimana perusahaan tersebut menyusun rencana strategi perusahaan, khususnya rencana strategi pemasarannya. Perencanaan yang bersifat formal dan terinci hanya dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan besar (dalam hal ini kontraktor besar), Sedangkan pada perusahaan-perusahaan konstruksi yang memiliki kualifikasi yang lebih kecil (kontraktor menengah dan kecil) pada umumnya hanya menyusun program pemasarannya secara informal, sederhana dan sifatnya sangat umum. Perbedaan ini juga tercermin dari struktur organisasi, sumber daya manusia dan anggaran yang dialokasikan untuk pemasaran, dimana kontraktor kecil hampir tidak memasukkan aspek manajemen pemasaran sebagai salah satu aspek bisnis mereka. Dari studi yang dilakukan oleh Indramanik (2004) ditemukan bahwa rencana pemasaran perusahaan kontraktor cenderung disusun untuk jangka pendek (kurang dari dua tahun) dengan jumlah anggaran pemasaran yang berfluktuatif dan cenderung meningkat dalam setiap tahunnya. Kontraktor di Indonesia pada umumnya belum mampu merumuskan rencana bisnis jangka panjang, dan masih terkendala dengan ketidakpastian usaha di masa mendatang. Terlebih lagi kontraktor dengan kualifikasi kecil. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan pada kontraktor dengan kualifikasi besar, yang diyakini telah memiliki strategi yang cukup baik.

Pada bagian lain penilaian terhadap kinerja kontraktor sangat diperlukan untuk meyakinkan apakah kinerja kontraktor sudah tercapai dengan baik. Penelitian pendahuluan yang dilakukan di beberapa proyek pada kontraktor besar di Denpasar-Bali dan Jakarta menyatakan bahwa sebagian besar responden setuju, bahwa penilaian keberhasilan proyek harus dilihat dari kinerja proyek tersebut. Sistem pengukuran kinerja perusahaan digunakan sebagai informasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan serta untuk memperoleh umpan balik (Bititci et al., 1997). Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Amaratunga et al. (2000) pengukuran kinerja adalah proses yang penting untuk menghasilkan efektivitas dan efisiensi. Lebih jauh dijelaskan bahwa perusahaan harus mengerti dan memahami kinerja yang bisa dicapai saat ini, sehingga dapat menentukan usaha peningkatan di waktu yang akan datang (Kagioglou

et al., 2001). Dengan mengetahui kinerja yang telah dicapai, maka dapat dilakukan perbaikan serta peningkatan untuk waktu yang akan datang. Dari sudut pandang *owner/klien*, penilaian kinerja kontraktor dapat dipergunakan sebagai referensi dalam pemilihan/seleksi kontraktor.

Penelitian tentang kinerja pada level perusahaan konstruksi telah banyak dilakukan. Beberapa indikator yang menentukan kinerja perusahaan konstruksi antara lain, produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan, keselamatan kerja, kepuasan pelanggan dan kemampuan untuk memprediksi (*predictability*). Isik et al. (2010), mengadopsi pandangan *Balance Score Card* (BSC) dalam mengukur kinerja perusahaan yang terdiri dari kinerja finansial, pembelajaran dan pertumbuhan, efisiensi dalam bisnis internal dan kepuasan pelanggan. Selanjutnya penelitian lain menyebutkan bahwa indikator terpenting untuk mengukur kinerja kontraktor bangunan di Arab Saudi adalah tingkat keuntungan (*profitability*), dengan indeks kepentingan relatif sebesar 91,7%. Sedangkan penelitian yang dilakukan di Indonesia oleh Soemardi et al. (2006) menyebutkan bahwa indikator kinerja perusahaan konstruksi meliputi aspek finansial, aspek bisnis internal, aspek pembelajaran dan pertumbuhan, aspek kepuasan pelanggan dan aspek lingkungan.

Sedangkan penelitian-penelitian yang berhubungan dengan kinerja proyek konstruksi telah banyak pula dilakukan. Berbagai kriteria telah dibuat untuk menilai kesuksesan sebuah proyek. Salah satu kriteria adalah *key performance indicator* (KPI) (Beatham et al., 2004). Model penelitian yang diajukan oleh Shenhar et al. (1997) didasarkan atas prinsip bahwa proyek dilakukan untuk mencapai keuntungan bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Ling and Bui (2010) mengidentifikasi bahwa pengukuran kinerja proyek dilakukan melalui kinerja biaya (*cost performance*), kinerja waktu (*time performance*), kinerja kualitas (*quality performance*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tingkat keuntungan (*profit margin*). Indikator kinerja proyek dari berbagai penelitian, dan dari berbagai negara yang banyak dipergunakan adalah tingkat keuntungan, kinerja biaya, kinerja waktu, kinerja kualitas, keamanan dan keselamatan kerja serta kepuasan pelanggan. Sedangkan pengukuran kinerja proyek di Indonesia berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan pada tahun 2006, dengan melihat indikator-indikator seperti aspek biaya, waktu, kualitas, produktivitas, keselamatan dan kesehatan kerja, serta aspek lingkungan (Soemardi et al., 2006).

Menurut Ali et al. (2012) kinerja perusahaan konstruksi adalah agregasi atau kumpulan dari kinerja proyek-proyek yang ditangani, sehingga berhasilnya proyek (*Project Success*), akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Cooke-Davies (2002) dalam Isik et al. (2010), menyebutkan bahwa terdapat hubungan langsung antara kinerja proyek dan kinerja perusahaan. Keberhasilan proyek (*Project Success*), akan memberikan nilai tambah kepada perusahaan, serta berdampak pada keberhasilan perusahaan (*Company Success*). Oleh karena kinerja proyek menentukan kinerja perusahaan maka indikator-indikator kinerja ini perlu mendapat perhatian dan dilakukan evaluasi setiap waktu, untuk bisa ditingkatkan di waktu yang akan datang.

Isik et al. (2010), menyatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja perusahaan seperti, sumber daya dan kapabilitas, manajemen proyek serta keputusan strategis. Terdapat hubungan yang sangat penting dan berpengaruh langsung antara keputusan strategis, sumber daya dan kapabilitas, dengan kinerja perusahaan. Sedangkan manajemen proyek, berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja perusahaan, melainkan melalui sumber daya dan kapabilitas serta melalui keputusan strategis. Lebih lanjut dinyatakan bahwa antara keputusan strategis (*Strategic Decision*) dengan kinerja perusahaan, terdapat hubungan yang kuat. Keputusan strategis antara lain ditentukan oleh proses seleksi proyek (*Project Selection Strategies*), melalui strategi penawaran (*Bidding Strategy*) (Isik et al., 2010). Jadi strategi penawaran yang merupakan faktor penting dari keputusan strategis, sangat menentukan kinerja perusahaan.

Penelitian-penelitian terkait yang sebelumnya pernah dilakukan antara lain identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing perusahaan konstruksi, yang mana strategi penawaran merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan daya saing perusahaan. Selanjutnya penelitian tentang strategi penawaran merupakan salah satu bagian penting di dalam keputusan strategis, yang sangat menentukan kinerja perusahaan. Penelitian lain tentang strategi penawaran yang juga pernah dilakukan adalah identifikasi terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dalam melakukan penawaran; pengaruh dari tipe klien, ukuran dan tipe dari pekerjaan konstruksi dalam melakukan penawaran; pengaruh dari jumlah kompetitor terhadap harga penawaran; faktor-faktor yang mempengaruhi tender. Strategi penawaran bagi kontraktor, umumnya dihadapkan pada dua pertanyaan besar, yaitu

pertama apakah melakukan penawaran atau tidak (*bid or not bid*), dan kedua berapa besaran kenaikan (*mark up*) yang harus dialokasikan. Pertanyaan pertama ditujukan kepada hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik proyek, kondisi pasar, dan pekerjaan yang sedang ditangani kontraktor. Sedangkan menurut Marzouk and Moselhi (2003), untuk menjawab pertanyaan kedua berbagai model telah banyak dikembangkan untuk mengestimasi besarnya *mark up*, yang secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga katagori yaitu:

- 1) *Statistical Model*.
- 2) *Multi Attribute Utility Theory (MAUT) dan Analytic Hierarchi Process (AHP)*.
- 3) *Artificial Intelligence Based (AI)*.

Di lain pihak penelitian tentang pengukuran kinerja proyek dan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Penelitian tentang kinerja proyek antara lain penilaian terhadap kinerja proyek konstruksi; faktor-faktor kritis yang menentukan kinerja proyek; faktor-faktor sukses dari proyek; faktor-faktor kritis yang berpengaruh terhadap kesuksesan proyek; faktor-faktor yang mempengaruhi keluaran (*outcome*) proyek; model penilaian kinerja jasa konstruksi, sistim informasi kinerja jasa konstruksi. Sedangkan penelitian tentang kinerja perusahaan antara lain pengaruh kompetisi terhadap kinerja, variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja, model penilaian kinerja perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Balance Score Card*, hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja dan sebagainya.

Memperhatikan beberapa penelitian yang telah dilakukan dan berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan terhadap aktivitas strategi penawaran, kinerja proyek dan kinerja perusahaan beserta hubungannya satu sama lain, maka aktivitas-aktivitas tersebut adalah sangat kompleks dan sangat rumit dengan jumlah variabel yang sangat banyak. Menurut Odum (1992) dalam Susilawati (2011) menyatakan bahwa untuk mempelajari sistim lingkungan yang kompleks perlu dilakukan penyederhanaan. Suatu sistim yang disederhanakan disebut model. Muhammadiyah et al. (2001) mengelompokkan model menjadi tiga yaitu, model kuantitatif, model kualitatif dan model ikonik. Model kuantitatif adalah model yang berbentuk rumus-rumus matematik, statistik atau komputer. Model kualitatif adalah model yang berbentuk gambar, diagram atau matrik, yang menyatakan hubungan antar unsur. Sedangkan model ikonik adalah model yang mempunyai bentuk fisik sama dengan barang yang ditirukan, meskipun skalanya dapat

diperbesar atau diperkecil. Model adalah seperangkat anggapan mengenai suatu sistem yang rumit, untuk memahami segi dari dunia yang sangat beraneka ragam sifatnya dengan cara memilih dari sekian banyak pengamatan dan pengalaman masa lalu untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Grafik ruang dan waktu dapat dimunculkan dengan bantuan model. Di samping itu model adalah penggambaran dari sistem yang sebenarnya, dan model bukan hanya menjelaskan kinerja sistem, akan tetapi model juga dapat memperbaiki kinerja sistem yang sebenarnya dengan cara mengelolanya. Oleh karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi yang berhubungan dengan fenomena strategi penawaran, kinerja proyek dan kinerja perusahaan beserta hubungannya satu sama lain, maka diperlukan penyederhanaan dengan membuat model.

Dari uraian di atas, dan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penelitian-penelitian tentang strategi penawaran, penelitian-penelitian tentang kinerja proyek serta penelitian-penelitian tentang kinerja perusahaan dilakukan secara terpisah-pisah. Sedangkan penelitian yang menganalisis hubungan antara strategi penawaran, kinerja proyek dan kinerja perusahaan secara simultan belum pernah dilakukan. Oleh karena itu, penelitian terintegrasi yang berjudul Model Hubungan Strategi Penawaran Terhadap Kinerja Proyek dan Perusahaan Konstruksi perlu dilakukan, untuk melihat performa model hubungan antara ketiga variabel tersebut, hubungan antara variabel dan sub variabel serta antara sub variabel dengan *observed variable*. Di samping itu juga melalui model yang dibangun dapat dilihat sensitivitas model dengan melakukan simulasi sesuai dengan rentang waktu yang diinginkan.

1.2 Identifikasi Masalah

Era globalisasi menuntut kontraktor untuk lebih meningkatkan daya saing, karena situasi kompetisi yang semakin ketat. Teridentifikasi sebanyak tiga puluh lima faktor yang sangat menentukan daya saing kontraktor. Salah satu faktor yang paling dominan adalah strategi penawaran (Lu et al., 2008). Penelitian lain menyebutkan bahwa proses seleksi proyek harus dilakukan dengan hati-hati, karena hal ini merupakan langkah awal suksesnya perusahaan konstruksi (Frame, 2002) dalam (Bagies and Fortune, 2006a). Di samping itu kegagalan kontraktor antara lain disebabkan oleh ketidakakuratan informasi pada saat melakukan penawaran (Russel, 1992). Oleh karena itu faktor-faktor yang menentukan dalam strategi penawaran menjadi hal penting yang harus didalami.

Menurut Isik et al. (2010) terdapat hubungan langsung antara keputusan strategis dengan kinerja perusahaan. Keputusan strategis antara lain ditentukan oleh proses seleksi proyek melalui strategi penawaran (*Bidding Strategy*). Strategi penawaran pada bidang konstruksi pada umumnya dilakukan pada level fungsional, yakni pada level proyek (Tan et al., 2010). Di lain pihak keberhasilan Proyek (*Project Success*), akan memberikan nilai tambah serta berdampak pada keberhasilan perusahaan (*Company Success*). Jadi terdapat hubungan langsung antara kinerja proyek dan kinerja perusahaan (Cooke-Davies, 2002). Oleh karena itu maka strategi penawaran, adalah sangat penting untuk keberhasilan proyek, sekaligus menentukan keberhasilan perusahaan. Melihat identifikasi masalah di atas, dapat dikatakan bahwa saat ini penelitian-penelitian tentang strategi penawaran, kinerja proyek dan kinerja perusahaan masih dilakukan secara terpisah-pisah. Penelitian secara simultan dengan menggabungkan ketiga topik tersebut belum pernah dilakukan. Oleh karena itu model hubungan antara Strategi Penawaran dengan Kinerja Proyek, serta Kinerja Perusahaan Konstruksi secara terintegrasi perlu dilakukan.

Dengan mengetahui model hubungan antara strategi penawaran dengan kinerja proyek, dan kinerja perusahaan serta hubungan antara sub-sub faktor yang mempengaruhi strategi penawaran, kinerja proyek dan kinerja perusahaan, kita dapat melakukan upaya/kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja, berdasarkan kekuatan hubungan antar variabel, dan antara variabel dan sub variabel. Selanjutnya melalui model sistim dinamis kita dapat melakukan simulasi, untuk melihat performa model di waktu yang akan datang. Dengan mengetahui performa model, maka dapat dilakukan langkah-langkah dan kebijakan serta alternatif terhadap sistim dan sub sistim secara keseluruhan untuk menghasilkan peningkatan, atau menghindari kemungkinan dampak negatif. Hal ini penting untuk dilakukan, karena perubahan selalu terjadi setiap saat, baik perubahan waktu maupun perubahan pada parameter, sesuai dengan tuntutan dan perubahan lingkungan di masa yang akan datang. Oleh karena model dan simulasi model dapat dipergunakan untuk memperkirakan perubahan atau memprediksi perubahan yang mungkin terjadi di waktu yang akan datang, maka simulasi pengaruh dari faktor-faktor strategi penawaran terhadap kinerja proyek dan kinerja perusahaan perlu dilakukan. Dengan demikian sensitivitas dari perubahan baik akibat waktu

maupun akibat perubahan lingkungan tersebut dapat diketahui, bahkan kemungkinan kegagalan dapat dihindarkan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka ditetapkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kontraktor dalam melakukan strategi penawaran pada proyek konstruksi?
- 2) Bagaimana pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja proyek?
- 3) Bagaimana pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja perusahaan?
- 4) Bagaimana pengaruh kinerja proyek terhadap kinerja perusahaan?
- 5) Bagaimana pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja proyek, pada bidang konstruksi?
- 6) Bagaimana simulasi pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja proyek dan kinerja perusahaan konstruksi?

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.4.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah membuat model dinamis yang merepresentasikan hubungan strategi penawaran terhadap kinerja proyek, dan kinerja perusahaan konstruksi.

1.4.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi strategi penawaran pada proyek konstruksi.
- 2) Menganalisa pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja proyek.
- 3) Menganalisa pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja perusahaan.
- 4) Menentukan pengaruh kinerja proyek terhadap kinerja perusahaan.
- 5) Menentukan pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja proyek konstruksi.
- 6) Melakukan simulasi model pengaruh strategi penawaran terhadap kinerja proyek dan kinerja perusahaan konstruksi

1.5 Kebaruan (*Noveltis*)

Kebaruan dari penelitian ini adalah menganalisis hubungan tiga variabel yakni strategi penawaran, kinerja proyek dan kinerja perusahaan secara terintegrasi. Model hubungan yang dihasilkan adalah hubungan statis maupun hubungan dinamis. Dalam hubungan statis dapat diketahui kekuatan hubungan antar variabel. Sedangkan dalam hubungan dinamis dapat dilakukan simulasi berdasarkan waktu, sehingga dapat dilihat performa model sesuai rentang waktu yang diinginkan. Dengan demikian kebijakan dan alternatif dapat dilakukan dengan cepat, selanjutnya keputusan yang tepat dan terbaik dapat diambil dari beberapa alternatif yang ada.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat memberikan pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi strategi penawaran, serta indikator dari kinerja proyek dan kinerja perusahaan konstruksi.
- 2) Dapat mengetahui bagaimana model pengaruh dari strategi penawaran, terhadap kinerja proyek dan kinerja perusahaan konstruksi, serta simulasinya.
- 3) Dapat dimanfaatkan oleh kontraktor dalam melakukan strategi penawaran, serta berguna bagi klien untuk melakukan penilaian terhadap kinerja kontraktor.
- 4) Bagi akademisi dan peneliti, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan cakupan yang lebih luas misalnya pada level industri.

1.7 Pembatasan Masalah (Ruang Lingkup)

Ruang lingkup pada penelitian ini dibatasi oleh hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penelitian dilakukan hanya pada perusahaan kontraktor besar, baik BUMN maupun Swasta Nasional yang berada di Jakarta, Semarang, Surabaya dan Denpasar-Bali.
- 2) Aspek-aspek yang dibahas adalah Strategi Penawaran, Kinerja Proyek dan Kinerja Perusahaan Konstruksi serta hubungannya satu sama lain.
- 3) Simulasi model dilakukan dengan mengambil studi kasus pada salah satu kontraktor besar, berdasarkan atas faktor pengaruh yang dominan dari hubungan antar variabel-variabel tersebut.

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk disertasi ini terdiri dari 6 (enam) Bab, yaitu Pendahuluan, Kajian Pustaka dan Kerangka Berpikir, Metode Penelitian, Analisis Data, Pembahasan Hasil Penelitian dan Kesimpulan Saran serta Rekomendasi, dengan rincian dan cakupan pembahasan masing-masing sebagai berikut :

- Bab 1: Pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah (ruang lingkup) dan sistematika penulisan.
- Bab 2: Kajian Pustaka dan Kerangka Berpikir, meliputi uraian teori, metode penelitian, variabel-variabel penelitian, road map penelitian, kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.
- Bab 3: Metode Penelitian, mencakup desain penelitian, metode penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, data, metode pengumpulan data, variabel dan instrumen penelitian, metode pengolahan data dan analisis data, serta kerangka operasional penelitian.
- Bab 4: Analisa Data yang meliputi analisis data, responden, pengujian hipotesis dan membangun model penelitian dan simulasi model.
- Bab 5: Pembahasan Hasil Penelitian yang menjelaskan bagaimana hasil penelitian, evaluasi dan interpretasi model, perbandingan dengan penelitian sebelumnya serta simulasi model.
- Bab 6: Kesimpulan, Implikasi dan Saran serta Rekomendasi, berisi tentang kesimpulan, implikaasi hasil penelitian, saran-saran dan rekomendasi. Selanjutnya diikuti oleh Daftar Pustaka dan Lampiran-lampiran.