

## Kajian Pengadaan oleh Kontraktor Pelaksana pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung

Susilawati<sup>1)</sup>  
Reini D. Wirahadikusumah<sup>2)</sup>

### Abstrak

Salah satu peluang untuk meningkatkan kinerja kontraktor adalah dengan melakukan pengelolaan jaringan rantai pasok (supply chain). Konsep pengelolaan rantai pasok (supply chain management) merupakan konsep yang relatif baru dalam industri konstruksi. Sebagai langkah awal penerapannya, perlu pemahaman mengenai proses pembentukannya dalam penyelenggaraan konstruksi di Indonesia. Pada proyek-proyek bangunan gedung, metoda kontrak yang paling sering digunakan adalah metoda kontrak umum. Dalam hal ini, kontraktor pelaksana menjadi satu-satunya pihak yang memiliki wewenang dalam tahap pembentukan hubungan jaringan rantai pasok, yaitu dalam penyusunan mitra-mitra melalui proses pengadaan (procurement). Makalah ini membahas hasil kajian mengenai kebijakan pengadaan yang terdapat pada perusahaan konstruksi (kontraktor). Kajian dilakukan melalui pendekatan studi kasus terhadap tiga kontraktor berkategori besar, dengan membatasi lingkup kajian pada proyek konstruksi bangunan gedung. Jenis proyek bangunan gedung menjadi fokus penelitian karena pada proyek tersebut memiliki karakteristik bahwa kontraktor adalah pihak yang memiliki peran dominan dalam penyusunan mitra kerjanya selama tahap produksi konstruksi. Pola pengelolaan dan pola pengadaan yang dilakukan oleh ketiga kontraktor berbeda. Keragaman ini tentunya akan mempengaruhi jaringan supply chain konstruksi yang terbentuk. Hal ini merupakan kebijakan perusahaan yang dapat dipandang sebagai keragaman strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis konstruksi. Pada makalah ini juga dibahas mengenai implikasi berbagai strategi tersebut terhadap tantangan perubahan perkembangan bisnis konstruksi di masa yang akan datang.

**Kata-kata Kunci:** Supply chain, pengadaan, kontraktor pelaksana, proyek konstruksi, bangunan gedung.

### Abstract

The management of supply chain may provide an opportunity to improve a contractor's performance. The concept of supply chain management has just been recently recognized in the construction industry. As a new concept in Indonesia, the basic structure of the construction supply chain has to be comprehended. In high-rise building projects, the construction contract is mainly in the form of general contracting, in which the general contractor (GC) is the main actor in the process of developing a construction supply chain. In the procurement of subcontractors and suppliers, the GC develops the structure of the project supply chain by selecting its partners. This paper discusses the procurement of subcontractors and suppliers conducted by a general contractor, including the standard procedure and the company's policy. The analysis is based on a multiple-case study performed on three large contractors with the focus on high-rise building projects. In this type of projects, the GC usually plays the most significant role in the process of developing a supply chain during production process (construction). The approach of managing projects by the main office, and the procurement procedures in the three construction companies vary, these have impact on the formation of supply chain. The variations of these aspects can be seen as the different strategies used by companies to be competitive. This paper also explains the implications of the different strategies on the challenging conditions of the construction industry at present and in the future.

**Keywords:** Supply chain, management, procurement, contractors, construction, projects, high-rise buildings.

---

1. Alumni Program S2 Teknik Sipil, Lab. Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, FTSL, Institut Teknologi Bandung.

2. Staf Pengajar, Program Studi Teknik Sipil, Lab. Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, FTSL, Institut Teknologi Bandung.

**Catatan :** Usulan makalah dikirimkan pada 12 Mei 2006 dan dinilai oleh peer reviewer pada tanggal 02 Juni 2006 - 28 Agustus 2006. Revisi penulisan dilakukan antara tanggal 20 Agustus 2006 hingga 05 September 2006.

## 1. Pendahuluan

Industri konstruksi dikenal sebagai industri dengan tingkat fragmentasi yang tinggi (Tucker et al., 2001). Hal ini tercermin dari terpecah-pecahnya proses konstruksi ke dalam beberapa subproses: perencanaan, pengadaan, hingga pelaksanaan (produksi). Dalam masing-masing subproses tersebut melibatkan berbagai pihak yang berbeda dengan beragam keahlian yang spesifik, hingga menambah kompleksitas konstruksi yang ditengarai sebagai salah satu penyebab rendahnya kinerja dan efisiensi kerja, termasuk peningkatan potensi timbulnya konflik.

Salah satu peluang untuk meningkatkan kinerja kontraktor adalah dengan melakukan pengelolaan jaringan rantai pasok (*supply chain*). Konsep *supply chain* yang merupakan konsep baru dalam hubungan antar perusahaan, berawal di industri otomotif yang bertujuan untuk menghilangkan berbagai jenis pemborosan (*waste*). Konsep produksi baru, yaitu *lean production* yang berakar pada *lean thinking* ini, telah merubah paradigma industri otomotif secara radikal, hingga mencapai suatu tingkat efisiensi yang tinggi. *Lean construction* sebagai bentuk penerapan konsep *lean thinking* di industri konstruksi, merupakan dasar penerapan konsep *supply chain* dalam konteks konstruksi.

*Supply chain* dalam konteks konstruksi dapat dipandang sebagai hubungan antar berbagai pihak, dalam pola hubungan yang menempatkan satu pihak tertentu sebagai satu mata rantai dalam suatu rangkaian rantai proses konstruksi yang menghasilkan produk konstruksi, yaitu *supply chain* konstruksi (Capo et al., 2004). Dengan meninjau salah satu mata rantai tertentu dalam rangkaian tersebut, akan menempatkan rangkaian mata rantai sebelumnya sebagai *supply side*, dan rangkaian setelahnya sebagai *demand side*. *Owner* sebagai pihak yang memprakarsai diproduksinya suatu proyek, dan juga sebagai pihak yang akan menerima value yang dihasilkan oleh *supply chain* tersebut, memiliki peran besar didalam pembentukan jaringan *supply chain* konstruksi. Kontraktor pelaksana sebagai salah satu mata rantai dari rangkaian rantai tersebut memiliki potensi yang akan menempatkan kontraktor pada posisi yang sentral sebagai simpul yang mempertemukan dua rangkaian rantai – *supply side* dan *demand side*.

Bentuk kontrak konstruksi yang sering digunakan pada proyek konstruksi bangunan gedung adalah kontrak umum (*general contracting*). Dalam konteks ini, kontraktor adalah pihak yang sentral dalam penentuan jaringan *supply chain* konstruksi pada tahapan produksi. Penentuan jaringan ini sangat penting dalam kesuksesan proyek, bahkan Bertelsen

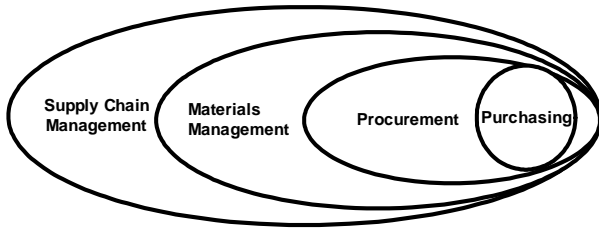
(2002) menyatakan bahwa *desain supply chain* konstruksi yang buruk memiliki potensi peningkatan biaya proyek hingga 10%. Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah keunikan proyek konstruksi. Karakteristik produk dari industri yang berbasiskan proyek ini, menyebabkan proses pembentukan jaringan *supply chain* konstruksi tidak selalu berada dalam bentuk pengulangan hubungan yang sama antara satu proyek dengan proyek lainnya, tidak seperti halnya pada industri manufaktur.

Dengan demikian, proses pembentukan suatu jaringan *supply chain* konstruksi yang dilakukan oleh kontraktor pelaksana menjadi sangat penting dalam menentukan tingkat efisiensinya. Proses pengadaan sebagai mekanisme kontraktor dalam pemilihan mitra-mitranya untuk berperan dalam jaringan *supply chain* produksi, merupakan proses yang penting dalam menentukan tingkat efisiensi yang akan diberikan dalam proses produksinya. Strategi pengadaan yang baik pada akhirnya dapat menjadi suatu peluang dalam usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan konstruksi. Pemahaman mengenai mekanisme pengadaan yang dilakukan oleh kontraktor dan kebijakan-kebijakan yang mempengaruhinya, hingga terbentuk jaringan *supply chain* konstruksi, merupakan salah satu kontributor terhadap peningkatan value yang tidak hanya sesuai dengan permintaan owner, namun juga memenuhi value bagi jaringan *supply chain* itu sendiri.

## 2. Fungsi Pengadaan oleh Kontraktor Pelaksana dalam Konteks Supply Chain Konstruksi

Terdapat suatu perdebatan mengenai definisi pengadaan (*procurement*) dan *supply chain* (rantai pasokan). Elfving (2003) menerangkan tumpang tindih antara beberapa terminologi yang sering dipakai berkenaan dengan hal ini yaitu pembelian (*purchasing*), pengadaan (*procurement*), manajemen material (*material management*), dan *supply chain management* seperti yang diperlihatkan dalam **Gambar 2**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konsep *supply chain* sebagai suatu perluasan konsep dalam manajemen hubungan antara suatu perusahaan tertentu dengan pihak lainnya, yang berawal dari konsep pembelian (*purchasing*), pengadaan (*procurement*) yang sudah ada hampir pada setiap perusahaan, begitu juga pada kontraktor pelaksana.

Posisi pengadaan dalam konteks *supply chain* juga dijelaskan oleh Vrijhoef & Koskela (2000). Pada **Gambar 3** dijelaskan pemodelan *supply chain* konstruksi dalam industri perumahan, yang menempatkan kontraktor utama sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam melakukan pengadaan pihak-pihak lain untuk berperan proses produksi.



**Gambar 2. Hubungan antara pembelian, pengadaan, manajemen material, dan manajemen supply chain (Elfvig, 2003)**

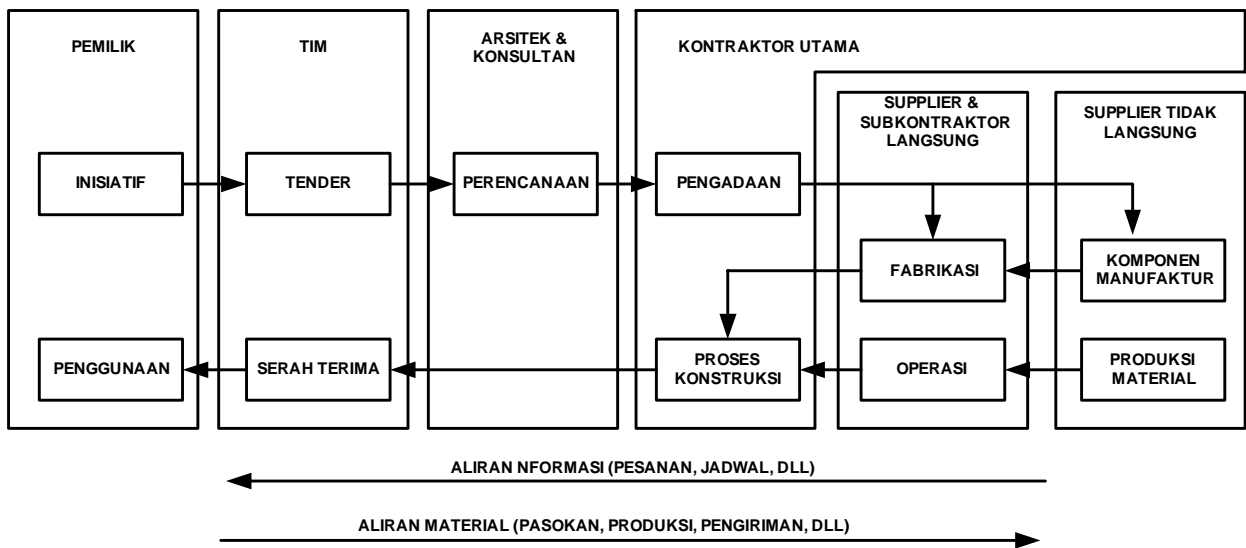
Pada dasarnya praktek pengadaan pada tahap produksi dapat dilakukan baik oleh pemilik maupun kontraktor utama. Terutama dalam praktek pengadaan pada proyek bangunan gedung swasta, peran pemilik sangat besar. Pemilik sebagai pihak yang mengawali proyek sekaligus yang akan menerima produk akhir, memiliki wewenang penuh dalam menentukan pihak mana yang akan berperan. Hal ini dapat dilihat dari metoda kontrak yang dilakukan pada proyek tersebut. Pada metoda kontrak umum, kontraktor merupakan satu-satunya pihak yang memiliki kontrak dengan pemilik yang akan menempatkan kontraktor sebagai pihak yang paling berperan dalam penentuan pihak-pihak lain yang berperan dalam proses produksi. Namun demikian peranan pemilik dalam metoda kontrak ini masih dapat dilakukan dalam bentuk *nominated subcontractor* atau *nominated supplier*.

Pengadaan yang dilakukan oleh kontraktor dalam tahap produksi menyangkut pengadaan sumber daya pokok yang dibutuhkan bagi perwujudan akhir produk konstruksi (material, alat, tenaga kerja, dan subkontrak) Dengan demikian, pengadaan oleh kontraktor terbagi dalam dua kelompok, yaitu pembelian material dan alat, dan praktek subkontrak yang berkenaan dengan pengadaan jasa. Komponen

*supply chain* konstruksi yang masuk dalam lingkup pengadaan oleh kontraktor adalah pihak penyedia barang berupa pengadaan material (baik material alam maupun komponen material) serta penyedia peralatan konstruksi yang dikenal dengan nama *supplier*. Adapun pihak penyedia jasa, baik berupa pekerja saja (*labor only subcontractor*), ataupun jasa berikut material, atau jasa berikut material dan peralatan dikenal dengan sebutan subkontraktor.

Praktek subkontrak terjadi jika kontraktor utama tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan, sehingga kontraktor akan membeli sumber daya tersebut dari luar. Pada kontraktor yang khusus bergerak dalam proyek bangunan gedung, umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan struktur, namun tidak memiliki pekerja yang dapat melakukan pekerjaan yang membutuhkan tingkat spesialisasi yang tinggi serta peralatan khusus yang dibutuhkan (Hinze, 1993). Sehingga, usaha untuk mengurangi risiko yang disebabkan oleh keterbatasan kapasitas serta memenuhi kebutuhan akan pekerja dengan *skill* khusus dan peralatan khusus merupakan faktor yang mendorong kontraktor untuk mensubkontrakkan sebagian pekerjaannya kepada pihak lain yang lebih kompeten, yang dikenal dengan istilah "kontraktor spesialis" (Hinze, 1993). Sejalan dengan meningkatnya kebutuhan akan tingkat spesialisasi yang tinggi dalam industri konstruksi, peran kontraktor spesialis semakin besar (Hinze & Tracey, 1994).

Dalam suatu organisasi kontraktor yang besar terdapat dua tingkatan manajemen yaitu organisasi kantor pusat dan organisasi proyek. Pada kontraktor kecil, praktek pengadaan biasanya dilakukan oleh kantor pusat. Namun, ketika organisasi kontraktor



**Gambar 3. Konfigurasi umum dari supply chain pada bangunan perumahan (Vrijhoef & Koskela, 2000)**

tersebut semakin besar, dengan proyek konstruksi yang menyebar diluar lokasi kantor pusat, terdapat kebutuhan untuk melakukan pengadaan yang dilakukan secara mandiri oleh organisasi proyek. Dengan demikian, terdapat dua kemungkinan mekanisme pengadaan yang dapat dilakukan oleh kontraktor besar yaitu pengadaan yang dilakukan secara terpusat (*centralised*) dan pengadaan yang dilakukan oleh tingkatan manajemen dibawah kantor pusat yang umumnya berada pada lokasi di mana proyek berada (*localised*) (Maylor, 2003). Dalam kajian ini dipakai istilah pengadaan tersentral atau terpusat (*centralised*) pada ujung yang satu, dan memakai istilah desentral sebagai dikotominya.

Menurut Maylor (2003), terdapat beberapa kelebihan dan kekurangan dalam praktek pengadaan, baik yang dilakukan secara tersentral maupun terdesentral. Kelebihan pengadaan secara tersentral sekaligus merupakan kekurangan pengadaan secara terdesentral, demikian pula sebaliknya. Kelebihan pengadaan yang dilakukan secara tersentral adalah i) adanya kekuatan pembelian sehubungan dengan order yang dilakukan secara kumulatif yang melingkupi beberapa proyek sehingga diperoleh harga yang lebih kompetitif, ii) mendapatkan pelayanan dari supplier sehubungan dengan preferensi supplier terhadap customer yang memiliki hubungan jangka panjang dan pembelian dengan volume besar, iii) memungkinkan dilakukannya pemanfaatan material dan manajemen persediaan yang lebih baik karena akses informasi yang menyeluruh dari beberapa proyek memungkinkan dilakukannya strategi pengadaan yang lebih baik, iv) pemanfaatan staf yang lebih ekonomis, v) serta dapat dilakukan standarisasi prosedur pengadaan. Sedangkan kelebihan pengadaan yang dilakukan secara terdesentral adalah i) memungkinkan diperolehnya pelayanan yang lebih baik ketika kebutuhan yang mendesak diperlukan, ii) memungkinkan dilakukannya peningkatan hubungan kerja dengan pihak lokal di mana proyek berada, iii) memungkinkan dilakukannya investigasi terhadap pemasok lokal, sehingga pemilihan pemasok lokal akan lebih baik, iv) serta memberikan kontrol manajemen organisasi proyek yang lebih besar yang akan meningkatkan kemandirian organisasi proyek.

Dengan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan, maka item pengadaan yang berpotensi untuk dilakukan oleh tingkat pusat adalah pengadaan item-item material dengan volume yang besar dan berulang, yang melingkupi kebutuhan beberapa proyek. Dengan demikian terdapat potensi keuntungan dengan harga yang lebih kompetitif. Di samping itu, pengadaan yang dilakukan oleh tingkat pusat dengan fungsi pengadaan yang lebih permanen, memungkinkan terjadinya hubungan jangka panjang dengan bentuk-bentuk kontrak yang inovatif. Sedangkan item pengadaan yang direkomendasikan

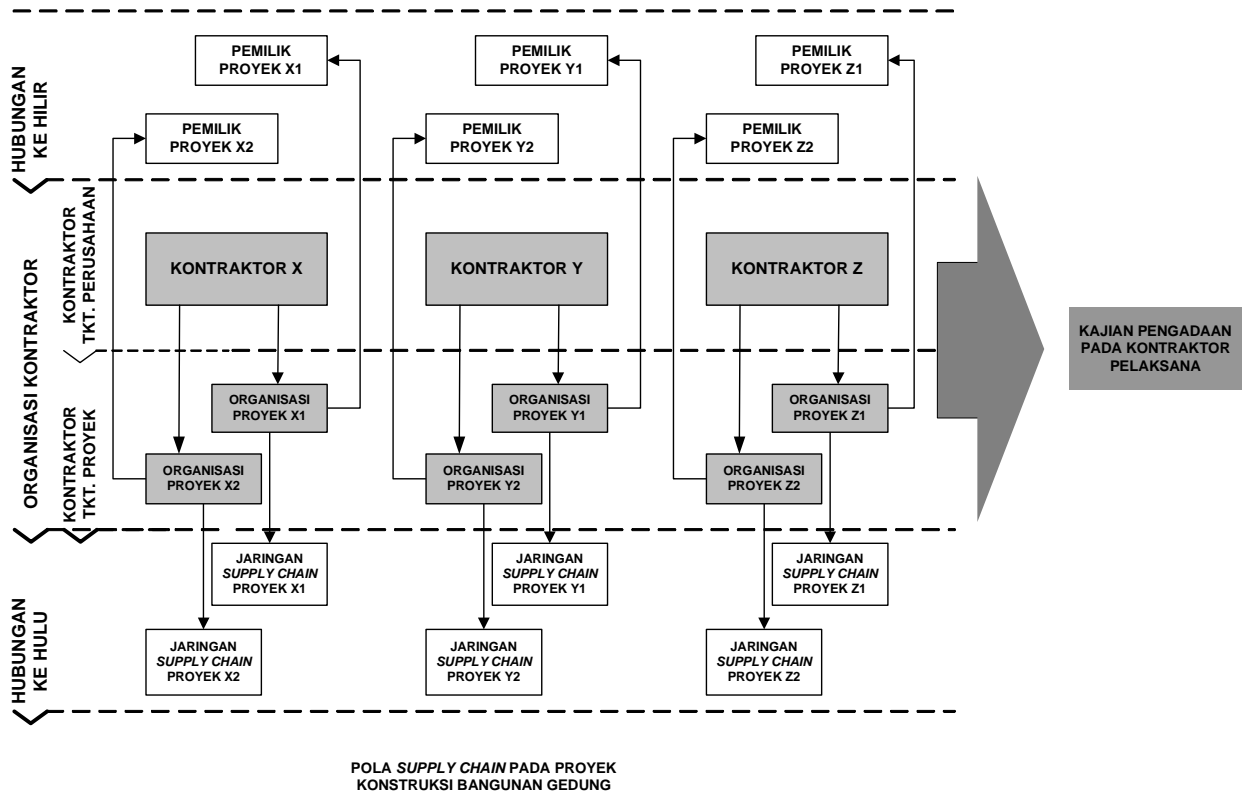
dilakukan pada tingkat proyek adalah pada item-item material yang kecil yang bersifat tambahan. Mendesaknya tuntutan kebutuhan di lapangan yang tidak terduga mendorong dilakukannya pengadaan oleh organisasi proyek, sehingga kelancaran operasional di lapangan tidak terganggu oleh panjangnya prosedur pengadaan dibandingkan jika harus dilakukan pada tingkat pusat. Namun tuntutan pembelian secara lokal ini tidak hanya menyangkut pembelian item-item tambahan yang sifatnya tidak utama. Dengan melakukan pembelian item utama oleh organisasi proyek akan terdapat keuntungan yaitu adanya hubungan yang lebih baik antara organisasi proyek sebagai pelaksana dengan pihak pemasok lokal. Dengan demikian maka kelancaran operasional proyek akan lebih terjamin.

### 3. Studi Kasus Kontraktor X, Y Dan Z

Kajian kebijakan pengadaan yang dilakukan oleh kontraktor pelaksana merupakan kajian yang mengawali pemahaman terhadap terbentuknya pola-pola *supply chain* konstruksi dalam penyelenggaraan proyek konstruksi bangunan gedung di Indonesia (Susilawati, 2005). Seperti terlihat pada **Gambar 4**, sebagai bagian dari kajian menyeluruh mengenai pembentukan pola-pola *supply chain* konstruksi, makalah ini memilih fokus pada lingkup kajian yang dibatasi pada dua tingkatan manajemen kontraktor (bagian yang ditunjukkan dengan kotak-kotak yang diraster). Adapun bahasan mengenai pola-pola *supply chain* konstruksi disajikan dalam Wirahadikusumah dan Susilawati (2006).

Kajian ini dilakukan dengan pendekatan beberapa studi kasus (*multiple case study*). Yin (1989) berpendapat bahwa penelitian dengan pendekatan beberapa studi kasus cocok untuk kondisi dimana kasus yang ada bersifat tidak unik. Tan (1995) juga menyatakan bahwa dengan menggunakan beberapa kasus diharapkan dapat dicapai suatu replika dari obyek penelitian yang sama namun dalam konteks yang berbeda, sehingga bisa dilakukan perbandingan.

Studi kasus dilakukan terhadap tiga kontraktor besar X, Y, dan Z, yang telah memiliki pengalaman sekitar 40 hingga 50 tahun, sehingga dianggap telah mengalami proses pembelajaran yang matang dalam pembentukan kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan pengadaan. Kesetaraan ketiga kontraktor yang memiliki kualifikasi sebagai kontraktor besar serta memiliki lingkup pelayanan yang meliputi seluruh wilayah Indonesia, diharapkan dapat memberikan representasi mengenai bagaimana bentuk kebijakan sesuai dengan karakteristik produk konstruksi yang tersebar secara geografis.



Gambar 4. Studi supply chain konstruksi pada proyek konstruksi bangunan gedung (Susilawati, 2005)

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan pengamatan dokumen yang dilakukan pada dua tingkat manajemen kontraktor (tingkat perusahaan dan tingkat proyek). Pengumpulan data pada tingkat perusahaan berupa dokumen-dokumen kebijakan perusahaan dan pengamatan dokumen kontraktor yang berkenaan dengan pengadaan. Sedangkan wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten dalam pengadaan baik pada tingkat proyek maupun tingkat perusahaan dilakukan guna mendapatkan pemahaman sehubungan dengan kebijakan pengadaan yang dikeluarkan. Pihak yang diwawancarai meliputi *site manager*, *project manager*, dan kepala divisi logistik.

#### 4.1 Deskripsi kontraktor X

Dalam menjalankan bisnis konstruksinya, Kontraktor X membagi Indonesia dalam tiga wilayah operasi yaitu Wilayah Operasi I yang meliputi Pulau Sumatera, Wilayah II meliputi DKI Jakarta dan Jawa Barat, dan Wilayah III meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan, Sulawesi dan Papua. Dalam pengelolaan proyek, pada tiap wilayah operasi dibagi menjadi dua yaitu proyek gedung dan proyek sipil. Jadi manajemen yang dilakukan oleh Kontraktor X dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu kantor pusat yang berkedudukan di Jakarta, tiga kantor wilayah operasi yang membagi wilayah Indonesia menjadi tiga, dan organisasi proyek.

Beberapa kebijakan pengadaan yang dilakukan oleh Kontraktor X adalah adanya perbedaan batasan kewenangan pengadaan yang sangat besar antara kantor pusat dan organisasi proyek. Pengadaan barang/ jasa yang dilakukan oleh tingkat divisi (kantor pusat wilayah operasi) sebesar 95% dari rencana anggaran pembelian proyek. Sedangkan pengadaan pada tingkat proyek hanya menyangkut pengadaan barang/jasa yang tidak pokok, yang dibatasi maksimum 5% dari rencana anggaran pembelian. Khusus untuk pengadaan material atau jasa strategis, Kontraktor X melakukan strategi pengadaan secara terpadu yang melibatkan beberapa proyek. Hal ini sangat mungkin dilakukan oleh tingkatan manajemen kontraktor wilayah operasi atau pusat karena mengelola proyek-proyeknya secara terpadu.

#### 4.2 Deskripsi kontraktor Y

Dalam mengelola proyek-proyek konstruksi, Kontraktor Y membagi proyek konstruksi menjadi dua kategori, yaitu proyek konstruksi yang sifatnya umum dan relatif tersebar merata diseluruh Indonesia; dan proyek konstruksi yang memerlukan keahlian khusus. Divisi Sipil Umum (DSU) merupakan divisi yang membawahi proyek-proyek konstruksi sipil yang tersebar di seluruh Indonesia yang dibagi dalam tiga wilayah operasi – DSU I membawahi proyek sipil umum yang terdapat di Indonesia Bagian Barat, DSU II membawahi proyek sipil umum yang terdapat di

Indonesia Bagian Tengah, dan DSU III membawahi proyek sipil umum yang terdapat di Indonesia Bagian Timur. Adapun divisi yang membawahi proyek-proyek yang memerlukan keahlian khusus adalah DBG (Divisi Konstruksi Bangunan), DME (Divisi Mekanikal Elektrikal), DPK (Divisi Peralatan Konstruksi), dan EPC (*Engineering Procurement & Construction*).

Kontraktor Y merupakan perusahaan yang memiliki diversifikasi usaha yang lebih luas dibanding dua kontraktor lainnya. Hal itu membuat perusahaan ini memiliki biro pengadaan yang juga mendukung divisi-divisi lainnya, dengan posisi yang sejajar dengan direktur operasi. Di samping itu, Kontraktor Y melakukan pembagian wewenang pengadaan berdasarkan nilai kontrak. Pengadaan pada proyek dengan nilai kontrak diatas Rp. 7,5 milyar merupakan wewenang direksi, pengadaan pada proyek dengan nilai kontrak antara Rp. 750 juta dan Rp. 7,5 milyar merupakan wewenang general manager operasi, sedangkan manajer proyek berwenang hanya pada proyek-proyek dengan nilai kontrak yang lebih kecil.

Kontraktor Y juga melakukan pembelian terpadu untuk material dan atau jasa strategis, yaitu material-material dengan volume kebutuhan yang besar dalam suatu kontrak pengadaan terpadu. Adapun pembelian yang sudah dilakukan dengan kontrak tersebut adalah besi beton, *ready-mixed concrete*, dan saniter.

#### 4.3 Deskripsi kontraktor Z

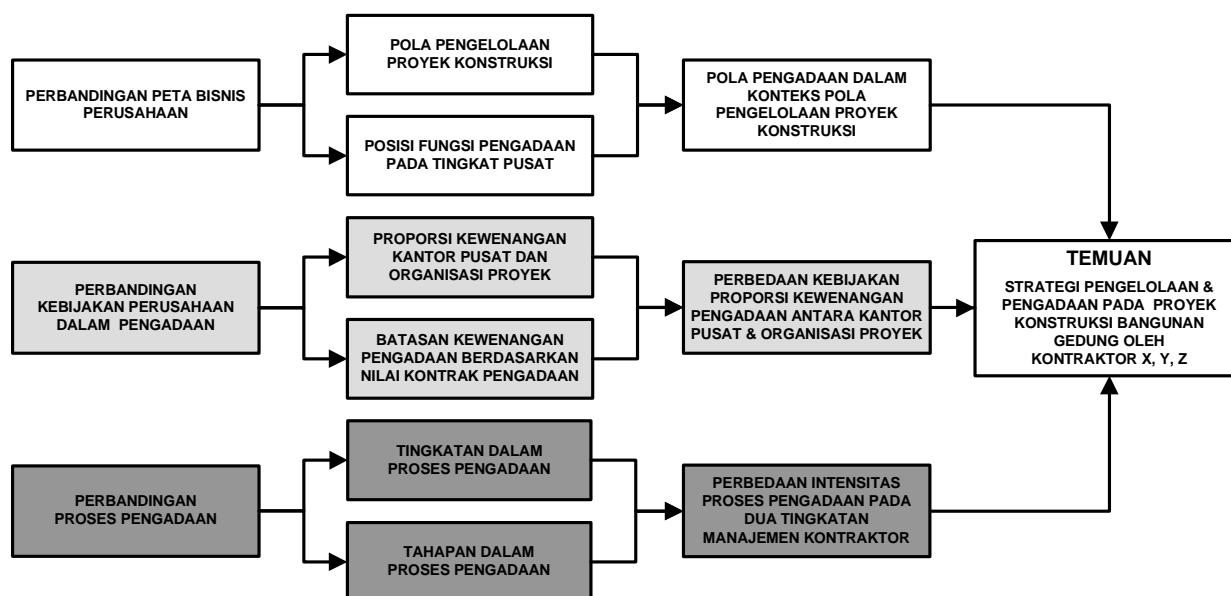
Kontraktor Z juga melakukan pembagian wilayah, namun pembagian wilayah ini lebih ditujukan bagi fungsi pemasaran menjadi tiga wilayah pemasaran. Setelah tahapan perolehan kontrak yang dilakukan oleh pihak pemasaran dari ketiga wilayah tersebut

berhasil didapatkan, selanjutnya pengelolaan proyek tetap dilakukan secara terpusat. Hal ini dilakukan pada seluruh jenis proyek konstruksi yang dibedakan menjadi proyek sipil basah, bangunan gedung, dan transportasi.

Sesuai dengan kebijakan umumnya, Perusahaan Z melakukan pelimpahan wewenang yang lebih besar kepada organisasi proyek dalam melakukan pengadaan. Hal ini terlihat dalam batasan kewenangan pengadaan, yaitu organisasi proyek memiliki kewenangan pengadaan dengan besaran tertentu sesuai dengan kualifikasi proyek. Namun demikian, sama halnya dengan dua perusahaan lainnya, perusahaan ini pun sudah melakukan pembelian material yang tidak hanya mengacu pada kontrak pengadaan material tertentu untuk satu proyek saja, namun berdasarkan pembelian secara *multiple project* dalam bentuk kontrak payung seperti pada pembelian material besi beton dan material dinding pengisi.

#### 4. Analisis Pengadaan pada Kontraktor X, Y Dan Z

Kajian mengenai pengadaan oleh kontraktor pelaksana dilakukan pada tiga aspek yang dapat mempengaruhi pembentukan jaringan *supply chain* konstruksi. Ketiga aspek yang ditinjau adalah: i) peta bisnis kontraktor dalam mengelola proyek-proyek konstruksi; ii) kebijakan-kebijakan kontraktor yang berkenaan dengan pengadaan barang/jasa yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek-proyek; iii) proses pengadaan sebagai mekanisme baku yang dilakukan oleh masing-masing kontraktor. Ketiga aspek ini ditinjau dalam dua tingkatan manajemen kontraktor, yaitu pada tingkat perusahaan/pusat dan pada tingkat proyek (**Gambar 5**).



Gambar 5. Kerangka analisis - pengadaan oleh kontraktor

4.1 Perbandingan peta bisnis perusahaan

Peta bisnis perusahaan ditinjau dari struktur organisasi kontraktor. Hal ini mencerminkan dua bahasan yaitu: i) pola pengelolaan berbagai proyek konstruksi (proyek konstruksi secara umum maupun proyek konstruksi bangunan gedung), dan ii) pola pengadaan yang dilakukan dengan melihat posisi fungsi pengadaan pada tingkat pusat. Kedua cerminan tersebut dilihat dalam perspektif pembagian wilayah pelayanan dalam pengelolaan proyek yang melingkupi seluruh wilayah Indonesia. Temuan mengenai perbandingan peta bisnis ketiga perusahaan dirangkum dalam Gambar 6.

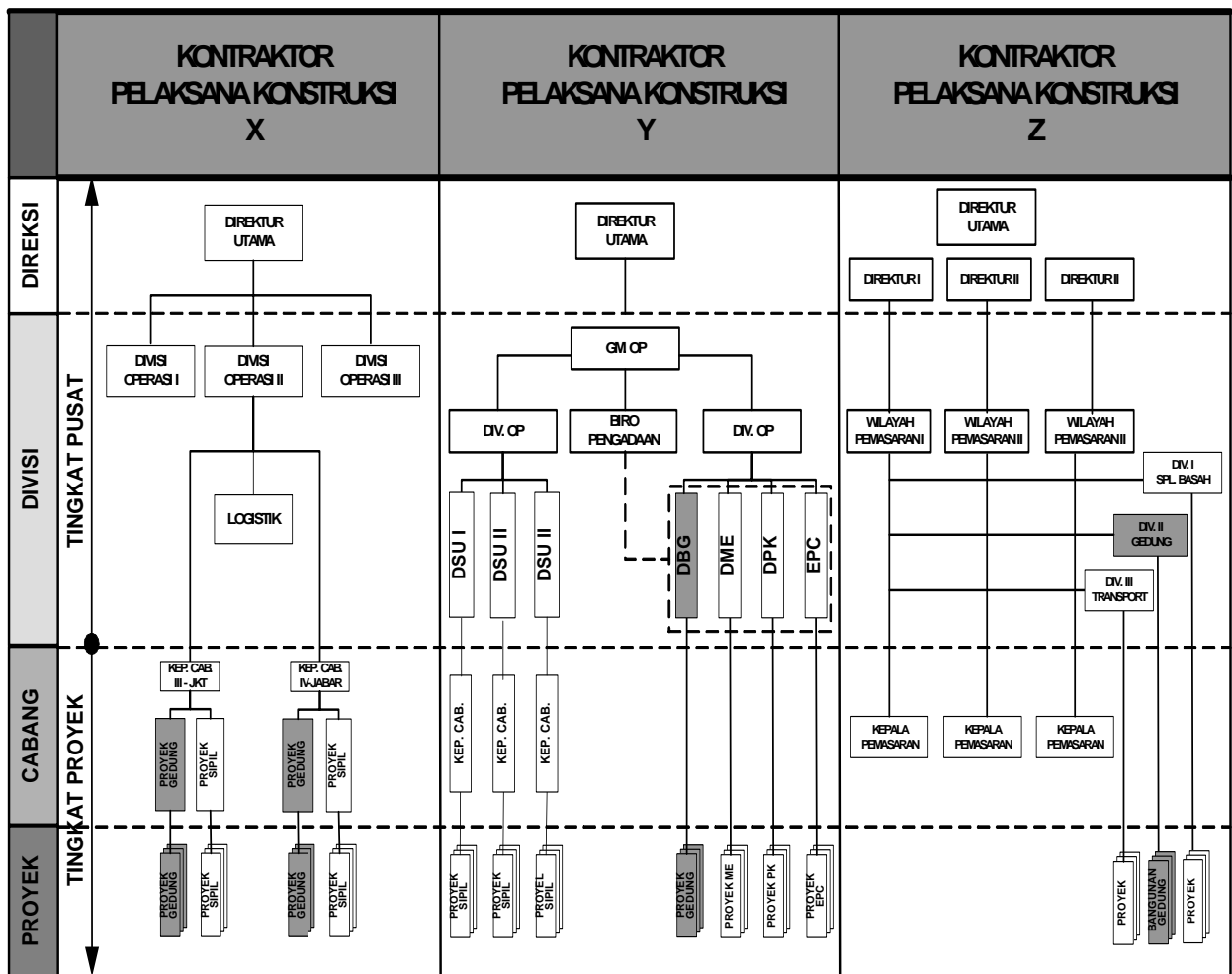
4.1.1 Pola pengelolaan proyek konstruksi

Dari Gambar 6 dapat dilihat bahwa ketiga kontraktor melakukan pengelolaan proyek dengan pola yang berbeda. Kontraktor X membagi wilayah Indonesia menjadi tiga wilayah operasi. Pada masing-masing wilayah operasi terdapat beberapa kantor cabang yang masing-masing melakukan pengelolaan dua kategori proyek konstruksi, yaitu proyek sipil dan proyek

gedung. Hal ini menunjukkan bahwa Kontraktor X melakukan pengelolaan proyek secara terdesentralisasi untuk kedua jenis proyeknya.

Kontraktor Y melakukan pembagian wilayah pelayanan menjadi tiga wilayah operasi hanya pada pengelolaan proyek-proyek sipil umum. Namun pengelolaan proyek yang dianggap membutuhkan keahlian khusus, yaitu divisi bangunan gedung, divisi mekanikal elektrik, divisi peralatan konstruksi dan divisi engineering procurement & construction, dilakukan secara tersentral – langsung oleh tingkat divisi di kantor pusat. Terpusatnya pengelolaan ini adalah terpusat terhadap seluruh wilayah pengelolaan di Indonesia.

Kontraktor Z juga melakukan pembagian wilayah, namun pembagian wilayah ini bukan pembagian wilayah operasional, melainkan pembagian wilayah fungsi pemasaran. Pembagian wilayah pemasaran dilakukan untuk memperoleh kontrak konstruksi baik pada proyek jenis transportasi, bangunan gedung dan sipil basah. Setelah perolehan kontrak, proses selanjutnya ditangani oleh tiga divisi yang masing-



Gambar 6. Perbandingan peta bisnis kontraktor X, Y dan Z

masing bertanggung jawab didalam pengelolaan proyek berdasarkan jenis proyek konstruksinya. Adapun kantor-kantor cabang yang terdapat di tiga wilayah pelayanan hanya mewakili kontraktor pada tahap awal (hingga kepastian kontrak konstruksi diperoleh) dan bukan dalam tahap pelaksanaan konstruksi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan semua jenis proyek oleh kontraktor Z dilakukan secara terpusat.

Ketiga kontraktor memiliki pola pengelolaan yang berbeda, yang dapat diposisikan dalam suatu spektrum pengelolaan, yaitu pengelolaan terdesentralisasi (Kontraktor X), pengelolaan campuran terpusat dan terdesentralisasi (Kontraktor Y), dan pengelolaan terpusat (Kontraktor Z). Ketiga pola ini merupakan respon masing-masing perusahaan terhadap pasar. Pada proyek-proyek infrastruktur (sarana transportasi atau prasarana lainnya) yang diantisipasi tersebar merata di seluruh Indonesia, membuat Kontraktor X dan Y melakukan pembagian wilayah pelayanan operasional pada jenis proyek ini. Hal ini merupakan langkah yang tepat, apalagi proyek infrastruktur merupakan fasilitas umum yang harus ada di tiap daerah. Namun hal ini disikapi berbeda oleh Kontraktor Z yang hanya melakukan pembagian wilayah sebatas fungsi pemasaran saja. Hal ini mungkin dilatarbelakangi oleh kenyataan yang disadari oleh Kontraktor Z bahwa intensitas pembangunan belum merata, sehingga langkah pengelolaan secara terpusat masih diterapkan.

Khusus pada pengelolaan proyek konstruksi bangunan gedung (high rise building), yang terkonsentrasi di kota-kota besar (terutama Jakarta), Kontraktor Y dan Z melakukan pengelolaan terpusat. Pengelolaan proyek konstruksi bangunan gedung secara terpusat dalam konteks sebaran proyek yang cenderung terkonsentrasi seperti sekarang ini, adalah lebih efisien. Sedangkan Kontraktor X yang melakukan pengelolaan terdesentralisasi bahkan pada proyek konstruksi bangunan gedungnya, tentu memiliki pertimbangan lain yang salah satu kemungkinannya adalah kepercayaan dan pengalaman yang baik terhadap sistem desentralisasi yang ada.

#### **4.1.2 Posisi fungsi pengadaan pada tingkat pusat**

Analisis selanjutnya adalah melihat posisi fungsi pengadaan di dalam struktur organisasi kontraktor yang terdapat pada tingkat pusat, yang dikaitkan dengan lingkup wilayah pelayanan operasionalnya. Posisi pengadaan pada tingkat pusat memungkinkan pengelolaan proyek secara multiple, sehingga memungkinkan untuk melakukan efisiensi pengadaan melalui pengadaan material dalam volume besar, baik pada material strategis maupun non strategis.

Pada Kontraktor X, fungsi pengadaan terdapat dalam tingkat kantor wilayah operasi yang setingkat dengan kantor cabang yang ditunjukkan dengan divisi logistik. Proses pengadaan bagi proyek-proyek konstruksi yang dikelola oleh kantor cabang dibawah wilayah operasi tersebut akan dilakukan oleh fungsi pengadaan yang berkedudukan di mana proyek konstruksi tersebut berinduk. Dengan demikian, proses pengadaan yang dilakukan oleh Kontraktor X dilakukan secara terpusat dalam suatu wilayah operasi, atau dapat dikatakan sebagai strategi pengadaan secara "tersentral relatif."

Pada Kontraktor Y, pengadaan pada tingkat pusat hanya dilakukan pada proyek-proyek yang dikelola langsung oleh direktur yang membawahi divisi yang memerlukan keahlian khusus. Hal ini menunjukkan bahwa pengadaan material/jasa tersebut memiliki tingkat variabilitas yang tinggi. Dengan melihat posisi fungsi pengadaan di Kontraktor Y yang berada setingkat dengan divisi spesialis, maka memungkinkan kontraktor ini untuk melakukan strategi pengadaan secara terpusat.

Pada Kontraktor Z, fungsi pengadaan terdapat pada tiap divisi yang dikelompokkan berdasarkan jenis proyek konstruksi, sehingga pengadaan yang dilakukan sudah spesifik terhadap keunikan material/jasa. Kespesifikan barang/jasa yang akan diadakan, akan memberikan variabilitas pengadaan yang tidak terlalu tinggi dan keberulangannya semakin besar.

Secara umum dapat dijelaskan bahwa posisi fungsi pengadaan pada Kontraktor X terdapat pada tiap wilayah operasi yang mendukung kedua jenis proyeknya. Sedangkan pada Kontraktor Y, posisi fungsi pengadaan terdapat pada tingkat divisi yang mendukung keempat jenis proyeknya, dan pada Kontraktor Z terdapat pada tiap divisi berdasarkan jenis proyeknya.

Dengan melihat posisi fungsi pengadaan yang dikaitkan dengan lingkup pelayanan fungsi tersebut terhadap jenis proyek, maka Kontraktor Y memiliki tingkat variabilitas pengadaan material/jasa yang paling tinggi. Tingkat variabilitas itu berkurang pada Kontraktor X, dan semakin rendah pada Kontraktor Z. Semakin spesifik jenis proyek yang menjadi lingkup pelayanan fungsi pengadaan kontraktor, maka akan semakin besar kemungkinan pengulangan kebutuhan material tertentu. Semakin rendah tingkat variabilitas yang terjadi maka akan semakin tinggi tingkat kestrategisan material tertentu yang diperlukan. Kebutuhan volume pengadaan yang besar pada item tertentu yang diperlukan oleh beberapa proyek, memungkinkan kontraktor untuk melakukan hubungan kontrak pengadaan dengan pihak yang lebih hulu, sehingga memotong rantai pasokan material (supply



chain) yang biasanya terjadi. Hal ini memungkinkan kontraktor untuk melakukan pengadaan yang inovatif melalui kontrak pengadaan terpadu, yang hanya dapat dilakukan oleh fungsi pengadaan yang terdapat pada tingkat pusat.

**4.2 Kebijakan perusahaan dalam pengadaan**

Terdapat dua hal yang ditinjau pada bagian ini yaitu kebijakan umum (proporsi kewenangan pengadaan antara kantor pusat dan organisasi proyek) dan kebijakan mengenai batasan kewenangan pengadaan berdasarkan besaran nilai kontrak pengadaan. Lingkup kerja kantor pusat memungkinkan pengelolaan proyek secara terpadu, sedangkan lingkup proyek terbatas pada satu proyek saja. Hal lain yang mempengaruhi adalah sifat kesementaraan suatu organisasi proyek. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan melalui pembagian kewenangan antara kantor pusat dan proyek, seperti terlihat pada **Gambar 7**.

**4.2.1 Proporsi kewenangan kantor pusat dan organisasi proyek**

Kontraktor X menerapkan kebijakan umum dengan proporsi kewenangan pengadaan oleh kantor pusat regional wilayah operasinya sebesar 95%, adapun sisanya sebesar 5% diijinkan untuk dilakukan oleh organisasi proyek. Besaran ini menunjukkan bahwa pengadaannya dilakukan secara terpusat. Namun pemusatan pengadaan ini bukan atas seluruh wilayah

Indonesia, melainkan pemusatan terhadap wilayah operasional (tiga wilayah operasional). Perbedaan proporsi pengadaan yang besar antara kantor pusat dan organisasi proyeknya, akan memperbesar peluang bagi kantor pusat dalam melakukan inovasi pengadaan dengan keluasaan jenis pengadaan material atau jasa yang dapat dilakukan secara terpadu. Adanya kendala yang mungkin terjadi sebagai akibat dari pemusatan pengadaan ini, ditanggulangi melalui pembagian wilayah operasional. Namun demikian, apakah dalam prakteknya pengadaan terpusat dalam wilayah operasional ini tidak menyimpan permasalahan, masih harus dibuktikan lewat kajian lainnya.

Kontraktor Y melakukan kebijakan proporsi pengadaan yang berimbang antara kewenangan pengadaan yang dilakukan oleh kantor pusat dan organisasi proyek. Kebijakan yang memberikan kewenangan dalam proporsi yang sama besar antara kantor pusat dan proyek, selain memperbesar peluang efektifitas pengadaan terpadu yang dapat dilakukan oleh kantor pusat, juga memberikan keleluasaan bagi organisasi proyek dalam menentukan pihak-pihak yang diperkirakan dapat memperlancar operasi dari sudut pandang organisasi proyek.

Sedangkan Kontraktor Z, memberikan kewenangan pengadaan yang lebih besar pada organisasi proyeknya, namun tetap ada kontrol yang dilakukan oleh kantor pusat. Pengadaan material strategis yang dilakukan oleh kantor pusat selain sebagai salah satu bentuk kontrol, juga sebagai pemanfaatan potensi

ASPEK YG DITINJAU	KONTRAKTOR PELAKSANA X	KONTRAKTOR PELAKSANA Y	KONTRAKTOR PELAKSANA Z
KEBIJAKAN UMUM DALAM ALOKASI KEWENANGAN PENGADAAN	PUSAT 95% PROYEK 5%	PUSAT PROYEK	PUSAT PROYEK
BATASAN KEWENANGAN PENGADAAN BERDASARKAN NILAI KONTRAK PENGADAAN	PENANDATANGANAN SURAT PESANAN YANG BERNILAI 3 MILYAR ATAU LEBIH HARUS DILAKUKAN OLEH KEPALA DIVISI OPERASI	KEWENANGAN DIREKSI: DIATAS 7,5M	PENGADAAN LEBIH DARI 5 M DILAKUKAN DIVISI DENGAN PERSETUJUAN DIREKSI
	PENANDATANGANAN SURAT PESANAN DIBAWAH 3 MILYAR CUKUP DILAKUKAN OLEH TIM LOGISTIK	KEWENANGAN GM OPERASI 750 Jt s/d 7,5 M	PENGADAAN MATERIAL SAMPAI DENGAN 5 MILYAR : → KEWENANGAN DIVISI, ATAU → KEWENANGAN PROYEK DENGAN PERSETUJUAN DIVISI
	PENGADAAN OLEH PROYEK YANG DIJINKAN 5% (MATERIAL DAN ALAT BANTU)	KEWENANGAN PROYEK: → PROYEK BESAR (MAX) 750 Jt → PROYEK MENENGAH (MAX) 500 Jt → PROYEK KECIL (MAX) 250 Jt	KEWENANGAN PROYEK SEPENUHNYA: → PROYEK BESAR: SAMPAI DENGAN 3 M → PROYEK MENENGAH: SAMPAI DENGAN 1,5 M → PROYEK KECIL: SAMPAI DENGAN 500 Jt

Gambar 7. Kebijakan kontraktor pelaksana dalam pengadaan

kantor pusat yang dapat mengelola pengadaan secara *multiple project* untuk material tertentu. Kebijakan desentralisasi pengadaan yang dilakukan oleh Kontraktor Z, selain memberikan keleluasaan yang besar bagi organisasi proyek dalam menentukan pihak-pihak mana yang berperan, juga dapat lebih menyederhanakan rantai pengambilan keputusan dalam penentuan pihak mana yang akan dipilih. Hal ini juga akan memperbesar peluang bagi pihak-pihak lokal untuk berpartisipasi dalam proyek tersebut. Sehingga efektifitas pengadaan melalui penentuan pihak-pihak yang dipewrkirakan dapat lebih mendukung kelancaran operasional dapat lebih dilakukan.

#### **4.2.2 Batasan kewenangan pengadaan berdasarkan nilai kontrak pengadaan**

Dari batasan kewenangan pengadaan berdasarkan nilai kontrak yang dilakukan oleh masing-masing kontraktor, menunjukkan hal yang sejalan dengan kebijakan umum dalam alokasi pengadaannya. Kontraktor X cenderung melakukan pengadaan yang terpusat, hanya memberikan kewenangan pengadaan maksimal 5% saja bagi organisasi proyek.

Pada Kontraktor Y, batasan kewenangan maksimal nilai pengadaan yang dapat dilakukan oleh proyek pada kategori proyek besar adalah Rp. 750 juta, lebih dari itu menjadi kewenangan pusat. Nilai ini mungkin dianggap sebagai besaran yang dapat membagi dua kewenangan pengadaan yang dilakukan oleh pusat dan proyek dalam porsi yang seimbang, sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan. Inti dari kebijakan yang seimbang kemungkinan adalah memberikan kesempatan pada pihak-pihak lokal. Adapun pada Kontraktor Z, terlihat bahwa kewenangan proyek sangat besar, dimana batasan yang dapat dilakukan sepenuhnya oleh proyek hingga Rp. 3 milyar (pada kategori proyek besar). Bahkan terdapat kewenangan proyek yang masuk dalam area kewenangan divisi yang menyangkut nilai pengadaan hingga Rp. 5 milyar, namun tetap dengan persetujuan divisi.

Pembagian kewenangan berdasarkan nilai kontrak pengadaan, menunjukkan adanya pembagian yang jelas melalui mekanisme besaran nilai kontrak yang menjadi kewenangan tingkat pusat dan organisasi proyek pada masing-masing kontraktor. Perbedaan besaran ambang batas nilai kontrak, menunjukkan sejauh mana batasan kewenangan pengadaan yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan dari tiap-tiap kontraktor. Semakin besar nilai kontrak suatu proyek, akan menunjukkan pada semakin besar nilai kontrak pengadaan masing-masing itemnya, sehingga akan memberbesar kemungkinan tingkat pusat untuk berperan pada pengadaannya yang terjadi pada Kontraktor Z, dan Y. Keterlibatan tingkat pusat dalam hal besaran nilai kontrak pengadaan dapat dipahami

mengingat bahwa pengadaan yang menyangkut pendanaan yang besar akan mempengaruhi stabilitas keuangan perusahaan secara keseluruhan. Sehingga wajar apabila pengadaan dalam nilai yang besar membutuhkan persetujuan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

#### **4.3 Proses pengadaan**

Proses pengadaan pada Kontraktor X, Y dan Z merupakan mekanisme yang dihasilkan berdasarkan pengalaman perusahaan sekitar 50 tahunan. Dalam kurun waktu tersebut, pengujian terhadap proses pengadaan terjadi melalui perubahan-perubahan yang disesuaikan dengan tuntutan yang ada, hingga berkembang menjadi prosedur saat ini yang dianggap terbaik bagi masing-masing kontraktor. Tinjauan terhadap proses pengadaan dilakukan dengan penyusunan proses pengadaan pada tiap perusahaan ke dalam dua dimensi klasifikasi, yaitu i) tingkatan pengadaan (kantor pusat atau organisasi proyek); dan ii) tahapan pengadaan (seleksi, negosiasi, evaluasi kinerja). Tinjauan ini tidak terlepas dari pokok permasalahan yang merupakan akibat dari kebijakan-kebijakan yang memayunginya. Dengan melihat posisi suatu proses dalam kedua dimensi tersebut, kita dapat melihat pada tingkatan mana intensitas wewenang pihak tertentu terjadi, dan pada tahapan mana proses tersebut dilakukan.

##### **4.3.1 Tingkatan dalam proses pengadaan**

Organisasi proyek dan kantor pusat merupakan dua tingkatan manajemen dalam kontraktor yang memiliki lingkup dan tugas yang berbeda. Namun sebagai satu kesatuan manajemen, organisasi proyek dan kantor pusat memiliki satu tujuan dalam memberikan value-nya kepada pengguna jasa. Organisasi proyek sebagai organisasi yang bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan, memiliki wewenang dalam batasan satu proyek tertentu saja. Sedangkan kantor pusat, sebagai organisasi dengan tingkatan yang lebih tinggi memiliki wewenang dalam menangani beberapa proyek. Perbedaan tersebut sekaligus menunjukkan adanya perbedaan potensi yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan yang dapat dimanfaatkan dalam penyusunan strategi pengadaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh masing-masing proyek.

Ketiga kontraktor menyadari potensi yang dimiliki oleh kantor pusat dalam efisiensi pengadaan. Dalam penyusunan strategi pengadaan, ketiganya telah melakukan pengadaan material strategis melalui pengadaan secara terpadu dalam bentuk kontrak payung. Mengingat bahwa proyek konstruksi pada umumnya dilaksanakan dalam waktu yang relatif pendek, menempatkan organisasi proyek yang mengelolanya bersifat sementara. Dengan demikian, kontrak pengadaan barang/material secara terpadu *ini*

hanya dapat dilakukan oleh organisasi tingkat pusat.

Fungsi-fungsi yang terdapat dalam kantor pusat yang berperan sebagai pendukung bagi berbagai aktivitas proyek-proyek sebagai unit bisnisnya, dengan karakteristik organisasinya yang permanen juga menyimpan potensi lain. Pola hubungan yang selama ini terjadi dalam proyek konstruksi yang memiliki ketidakpastian dalam permintaan, sehubungan dengan keunikan setiap proyek, memiliki potensi dalam membina hubungan jangka panjang dengan mitra-mitranya. Lingkup yang lebih luas dari kantor pusat memungkinkan untuk dilakukannya hubungan ini, sehingga mitra-mitra tersebut menjadi bagian dari supply chain kontraktor, dapat membentuk jaringan pola supply chain yang lebih stabil dari pola hubungan yang selama ini ada yang berdasarkan pola hubungan per-proyek tertentu saja.

Namun di lain pihak, organisasi proyek adalah pihak yang terlibat penuh dalam pelaksanaan, sehingga memiliki peran besar dalam menentukan keberhasilan proyek yang tentunya didukung oleh pihak-pihak yang telah terpilih dalam proses pengadaan. Pemisahan antara pelaku proses pengadaan dengan pelaku proses pelaksanaan yang sudah tentu menjadi wewenang penuh organisasi proyek, akan menimbulkan kesulitan tersendiri. Apalagi jika faktor jarak cukup menentukan.

Kontraktor Z dan Kontraktor Y memiliki proses yang lebih banyak melibatkan organisasi proyeknya dalam melakukan pengadaan, namun organisasi kantor pusat pada Kontraktor Y hanya terlibat dalam proses-proses penting tertentu dalam pengadaannya. Strategi dengan banyak melibatkan organisasi proyek ini adalah strategi yang dapat lebih baik merespon proyek-proyek yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Di samping itu juga dapat mengurangi ketergantungan organisasi proyek terhadap kantor pusat terutama pada tahap pelaksanaan konstruksi. Keuntungan lain adalah adanya peluang yang lebih besar bagi pihak lokal sehingga menunjang perkembangan masyarakat setempat.

Berbeda halnya dengan Kontraktor X, pengadaan sangat dominan pada kantor pusat. Hal ini adanya keterpisahan aktivitas pengadaan dengan aktivitas pelaksanaan yang dilakukan oleh pihak yang berbeda. Keterpisahan ini bila diterapkan secara kaku dapat menimbulkan permasalahan tersendiri terutama dalam pelaksanaan proyek yang berlokasi cukup jauh dari kantor pusat. Pembagian tiga wilayah operasional diduga sebagai strategi untuk mengantisipasi permasalahan ini. Strategi ini juga masih cocok diterapkan dalam kondisi saat ini di mana sebaran proyek konstruksi bangunan gedung masih terkonsentrasi di Jakarta.

Dengan demikian, berdasarkan perbedaan potensi yang dimiliki oleh kedua tingkatan manajemen, pengalokasian wewenang sesuai dengan potensinya dapat memberi peluang bagi peningkatan efektivitas pengadaan. Karakteristik produk konstruksi yang terikat pada tempat tertentu, menyebabkan lokasi proyek menjadi salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penerapan kebijakan pengadaan. Karakteristik ini juga menuntut sumber daya lah yang harus bergerak mendekati proyek dalam memberikan *input*-nya pada proses produksi. Intensitas peran pihak tertentu dalam proses pengadaan dikaitkan dengan proses pelaksanaan yang menjadi wewenang penuh organisasi proyek, menuntut adanya penyesuaian kebijakan yang mempertimbangkan lokasi proyek.

#### 4.3.2 Tahapan dalam proses pengadaan

Tahapan pengadaan dibagi menjadi dua yaitu i) tahap perencanaan pengadaan sebagai awal pengadaan secara keseluruhan, dan ii) tahap pelaksanaan pengadaan, yang mencakup tiga subproses yaitu proses seleksi, proses klarifikasi dan negosiasi, serta proses evaluasi kinerja. Tahapan pengadaan pada setiap perusahaan secara detil dapat dilihat pada Susilawati (2005).

Pada industri yang berbasis proyek seperti halnya industri konstruksi, semua aktivitas bermula dari adanya proyek sebagai unit bisnisnya. Begitu pula pada aktivitas pengadaan yang dimulai dengan identifikasi terhadap barang/jasa yang diperlukan oleh proyek. Tahap perencanaan pengadaan merupakan tahapan yang bersifat internal antara organisasi proyek dan kantor pusat saja, artinya komunikasi yang intensif belum melibatkan pihak-pihak lain diluar organisasi kontraktor.

Pada ketiga kontraktor, tahap perencanaan melibatkan baik organisasi proyek maupun organisasi kantor pusat. Organisasi proyek sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan proyek mengidentifikasi material/jasa yang diperlukan, yang kemudian dilanjutkan dengan penyusunan strategi pengadaan oleh organisasi kantor pusat. Penyusunan strategi pengadaan menghasilkan keputusan pembagian wewenang pengadaan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Namun sedikit berbeda di Kontraktor Y, pembagian kewenangan tersebut tidak dilakukan dalam tahapan ini.

Melihat betapa pentingnya penyusunan strategi pengadaan yang akan berpengaruh pada bagaimana kontraktor akan menerapkan kebijakan pengadaannya, menunjukkan bahwa masih terdapat fleksibilitas dalam penerapan kebijakan perusahaan. Dalam penyusunan strategi terdapat potensi untuk melakukan penyesuaian-penyediaan, sehingga

efektifitas pengadaan dapat tercapai.

Tahap pelaksanaan pengadaan dimulai dengan proses seleksi, yaitu kontraktor melakukan proses pemilihan terhadap sedikitnya 3 calon pemasok yang dianggap mampu. Ketiga calon pemasok ini dapat merupakan pemasok yang sudah bekerja sama dan terdaftar dalam Daftar Rekanan Kontraktor atau calon pemasok baru yang sama sekali belum pernah memiliki hubungan – termasuk pihak yang ditunjuk oleh pengguna jasa (nominated subcontractor atau nominated supplier).

Ketiga kontraktor melakukan proses seleksi di tingkat organisasi proyek dan di kantor pusat sesuai dengan batasan kewenangan yang ada. Proses seleksi yang dilakukan oleh kedua tingkatan ini sebagai hasil dari penyusunan strategi pengadaan tentu saja melibatkan pengadaan barang/jasa yang berbeda satu sama lainnya. Proses ini merupakan awal masuknya calon-calon pemasok dalam kompetisi, sehingga Daftar Rekanan Kontraktor yang dipakai sebagai sumber informasi dalam melakukan pemilihan awal menjadi proses penting yang harus selalu diperbaharui. Akurasi informasi yang menyangkut kinerja calon pemasok maupun rekomendasi dari pihak lain sangat diperlukan guna mendapatkan penilaian yang tepat. Pada Kontraktor X misalnya, Daftar Rekanan Kontraktor diperbarui setiap tahun, dengan demikian calon-calon pemasok harus memiliki hubungan kerja setiap tahunnya untuk tetap berada dalam daftar tersebut. Hal ini memungkinkan terjadi kecenderungan pemilihan pihak-pihak tertentu saja untuk ikut dalam proses seleksi ini.

Dalam proses klarifikasi dan negosiasi, keterlibatan antara pihak yang berwenang dalam pengadaan dengan pihak terpilih sudah semakin terarah pada pihak tertentu. Namun terdapat perbedaan pada proses klarifikasi dan negosiasi yang dilakukan oleh Kontraktor Y. Kontraktor Y selalu melibatkan organisasi proyek dalam proses ini. Jika pengadaan tersebut menyangkut pengadaan pada tingkat kewenangan yang lebih tinggi dari proyek, maka keterlibatan kantor pusat dilakukan pada proses penting dalam klarifikasi dan negosiasi final, serta dalam memutuskan penyedia barang/jasa yang menang dalam proses pengadaan tersebut. Adapun Kontraktor X dan Z melakukan proses klarifikasi dan negosiasi secara terpisah antara yang menjadi kewenangan organisasi proyek dan kantor pusat, yang dimulai sejak proses seleksi hingga terpilihnya pemasok diakhir proses.

Proses seleksi dan proses klarifikasi dan negosiasi yang sudah melibatkan pihak-pihak lain di luar organisasi kontraktor, tentu membutuhkan komunikasi yang intensif antara kontraktor, dengan calon-calon pemasok. Keterlibatan yang lebih besar bagi organisasi proyek dalam melakukan proses ini seperti halnya

yang dilakukan oleh Kontraktor Y dan Z, selain memberikan keleluasaan bagi organisasi proyek dalam menentukan pihak-pihak mana yang lebih memenuhi kriteria dilihat dari sudut pandang pelaksanaan yang menjadi wewenang organisasi proyek. Hal ini juga memberi peluang bagi pihak lokal untuk ikut berkompetisi dalam pengadaan di proyek tersebut.

Proses evaluasi kinerja merupakan tahapan dimana kontraktor melakukan penilaian terhadap kinerja penyedia barang/jasa berdasarkan target pengiriman barang atau kemajuan pelaksanaan pekerjaan yang sudah disepakati sebelumnya. Tahapan ini merupakan tahapan yang sudah masuk dalam proses pelaksanaan dan menjadi wilayah tanggung jawab organisasi proyek. Namun sering terjadi situasi pada saat pelaksanaan, yaitu kesepakatan yang sudah dibuat antara kontraktor dan pemasok tidak dapat dipenuhi. Tuntutan dalam proses produksi, seperti tingkat kecepatan produksi di lapangan yang akan mempengaruhi tingkat penyerapan material yang diperlukan, dan akan tergantung pada kemampuan pemasok dalam melakukan pengiriman sesuai kecepatan di lapangan, merupakan contoh aspek pelaksanaan yang akan mempengaruhi penilaian kinerja pemasok oleh organisasi proyek.

Bagi para pemasok, khususnya pemasok dengan tingkat daya saing rendah, proses evaluasi kinerja ini sangat penting bagi keberlangsungan hubungan kerja dengan kontraktor terkait. Adanya mekanisme pemberian peringatan, hingga sanksi yang terberat (penghapusan keanggotaan dari daftar rekanan), merupakan mekanisme yang dilakukan oleh ketiga kontraktor dalam melakukan penyaringan calon-calon pemasok. Dengan demikian, memberikan kinerja terbaik merupakan satu-satunya cara bagi pemasok untuk tetap memiliki hubungan kerja dengan kontraktor. Namun apakah kontraktorpun memenuhi kewajibannya seperti apa yang dilakukan oleh pemasok untuk mempertahankan hubungannya, hal ini tidak terlihat dalam proses yang mewakili kepentingan ketiga kontraktor tersebut.

Peran tingkatan dalam pengadaan (tingkat kantor pusat atau organisasi proyek), dan pada tahapan yang mana proses tersebut lebih baik dilakukan oleh kedua tingkatan manajemen tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri. Perbedaan potensi yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan, menjadi dasar penentuan tingkat mana yang lebih baik untuk melakukan proses mana, hingga terbentuk proses pengadaan yang efisien. Peran organisasi proyek yang lebih besar akan memberikan keleluasaan bagi kelancaran proses produksi. Namun peran kantor pusat pada bagian-bagian tertentu berdasarkan potensinya juga memberikan kontribusi bagi efisiensi pengadaan yang dilakukan oleh ketiga kontraktor ini. Dengan demikian, mengalokasikan wewenang sesuai dengan

potensinya menjadi dasar bagi terbentuknya pengadaan terbaik yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan kontraktor.

### 5. Kesimpulan

Walaupun ketiga kontraktor yang ditinjau adalah perusahaan BUMN dengan wilayah pelayanan nasional, namun setiap perusahaan memiliki keunikan pada pola pengelolaan dan pola pengadaan. Hal ini dipandang sebagai cerminan berbagai strategi kontraktor dalam melakukan bisnis konstruksi di Indonesia. Perbandingan berbagai strategi ketiga perusahaan dapat dilihat pada **Tabel 1**. Dari studi kasus ditemukan dua jenis strategi pengelolaan proyek (khususnya pada proyek konstruksi bangunan gedung), yaitu pengelolaan secara terdesentral yang dilakukan oleh Kontraktor X dimana pengelolaan proyeknya dilakukan hingga tingkat cabang, dan pengelolaan secara tersentral oleh Kontraktor Y dan Z yang dilakukan oleh tingkat divisi yang berkedudukan di Jakarta.

Dua jenis pola pengelolaan proyek ini, pada prinsipnya memiliki respon yang sama. Hal ini dapat disimpulkan demikian selama sebaran proyek konstruksi bangunan gedung masih terpusat di Jakarta. Pengelolaan tersentral yang dilakukan oleh Kontraktor Y dan Z sudah sesuai dengan pasar proyek konstruksi bangunan gedung. Namun kondisi ini hanya akan bertahan selama sebaran proyek konstruksi bangunan gedung belum berubah, yaitu masih berkonsentrasi di Jakarta. Jika pembangunan sudah merata secara nasional, maka pengelolaan secara terdesentral seperti yang dilakukan oleh Kontraktor X menjadi lebih tepat.

Pada kajian pola pengadaan, ditemukan tiga jenis pola yaitu i) tersentral relatif terhadap wilayah regional tertentu pengadaan oleh Kontraktor X, dengan proporsi kewenangan pengadaan tingkat pusat wilayah regional yang jauh lebih besar dari pada kewenangan organisasi proyek; ii) pola pengadaan secara berimbang antara kantor pusat dan organisasi proyek oleh Kontraktor Y; dan iii) desentralisasi pengadaan oleh Kontraktor Z, dengan kewenangan tingkat proyek yang lebih mendominasi dari pada pengadaan pada tingkat pusat.

Tiga jenis pola pengadaan sebagai strategi yang dilakukan oleh ketiga kontraktor ini, memiliki kelebihan dan kekurangan dalam penerapannya. Pengadaan yang tersentral, selain menuntut kesiapan fungsi pengadaan di tingkat pusat yang mampu melakukan pengadaan bagi berbagai jenis proyek, sekaligus memberikan peluang dilakukannya inovasi pengadaan yang hanya dapat dilakukan oleh kantor pusat. Adapun kekurangan yang mungkin terjadi adalah adanya jarak yang berarti sebagai akibat dari penerapan kebijakan pengadaan terpusat yang terjadi pada proyek yang berlokasi jauh dari lokasi kantor pusat, diperkirakan kurang mendukung kelancaran operasionalnya. Dalam pengadaan secara terdesentral, dengan kewenangan tingkat organisasi proyek yang lebih besar akan memberikan peluang yang lebih besar pada pihak-pihak lokal untuk memberikan kontribusinya, juga memberikan keleluasaan bagi organisasi proyeknya untuk menentukan pihak-pihak yang sebaiknya terlibat guna mendapatkan efisiensi dalam pengadaan serta kelancaran operasional proyek. Sedangkan pola pengadaan yang berimbang, memberikan fleksibilitas bagi kedua tingkatan manajemen pada kontraktor tersebut dalam melakukan pengadaan yang disesuaikan dengan kondisi proyeknya – lokasi proyek, nilai kestrategisan proyek, dll.

**Tabel 1. Perbandingan strategi pengelolaan proyek**

ASPEK KAJIAN	KONTRAKTOR X	KONTRAKTOR Y	KONTRAKTOR Z	TEMUAN
POLA PENGELOLAAN PROYEK KONSTRUKSI BANGUNAN	DESENTRAL HINGGA TINGKAT CABANG	SENTRAL TERHADAP SELURUH WILAYAH PELAYANAN INDONESIA	SENTRAL TERHADAP SELURUH WILAYAH INDONESIA	TERDAPAT DUA POLA PENGELOLAAN PROYEK KONSTRUKSI BANGUNAN GEDUNG: DESENTRAL & SENTRAL
POLA PENGADAAN PROYEK KONSTRUKSI BANGUNAN	SENTRAL TERHADAP WILAYAH OPERASIONAL TERTENTU	BERIMBANG DENGAN MEKANISME KEWENANGAN BERDASARKAN NILAI KONTRAK PENGADAAN	DESENTRAL KECUALI PADA MATERIAL STRATEGIS	TERDAPAT TIGA POLA PENGADAAN: SENTRAL, BERIMBANG & DESENTRAL
POLA PENGELOLAAN vs. POLA PENGADAAN	KETERGANTUNGAN ORGANISASI PROYEK PADA TINGKAT PUSAT DALAM PENGADAAN MERUPAKAN BENTUK KONTROL OLEH KONTRAKTOR X ATAS PENGELOLAAN PROYEK-PROYEKNYA YANG TERDESENTRAL.	KEBERIMBANGAN PENGADAAN MEMBERIKAN FLEKSIBILITAS DALAM PENGADAANNYA SESUAI DGN TUNTUTAN PROYEK, NAMUN TETAP DALAM KONTROL PENGELOLAAN TERPUSAT OLEH KANTOR PUSAT	KEMANDIRIAN ORGANSASI PROYEK DALAM PENGADAAN, DILAKUKAN DALAM KONTROL PENGELOLAAN OLEH KANTOR PUSAT.	EFEKTIFITAS PENERAPAN KEBIJAKAN PENGADAAN DALAM POLA PENGELOLAAN TERTENTU SESUAI DENGAN SEBARAN PROYEK.

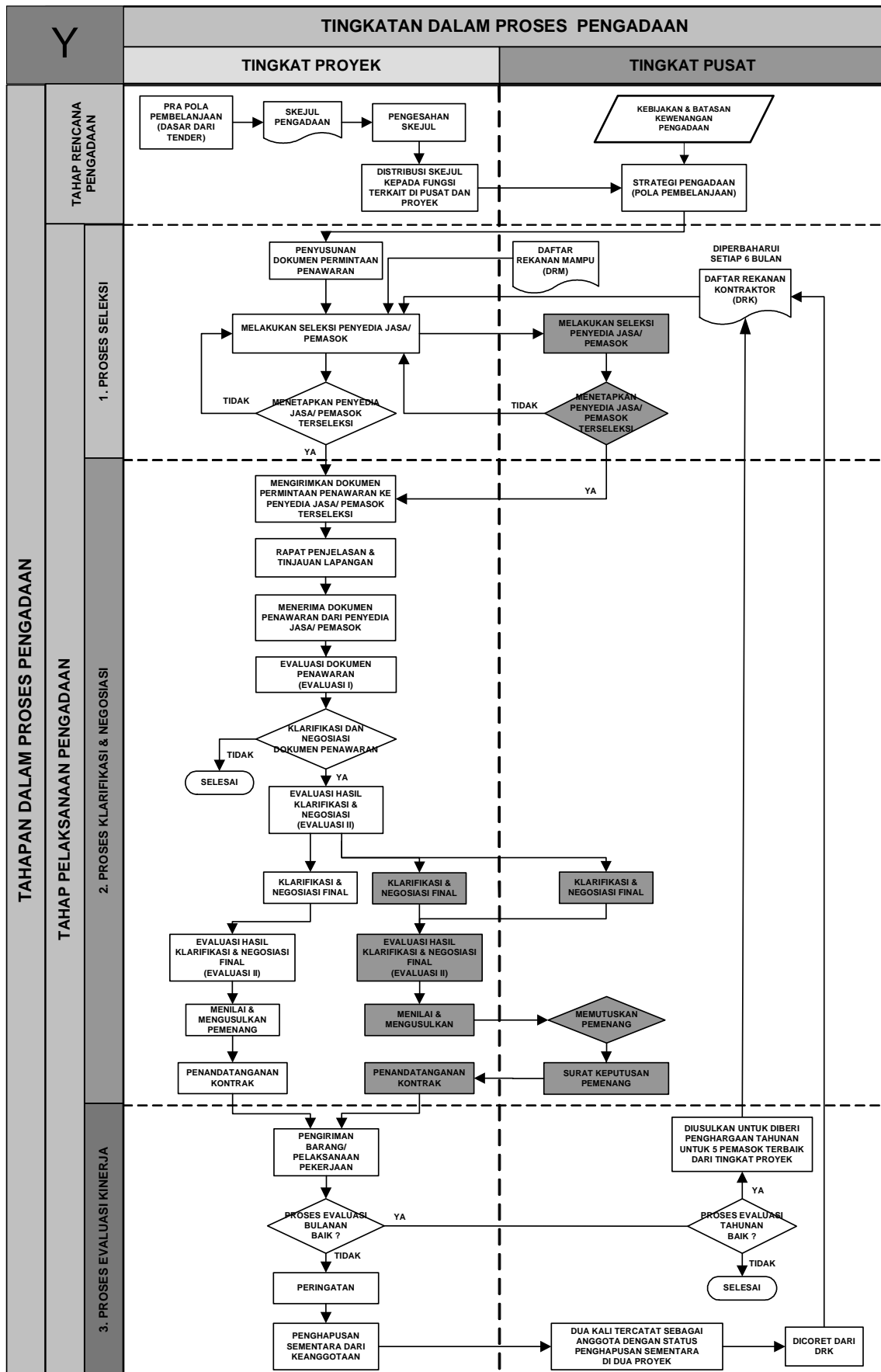
Organisasi-organisasi proyek pada Kontraktor X yang bertanggungjawab penuh dalam operasional masing-masing proyek, memiliki ketergantungan yang besar terhadap kantor pusat dalam masalah pengadaan. Pengadaan terpusat yang dilakukan oleh organisasi kontraktor tingkat pusat merupakan bentuk kontrol terhadap proyek-proyek konstruksinya, dalam lingkup pembagian tiga wilayah operasional. Sebaliknya terjadi pada Kontraktor Z, organisasi proyek memiliki kewenangan yang lebih besar dalam pengadaan. Pola pengadaan terdesentral yang dilakukan dalam konteks pengelolaan yang terpusat, merupakan bentuk kebijakan perusahaan untuk memandirikan organisasi proyeknya, namun tetap dalam kontrol pengelolaan oleh kantor pusat. Kebijakan Kontraktor Y adalah pengadaan berimbang dalam konteks pola pengelolaan terpusat, merupakan kebijakan yang memberikan fleksibilitas pada pengadaan yang disesuaikan dengan tuntutan proyek. Kebijakan pengelolaan terpusat oleh Kontraktor Y merupakan bentuk kontrol yang tetap dilakukan oleh kantor pusat.

Ketiga kontraktor ini melakukan strategi yang berbeda baik dalam pola pengadaannya, yang tidak terlepas dari konteks pola pengelolaan proyek yang berbeda pula. Keragaman pola pengadaan dalam pola pengelolaan tertentu dilihat sebagai strategi yang diperoleh dari ketiga kontraktor nasional ini dalam menghadapi pasar proyek konstruksi bangunan gedung, dengan kondisi sebaran yang hingga kajian ini dilakukan masih terpusat di Jakarta. Pemahaman terhadap ketiga strategi tersebut merupakan perjalanan dalam pencarian strategi yang paling efektif dalam melakukan pengadaan sesuai dengan sebaran proyek. Seiring dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada industri konstruksi nasional di masa yang akan datang, menuntut adanya perubahan pada strategi ini. Dengan demikian, kajian terhadap strategi yang dilakukan oleh kontraktor dalam pengadaan akan memberikan manfaat guna mendapatkan strategi yang paling efektif yang dapat dilakukan sesuai dengan kondisi pasar proyek konstruksi yang ada.

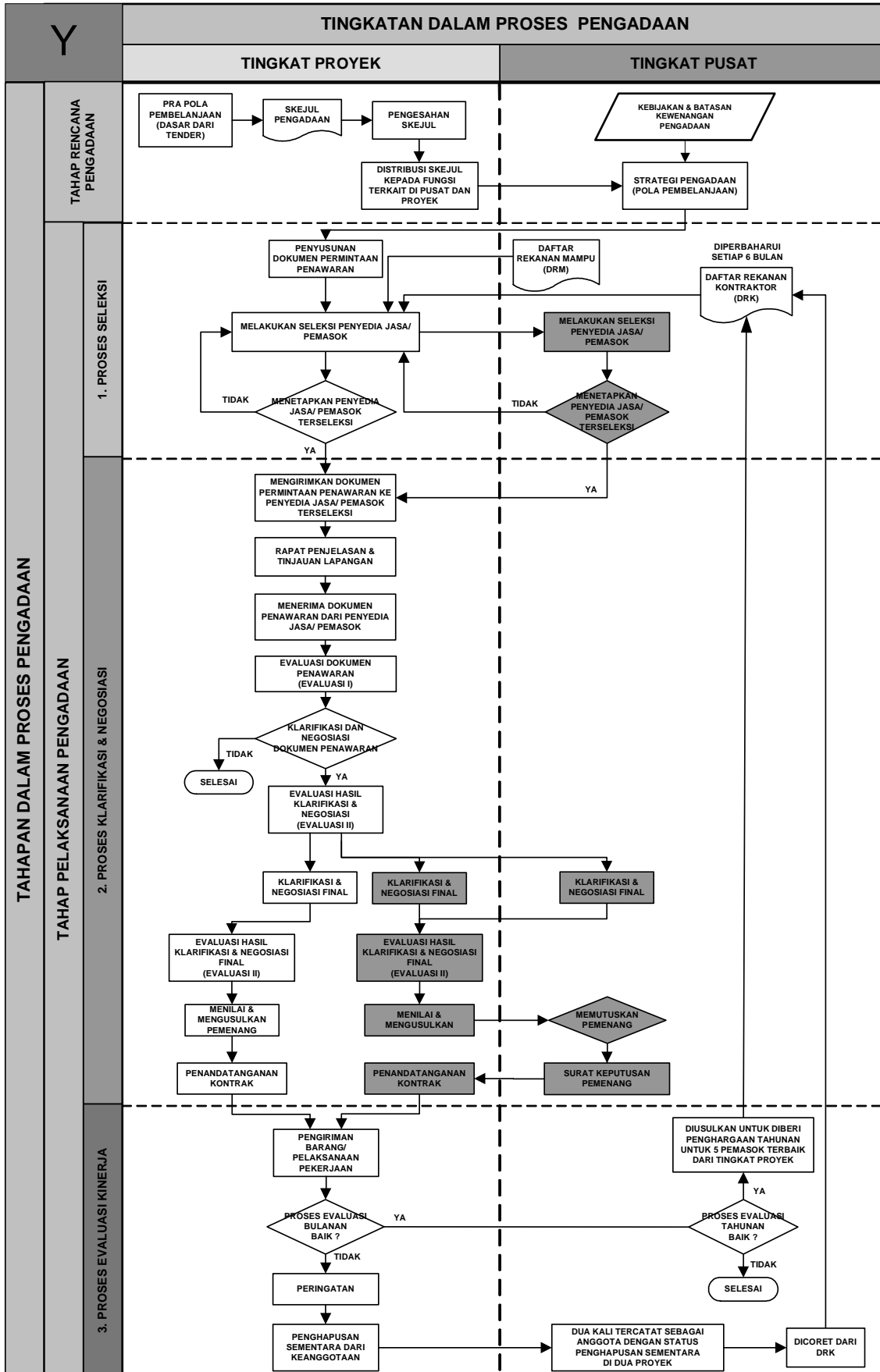
## Daftar Pustaka

- Bertelsen, Sven, 2002, “Complexity-Construction in A New Perspective”, revised paper of a report originally prepared as a contribution for an IGLC championship.  
[http://www.bertelsen.org/strategisk\\_r%20E5dgvning\\_aps/pdf/Complexity%20-%20Construction%20in%20a%20New%20Perspective.pdf](http://www.bertelsen.org/strategisk_r%20E5dgvning_aps/pdf/Complexity%20-%20Construction%20in%20a%20New%20Perspective.pdf) (8/20/2004)
- Capo, Lario, Hospitaler, 2004, “Lean Production in the Construction Supply Chain”, Second World Conference on POM and 15<sup>th</sup> Annual POM Conference, Cancun, Mexico. <[www.poms.org/](http://www.poms.org/)
- [POMSWebsite/Meeting2004/POMS\\_CD/Browse%20This%20CD/PAPERS002-0152.pdf](http://www.poms.org/POMSWebsite/Meeting2004/POMS_CD/Browse%20This%20CD/PAPERS002-0152.pdf)> 3 Oktober 2004
- Elfving, J.A., 2003, “Exploration of Opportunities to Reduce Lead Times for Engineered-to-Order Products”, Dissertation, University of California.
- Hinze, J., 1993, “Construction Contract”, McGraw-Hill.
- Hinze, J., Tracey, A., 1994, “The Contractor-Subcontractor Relationship: The Subcontractor’s View”, Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, Vo. 120, No.2, June.
- Maylor, H., 2003, “Project Management”, third edition, Prentice-Hall.
- Susilawati, 2005, “Study Supply Chain Konstruksi Pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung” Tesis magister program studi magister teknik sipil program Pasca Sarjana, Institut Teknologi Bandung.
- Tan, W., 1995, “Research Methods in Real Estate and Construction”, School of Building and Estate Management National University of Singapore.
- Tucker, S.N., Mohamed, S., Johnston, D.R., McFallan, S.L., & Hampson, K.D., 2001, “Building and Construction Industries supply Chain Project (Domestic)”, Report for Department of Industry, Science and Resources  
[www.industry.gov.au/assets/documents/itrinternet/BC-SCMReport.pdf](http://www.industry.gov.au/assets/documents/itrinternet/BC-SCMReport.pdf) (27 Juli 2004).
- Vrijhoef, R., & Koskela, L., 2000, “Roles of Supply Chain Management in Construction”, Proc., 7<sup>th</sup> Annual Conf. of the International Group for Lean Construction.  
<http://www.ce.berkeley.edu/~tommelein/IGLC-7/PDF/Vrijhoef&Koskela.pdf>> 12 Juli 2004
- Wirahadikusumah dan Susilawati, 2006, “Pola Supply Chain pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung”, akan terbit pada Jurnal Teknik Sipil Institut Teknologi Bandung.
- Yin, Robert, K., 1989, “Case Study Research: Design and Methods”, Sage Publication.

LAMPIRAN A: Proses Pengadaan pada Kontraktor X



LAMPIRAN B: Proses Pengadaan pada Kontraktor Y





LAMPIRAN C: Proses Pengadaan pada Kontraktor Z

