

# KAJIAN MANAJEMEN RISIKO BISNIS JASA KONSTRUKSI

Gatot Nursetyo

## *Abstrak*

*Industri konstruksi merupakan salah satu industri terbesar di dunia. Peralatan baru yang muncul dengan disertai hadirnya berbagai software komputer yang canggih semakin mempermudah pekerjaan dalam bidang konstruksi. Saat ini berbagai teknik baru muncul, yang diharapkan dapat mempercepat pekerjaan suatu proyek konstruksi yang sedang dilakukan, serta mempermudah dalam mengevaluasi suatu pekerjaan bangunan. Akan tetapi, dengan segala kemajuan yang ada saat ini, bukan berarti industri jasa konstruksi tidak akan diperhadapkan pada suatu risiko kegagalan.*

*Industri konstruksi juga merupakan suatu bisnis yang sangat kompetitif dengan tingkatan yang tinggi kemungkinannya untuk bangkrut, apabila tidak dikelola secara baik. Pemahaman akan aspek-aspek teknis dari konstruksi sangatlah diperlukan, di sisi lain orang-orang yang bergerak di bidang industri dan jasa konstruksi juga haruslah mempunyai pemahaman yang baik tentang aspek-aspek profesi bisnis dan manajemen risiko. Industri konstruksi seringkali dianggap sebagai suatu industri yang tingkat risikonya tinggi. Risiko yang dihadapi pada suatu proyek konstruksi sudah ada sejak awal proyek berjalan sampai proyek berakhir, bahkan tahapan awal sebelum dimulainya proyek konstruksi sudah berhadapan dengan risiko.*

*Risiko yang melekat pada perusahaan dalam kelompok industri konstruksi tidak terlepas dari karakteristik utama kegiatan perusahaan, yaitu : penyediaan jasa konstruksi. Oleh karena itu, kajian ini mengidentifikasi risiko-risiko yang berpotensi paling besar berdasarkan frekuensi dan bobot risiko pada industri jasa konstruksi. Sekaligus mengkaji upaya bagaimana penerapan manajemen risiko pada jasa konstruksi dalam menghadapi risiko di atas, sehingga perusahaan dapat memenuhi target pekerjaan berdasarkan biaya, mutu, dan waktu pekerjaan.*

***Kata kunci :*** risiko, bisnis ,jasa konstruksi

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Saat ini persaingan bisnis dalam berbagai industri berlangsung secara dinamis sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang dramatis tingkat persaingan semakin ketat, perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan berbagai tantangan dan peluang dalam bisnis. Fenomena

ini telah mengubah persaingan tradisional menjadi *hypercompetition* (D'Aveni, 1994). Perubahan-perubahan itu memaksa perusahaan melaksanakan pengembangan kompetensinya. Kompetensi yang dimiliki perusahaan hendaknya tidak mudah ditiru oleh pesaing, dan menopang tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Schoemaker, 1992). Tidak dapat dipungkiri, dalam jangka pendek,

memang daya saing perusahaan dapat diperoleh dari strategi biaya rendah maupun strategi deferensiasi (Porter, 1995). Akan tetapi dalam jangka panjang daya saing hanya dapat diperoleh dari usaha menanamkan dan membangun kompetensi; melakukan inovasi terus menerus; dan bergerak lebih cepat dari pesaing. Sumber keunggulan dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam mengkonsolidasikan kompetensi bidang fungsional perusahaan, yaitu : kompetensi pemasaran, inovasi, serta pabrikasi (Ellitan, 2003). Keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan memberdayakan unit-unit bisnis individual dan fungsi-fungsi perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan (Ellitan, 1999c). Keunggulan kompetitif mencakup superioritas sumber daya, superioritas ketrampilan dan superioritas kinerja.

Industri konstruksi juga merupakan suatu bisnis yang sangat kompetitif dengan tingkatan yang tinggi kemungkinannya untuk gagal atau bangkrut, jika tidak dikelola secara baik. Sangat diperlukan pemahaman berbagai aspek teknis dari proyek konstruksi, di sisi lain orang-orang atau pihak-pihak yang bergerak di bidang industri dan jasa konstruksi juga haruslah mempunyai pemahaman secara baik tentang aspek-aspek profesi bisnis dan manajemen risiko. Sedangkan industri bisnis jasa konstruksi seringkali dianggap sebagai suatu industri yang tingkat risikonya tinggi. Risiko yang dihadapi pada suatu proyek konstruksi sudah ada sejak awal proyek berjalan sampai proyek berakhir, bahkan tahapan awal sebelum dimulainya proyek konstruksi sudah berhadapan dengan

risiko. Risiko yang melekat pada perusahaan dalam kelompok industri konstruksi tidak terlepas dari karakteristik utama kegiatan perusahaan, yaitu : penyediaan jasa konstruksi. Seringkali risiko-risiko yang melekat pada industri konstruksi adalah : terlambatnya penyelesaian pekerjaan atas kontrak konstruksi, sebagai akibat faktor-faktor eksternal yang terjadi di luar kemampuan perusahaan. Misalnya: perubahan faktor politik dan makro ekonomi, yang dapat berupa kenaikan tingkat suku bunga yang tinggi dan penurunan daya beli.

Proyek konstruksi memiliki karakteristik unik yang tidak berulang. Hal ini disebabkan oleh kondisi yang mempengaruhi proses suatu proyek konstruksi berbeda satu sama lain. Misalnya: kondisi alam seperti perbedaan letak geografis, hujan, gempa dan keadaan tanah merupakan faktor yang turut mempengaruhi keunikan proyek konstruksi. Pengendalian (kontrol) diperlukan untuk menjaga kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan. Tiap pekerjaan yang dilaksanakan harus benar-benar diinspeksi dan dicek oleh pengawas lapangan, apakah sudah sesuai dengan spesifikasi atau belum. Misalnya : pengangkutan bahan/material harus diatur dengan baik dan bahan-bahan yang dipesan harus diuji terlebih dahulu di masing-masing pabriknya. Dengan perencanaan dan pengendalian secara baik terhadap kegiatan-kegiatan yang ada, maka terjadinya keterlambatan jadwal yang mengakibatkan pembengkakan biaya proyek dapat dihindari. Guna mengantisipasi terjadinya perubahan kondisi lapangan yang tidak pasti dan mengatasi kendala terbatasnya waktu manajemen dalam meng-

dalikan seluruh unsur pekerjaan proyek, maka diperlukan suatu konsep pengendalian secara efektif yang dikenal dengan nama *Management By Exception* (MBE). Teknik yang diterapkan MBE adalah dengan membandingkan antara perencanaan terhadap parameter proyek yang dapat diukur setiap saat. Laporan hanya dilakukan pada saat-saat tertentu, jika terdapat kejanggalan atau performa tidak memenuhi standar.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Konsep Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Menurut Day dan Wensley (1988) istilah keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) paling tidak memiliki dua arti yang saling berhubungan. Arti yang **pertama** memfokuskan pada superioritas ketrampilan (*superior skills*) dan atau superioritas sumber daya (*superior resources*) dan arti yang **kedua** berkenaan keunggulan posisional perusahaan yang dinyatakan dengan superioritas hasil-hasil kinerja (*superior performance outcomes*). Para peneliti memandang *competitive advantage* sebagai suatu istilah yang *interchangeable* dengan *distinctive* yang berarti keahlian superior (*skills*) dan sumber daya (*resources*) (South, 1981). Dalam hal ini peneliti memusatkan pada *superior skills* dan *superior resources* bidang fungsional perusahaan. Peneliti memperlakukan kompetensi pemasaran, inovasi, dan produksi (*manufacturing*) sebagai sumber daya dan keahlian yang penting (*crucial*) bagi perusahaan atau merupakan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Arti

*competitive advantage* yang kedua adalah keunggulan atau superioritas posisional. Keunggulan posisional bisnis yang dicapai oleh suatu perusahaan secara langsung merupakan *barriers* (hambatan) mobilitas kompetitif dalam persaingan, karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru (Porter, 1985).

### 2.2. Kompetensi Bidang Fungsional Perusahaan

Kompetensi bidang fungsional adalah kemampuan dan kinerja bidang fungsional yang mendukung tujuan strategik perusahaan. Konsep kompetensi bidang fungsional diadopsi dari konsep yang dikemukakan oleh Cleveland, dkk. (1989) mengenai teori kompetensi produksi, yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi kompetensi produksi. Selanjutnya konsep teori kompetensi produksi ini dikembangkan oleh Vickery, dkk. (1994) dan diterapkan untuk mengetahui kompetensi bidang fungsional perusahaan terhadap hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*). Kompetensi bidang-fungsional perusahaan merupakan sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Hal ini hanya memfokuskan pada bidang fungsional yaitu pemasaran, inovasi, dan *manufacturing* karena ketiga bidang fungsional ini diakui paling krusial bagi kesehatan perusahaan (*corporate health*).

Pengertian kompetensi pemasaran, inovasi, dan *manufacturing* diturunkan dari pengertian umum kompetensi bidang fungsional. Kompetensi pemasaran merupakan kemampuan dan kinerja bidang pemasaran yang mendukung tercapainya tujuan strategik

perusahaan. Kompetensi inovasi adalah kemampuan bidang inovasi yang mendukung strategik bisnis spesifik. Sedangkan kompetensi *manufacturing* adalah tingkat kinerja unit *manufacturing* yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan. Faktor-faktor seperti harga bersaing, fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, kecepatan dan kehandalan penghantaran produk adalah prioritas kompetitif *manufacturing*. Varadarajan (1985) mengembangkan faktor-faktor strategik bersaing dan strategik pemasaran, dan elemen-elemen *marketing mix* sebagai faktor-faktor keunggulan kompetitif. Jadi faktor-faktor prioritas kompetitif merupakan seperangkat tujuan strategik (*strategic objectives*) komprehensif yang dianggap paling penting bagi kelangsungan hidup dan daya saing perusahaan.

### 2.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja *performance outcomes* (Rue & byard 1997). Profitabilitas masih dianggap oleh para peneliti sebagai aspek utama untuk mengukur kinerja perusahaan, akan tetapi belum mencukupi untuk dapat menjelaskan keefektifan perusahaan secara umum. Berdasar hasil penelitian Murphy, dkk (1996) indikator pengukuran kinerja dan keunggulan kompetitif yang paling sering digunakan adalah *market share* dan profitabilitas. Yang dimaksud *market share* di sini adalah pangsa pasar keseluruhan, yaitu total penjualan perusahaan yang dinyatakan sebagai prosentase penjualan termasuk *major competitors*. Profitabilitas adalah

kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri (Brigham & Gapensky, 1996).

### 3. MERESPONS RISIKO

Risiko dapat menimpa siapa saja, apa saja, dan dapat terjadi kapan saja. Untuk itu, menurut Zaenal Arifin (2015) perlu membuat perencanaan yang baik agar risiko tersebut tidak membahayakan kita dan organisasi dimana kita bekerja. Perencanaan ini meliputi : pengidentifikasian risiko, pengukuran risiko, dan memilih strategi untuk merespons risiko yang sudah diukur. Ketika sebuah risiko sudah diidentifikasi dan diukur, maka kita dapat memperkirakan seberapa berbahaya risiko tersebut. Risiko dikatakan berbahaya jika dampaknya cukup signifikan bagi organisasi dan memiliki kemungkinan terjadi yang cukup tinggi. Respons terhadap resiko akan ditentukan oleh tingkat berbahayanya risiko tersebut. Ada empat respons dasar yang dapat dilakukan terhadap risiko, yaitu : menghindari (*avoidance*), mengalihkan (*transference*), mengurangi (*mitigation*), dan menerima (*acceptace*). Dalam bisnis, upaya untuk menghindari risiko yaitu ketika risiko tersebut dirasa cukup besar dampaknya atau risiko tersebut melanggar prinsip-prinsip dasar yang dianut perusahaan. Misalnya menghindari mengeksploitasi karyawan meskipun akan membuat laba perusahaan menjadi besar. Sedangkan upaya mentransfer risiko yaitu ketika risikonya memiliki dampak yang cukup signifikan tetapi probabilitas terjadinya relatif kecil. Risiko kecelakaan, kebakaran, dan

risiko lainnya yang bersifat murni cocok untuk ditransfer. Transfer risikonya adalah perusahaan asuransi (Zaenal Arifin, 2015). Namun yang perlu diingat adalah bahwa yang dapat ditransfer hanya kerugian keuangan yang sifatnya langsung saja.

Mengurangi risiko dapat dilakukan untuk semua jenis risiko yang dianggap relevan. Pengurangan dapat dilakukan terhadap kemungkinan terjadinya, seperti melakukan pelatihan kepada karyawan supaya risiko kesalahan pengerjaan menjadi berkurang. Pengurangan juga dapat dilakukan dengan mengurangi dampaknya, seperti memakai helm pengaman proyek untuk mengurangi dampak jika terjadi kecelakaan kerja. Sementara itu, menerima risiko dilakukan jika risikonya dianggap selalu merugikan. Misal, perusahaan tidak mengasuransikan kendaraan yang nilainya relatif murah. Jadi, kenali jenis risiko kemudian pilih respons yang tepat.

#### **4. MANAJEMEN RISIKO BISNIS**

Sadgrove (1997) menyatakan bahwa saat ini kita sedang memasuki babak ketiga dari manajemen risiko. Ia mengatakan bahwa pada babak pertama perusahaan-perusahaan belum berusaha untuk memperkecil risiko mereka. Sehingga, kejadian-kejadian seperti kecelakaan kerja relatif sering terjadi. Pada babak kedua manajemen risiko, perusahaan melakukan risiko dengan cara lebih proaktif. Perusahaan menyadari bahwa pengurangan risiko, misalnya risiko polusi atau pencemaran dan kebakaran dapat dilakukan dengan cara memperkenalkan kebijakan-

kebijakan dan pelatihan-pelatihan. Pada babak ketiga manajemen risiko, perusahaan melakukan penilaian terhadap risiko, dengan cara meneliti risiko-risiko. Misalnya pada suatu kontrak usaha, perusahaan diharapkan dapat mengurangi hal-hal yang tidak diinginkan (yang mungkin timbul), atau *budgeting* agar nilai tukar mata uang menjadi tetap untuk waktu tertentu di masa datang. Dengan cara-cara seperti ini justru perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya, pada akhirnya dapat meningkatkan profit.

##### **4.1. Risiko Pemasaran**

Jatuhnya pendapatan, jatuhnya *market share* serta berkurangnya distribusi barang merupakan sebagian dari tanda-tanda kegagalan pemasaran. Kekurangan pendapatan ini merupakan ancaman besar bagi para pengusaha atau perusahaan-perusahaan, karena pendapatan ini akan dipakai sebagian untuk membayar hutang. Kegagalan-kegagalan pemasaran ini tidak lepas dari banyaknya permasalahan yang ada/ muncul dalam aktivitas bisnis. Beberapa hal risiko pokok yang dapat menimbulkan masalah pemasaran, yaitu :

- a. Kebijakan pemerintah, berupa kenaikan pajak atau perubahan yang sifatnya mengatur.
- b. Perubahan permintaan di pasar.
- c. Perang harga, antar sesama produsen suatu produk sejenis atau pelaku jasa konstruksi.
- d. Pemalsuan merk, berkaitan representasi perusahaan dan kualitas produksi.
- e. *Performance* produk yang rendah.

- f. Promosi yang kurang baik.
- g. Masalah merk.
- h. Masalah pengembangan produk.
- i. Masalah segelintir pelanggan utama.
- j. Adanya kesalahan distribusi.

#### 4.2. Risiko Kualitas dan Daya Saing Produk

Memasarkan produk tidak akan berhasil jika yang dipasarkan ternyata memang produk-produk yang tidak berkualitas. Dalam rangkaian risiko fungsional, setelah dipaparkan mengenai risiko pemasaran, maka risiko produk meliputi :

- a. Adanya kerusakan kualitas.
- b. Rintangan produk.
- c. Berkurangnya daya saing.
- d. Masalah pemasok.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mencegah risiko produksi, yaitu : apabila suatu produk gagal untuk memenuhi kebutuhan para konsumen atau pasar adalah :

- Risiko terjadi bila perusahaan menggunakan para pemasok produksi ternyata tidak dapat dipegang komitmennya, misalnya : komponen yang dibutuhkan terlambat dikirim atau rusak untuk keperluan proses produksi. Solusinya : dengan mengendalikan para pemasok bahan baku / material dan mengendalikan tenaga kerja. Sehingga pengendalian kualitas dapat mengurangi kemungkinan adanya kegagalan produksi.
- Risiko karena penarikan kembali barang atau material yang ditawarkan di pasar oleh sebab dua hal. Pertama, kualitas dan kuantitas

barang/material tidak sesuai desain perencanaan, sehingga mutu produk rendah. Kedua, barang/produk yang ditawarkan di pasar adalah produk yang tidak aman dikonsumsi. Misalnya, untuk properti, pembangunan *real estate* di daerah tadah hujan/daerah banjir. Solusinya : dengan mengendalikan antara desain perencanaan dan pelaksanaan produksi. Sehingga perkembangan produk yang lambat sekaligus tidak aman, dapat diantisipasi guna menghindari waktu *set-up* yang lama bagi kepentingan bisnis pemasaran.

- Risiko karena berkurangnya daya saing produk dengan produk sejenis di pasar, misalnya : karena desain dan teknologi yang ketinggalan. Situasi seperti itu akan membuat konsumen maupun pelanggan mengeluh dan tidak puas, sehingga mereka beralih kepada produk pesaing. Solusinya : dengan mengendalikan teknologi untuk mencegah munculnya produksi yang tidak fleksibel dan masalah tindakan legal karena konsepberkurangnya pesaing di bidang *market segmentation* maupun *market positioning*. Sehingga keunggulan produksi (spesialis) untuk strategi memasuki pasar (*market entry strategy*) layak dikedepankan.

#### 4.3. Rencana Antisipasi dan Manajemen Krisis

Meskipun tindakan dan upaya pencegahan telah dilakukan secara

maksimal, belum tentu bahwa hasil yang didapat akan menjadi lebih baik, tetapi dapat saja menuju kearah yang lebih buruk. Bencana atau kegagalan dapat terjadi kapan saja dan dimana saja, oleh karenanya perusahaan hendaknya bertindak proaktif. Misalnya, dengan memiliki suatu rencana antisipasi jika musibah benar-benar terjadi. Ketika musibah terjadi dan menyebabkan situasi krisis, maka langkah pengendalian perlu ditempuh untuk dapat menyelesaikan keadaan tersebut.

#### 4.4. Menyiapkan Rencana Darurat

Perusahaan harus membuat suatu rencana darurat untuk mengantisipasi terjadinya bencana. Hasil kegiatan antisipasi ini sering disebut dengan rencana darurat, rencana darurat tak terduga atau rencana bencana (tergantung sebutan pada budaya perusahaan). Rencana tersebut harus tertulis, didiskusikan dengan seluruh karyawan yang terlibat, serta diadakan *test case* secara teratur akan terdiri dari bagian-bagian yang terpisah tetapi berhubungan dengan masing-masing krisis. Jenis-jenis krisis tersebut semuanya penting untuk dilakukan perencanaan secara seksama. Rencana darurat tersebut meliputi :

- a. Lingkup rencana darurat.
- b. Mengangkat seorang manajer perencanaan darurat.
- c. Menentukan tanggung-jawab dan peran yang lain.
- d. Uji coba rencana : melatih prosedur darurat.
- e. Eplementasi sistem manajemen.
- f. Mempelajari kemungkinan bagaimana krisis berkembang.

#### 4.5. Tindakan Pada Saat Bencana Tiba

Ada empat kegiatan pokok yang dilakukan ketika bencana krisis atau kegagalan bisnis tiba. Yaitu :

##### a. Menilai keadaan krisis.

Saat perusahaan menghadapi masalah besar, mungkin sulit untuk menentukan apakah perusahaan sungguh berada benar-benar dalam keadaan krisis. Oleh karena itu, krisis yang dimaksud (didiskripsikan) harus dijelaskan. Sebagai contoh keadaan perusahaan dalam kondisi krisis adalah :

- Ancaman terhadap reputasi jangka panjang.
- Risiko terhadap proses keadilan.
- Penghentian kegiatan bisnis sementara waktu.

##### b. Menetapkan pusat krisis.

Perusahaan hendaknya membuat dan menetapkan suatu pusat krisis (*crisis centre*) yang kegiatannya dipisahkan dari kegiatan bisnis sehari-hari. Pusat ini harus dilengkapi dengan informasi yang relevan, termasuk data tentang cara berhubungan dengan pihak lain serta sumber daya lain yang dibutuhkan.

##### c. Mendapatkan informasi.

Dalam keadaan krisis akan muncul berita yang simpang siur. Bagaimanapun, informasi yang benar harus diperoleh. Untuk itu perusahaan harus memiliki struktur dan desain yang jelas dan baku tentang bagaimana mengumpulkan informasi dari setiap macam krisis yang terjadi. Salah satu komponen

data yang dibutuhkan dari daftar isian suatu kejadian, sehingga informasinya dapat dipakai untuk proses berikutnya.

**d. Menilai ukuran krisis.**

Untuk menetapkan bahwa krisis telah terjadi di dalam perusahaan, evaluasi harus dilakukan terlebih dahulu dengan memakai standar-standar pengurangannya. Hal ini dapat dilakukan dengan analisa dampak atau pengaruh yang ditimbulkan dari suatu keadaan sesungguhnya bagi kepentingan aktifitas-aktifitas bisnis.

## **5. MUTU DAN PENGELOLAAN MUTU**

Telah diketahui secara umum bahwa memenuhi persyaratan mutu merupakan sasaran pengelolaan proyek konstruksi di samping biaya dan jadwal pelaksanaan pekerjaan konstruksi. Dalam hubungan ini, suatu peralatan, material, dan cara kerja dianggap memenuhi persyaratan mutu apabila dipenuhinya semua persyaratan yang ditentukan dalam kriteria dan spesifikasi. Oleh karena itu, instalasi yang dibangun atau produk yang dihasilkan, yang terdiri dari komponen peralatan dan material yang memenuhi persyaratan mutu, dapat diharapkan berfungsi secara memuaskan selama kurun waktu tertentu secara efektif dan ekonomis. Tidak hanya diperlukan pemeriksaan ditahap akhir sebelum diserahkan kepada pemilik proyek, tetapi juga diperlukan serangkaian tindakan sepanjang siklus proyek mulai dari penyusunan program, perencanaan, pengawasan,

pemeriksaan, dan pengendalian mutu. Kegiatan tersebut dikenal dengan penjaminan mutu (*quality assurance* – QA). Kegiatan QA diawali dengan meletakkan dasar pengertian tentang mutu dan pengelolaan mutu, dan dilanjutkan dengan program QA dan QC (*quality control*) suatu proyek. Program ini merupakan rencana dan pedoman QA / QC selama proyek berlangsung.

Dalam arti luas, mutu atau kualitas bersifat subyektif. Suatu barang yang amat bermutu bagi seseorang belum tentu bermutu bagi orang lain. Oleh karena itu, dalam dunia usaha dan industri mencoba memberikan batasan yang dapat diterima oleh kalangan yang berkepentingan, misalnya dari ISO 8402 (1986) : mutu adalah sifat dan karakteristik produk atau jasa yang membuatnya memenuhi kebutuhan pelanggan atau pemakai (*customer*). Dari definisi tersebut, langkah pertama untuk mengetahui mutu suatu obyek adalah mengidentifikasi obyek, kemudian mengkaji sifat obyek tersebut agar memenuhi keinginan pelanggan. Jadi setelah diidentifikasi materi produknya, selanjutnya dipertanyakan lebih jauh mengenai bentuk, ukuran, warna, berat, ketahanan, kinerja, dan lain-lain dari produk itu. Setelah jawaban dari pertanyaan tersebut memenuhi keinginan pelanggan, maka produk yang dimaksud dianggap memenuhi mutu. Definisi lain untuk mutu yang sering diasosiasikan dengan proyek konstruksi adalah *fitness for use*. Istilah ini disamping mempunyai arti seperti yang diuraikan tersebut, juga memperhatikan masalah tersedianya produk, kehandalan, dan masalah pemeliharaan.

## 5.1. Pengelolaan Mutu

Setelah dimengerti arti proyek konstruksi, maka langkah berikutnya adalah mengelola aspek mutu tersebut dengan benar dan tepat, sehingga tercapai apa yang disebut dengan *fitness for use*. Yaitu, pengelolaan yang bertujuan mencapai persyaratan mutu proyek konstruksi pada pekerjaan pertama tanpa adanya pengulangan (*to do the right things the first time*) dengan cara-cara yang efektif dan ekonomis. Pengelolaan mutu proyek konstruksi merupakan unsur dari pengelolaan proyek konstruksi secara keseluruhan, yang antara lain adalah sebagai berikut :

### a. Meletakkan Dasar Filosofi dan Kebijakan Mutu Proyek

Umumnya perusahaan-perusahaan besar memiliki dokumen (buku) yang berisi pedoman dasar, filosofi, dan kebijakan mutu yang harus diikuti selama menjalankan operasi dan produknya. Dokumen semacam ini memuat pula persyaratan mutu yang ditetapkan oleh perusahaan yang ditentukan dan peraturan-peraturan dari badan di luar perusahaan yang berwenang, misalnya pemerintah. Untuk mengelola proyek disiapkan dokumen yang isinya spesifik ditujukan untuk proyek yang sedang ditangani.

### b. Memberikan Keputusan Strategis Mengenai Hubungan Antara Mutu, Biaya dan Jadwal

Telah disebutkan di atas terdapat *triple constraint*

pada proyek konstruksi yang saling tarik menarik mencakup aspek jadwal, mutu, dan biaya. Pimpinan perusahaan harus menggariskan bobot mutu relatif terhadap biaya dan jadwal proyek. Keputusan ini akan menjadikan pegangan pengelolaan sepanjang siklus proyek konstruksi berlangsung.

### c. Membuat Program Penjaminan dan Pengendalian Mutu Proyek (QA/QC)

Penjabaran pedoman dan filosofi dan kebijakan mutu tetap disesuaikan dengan keperluan proyek yang lebih spesifik dan tidak bertentangan dengan program mutu perusahaan secara keseluruhan. Dari pihak pelanggan, adanya program QA /QC yang lengkap dan menyeluruh serta dokumen yang membuktikan bahwa program tersebut dilaksanakan dengan baik, dan memberikan keyakinan bahwa mutu proyek atau produk yang dipesan telah memenuhi syarat yang diinginkan.

### d. Implementasi Program QA / QC

Setelah program QA/QC selesai disusun, implementasi program tersebut dilaksanakan sepanjang siklus proyek. Agar diperoleh hasil yang efektif, perlu diselesaikan terlebih dahulu langkah-langkah persiapan, seperti melatih personil, menyusun organisasi, serta menyebarluaskan arti dan maksud

QA/QC kepada semua pihak yang berkepentingan. Untuk proyek E – MK, implementasi ini dilaksanakan terutama pada kegiatan desain *engineering*, pembelian manufaktur dan konstruksi.

## 5.2. Penjaminan Mutu – QA

Salah satu bagian pengelolaan mutu proyek yang penting adalah menyusun serta menerapkan program penjaminan mutu. Tujuan utama kegiatan penjaminan mutu adalah tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk memberikan kepercayaan kepada semua pihak yang berkepentingan (pelanggan), bahwa semua tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkatan mutu obyek (produk) telah dilaksanakan berhasil. Ini semua dapat ditunjukkan dengan catatan dan dukungan yang berkaitan dengan QA/QC. Munculnya kegiatan QA/QC dapat ditelusuri dengan adanya hubungan aktif dari pihak pemasok yang berbeda dari kebiasaan masa lalu. Pada masa lalu hubungan pemasok pelanggan dari segi mutu mengikuti pola, dimana pemasok mempunyai peranan yang lebih aktif dibandingkan dengan ketentuan dan keinginannya; kemudian pemasok membuat barang tersebut yang menurut anggapannya akan memenuhi kebutuhan pelanggan. Selanjutnya pada waktu produk terjadi atau dalam taraf hampir jadi, baru ditentukan (misalnya dengan uji coba), apakah produk tersebut memenuhi keinginan pelanggan. Hal ini memungkinkan penolakan produk yang telah siap 100%, atau dalam tahapan tertentu, sehingga pekerjaan ulang (*rework*) perlu dilakukan. pekerjaan ulang ini seringkali cukup mahal. Pola

pendekatan demikian, dewasa ini tidak dapat dipertahankan, terutama dibidang industri dimana teknologi serta proses manufaktur dan konstruksi peralatan atau produk amat kompleks ditambah lagi dengan situasi pasar yang sangat kompetitif. Faktor-faktor tersebut mendorong dicarinya cara yang lebih efektif dan ekonomis.

Oleh karena itu, masalah perhatian terhadap mutu jika hanya dihandalkan pada kegiatan-kegiatan inspeksi dan uji coba pada titik atau tahap-tahap tertentu, akan terlalu luas daerah kerja yang harus diperhatikan. Kegiatan inspeksi pada dasarnya ditujukan hanya pada titik tertentu untuk mengidentifikasi apakah barang yang diinspeksi tersebut dapat dilanjutkan proses produksinya. Jadi pendekatan masalah tentang mutu harus proaktif, bukan reaktif. Hal ini, menekankan perlunya pendekatan QA dan bukannya hanya dengan QC.

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Risiko yang melekat pada perusahaan dalam kelompok industri konstruksi tidak terlepas dari karakteristik utama kegiatan perusahaan, yaitu khusus penyediaan jasa konstruksi. Oleh karena itu, risiko-risiko yang melekat pada industri bisnis jasa konstruksi adalah sebagai berikut :

1. Terlambatnya pembayaran-pembayaran yang dilakukan oleh pemberi kerja atas pelaksanaan kerja yang telah selesai dilakukan. Keterlambatan ini dapat diakibatkan karena pemberi kerja mengalami kesulitan secara ekonomis

- untuk melakukan pembayaran secara tepat waktu.
2. Terlambatnya penyelesaian atas kontrak konstruksi sebagai akibat faktor-faktor eksternal yang terjadi di luar kemampuan perusahaan, seperti : perubahan faktor politik dan makro ekonomi yang dapat berupa kenaikan tingkat suku bunga yang tinggi dan penurunan daya beli.
  3. Kemungkinan terjadinya perubahan di dalam kontrak dengan pihak pemberi kerja sehingga dapat menimbulkan perubahan estimasi dalam penetapan pendapatan dan biaya atas pekerjaan konstruksi.
  4. Kenaikan harga bahan baku yang tidak tercantum dalam perjanjian dengan pemberi kerja dapat menimbulkan perubahan estimasi di dalam penetapan biaya atas pekerjaan konstruksi dan apabila kenaikan harga bahan baku tersebut lebih tinggi dari estimasi pendapatan yang diperoleh maka dapat menurunkan kualitas dari hasil pekerjaan konstruksi tersebut.
  5. Risiko keamanan, yaitu : risiko menurunnya tingkat keamanan suatu areal, wilayah, negara tempat operasional industri konstruksi yang dapat berakibat terhadap rusaknya aktiva yang
    - dipergunakan atau dibangun perusahaan.
  6. Risiko kelalaian mitra usaha. Risiko terjadinya wanprestasi (cedera janji) dari mitra kerjasama operasi yang berakibat meningkatnya biaya maupun menurunnya pendapatan perusahaan secara bersama-sama.
  7. Risiko perubahan kondisi sosial politik. Risiko ini berkaitan dengan dampak negatif dari perubahan kondisi sosial politik terhadap operasi perusahaan.
  8. Risiko *Leverage*. Risiko yang terkait pada kewajiban perusahaan karena pendanaan yang berasal dari luar perusahaan (*external financial*) untuk operasi perusahaan konstruksi.
  9. Risiko Asuransi. Risiko gagalnya klaim perusahaan atas kerugian akibat bencana alam atau gangguan usaha.

## 6.2. Saran

Pemantauan harus dilakukan selama masa pelaksanaan proyek untuk mengetahui prestasi dan kemajuan yang telah dicapai. Informasi dari pemantauan ini berguna sebagai acuan, sekaligus menjadi bahan evaluasi performa yang telah dicapai pada saat pelaporan. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan kemajuan yang dicapai berdasarkan hasil pemantauan dengan standar

yang telah dibuat berdasarkan perencanaan.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- D'Aveni, R.A. & Gunther, R. 1994. *Hypercompetition : Managing the Dynamic of Strategic Maneuvering*. New York : The Free Press.
- Ellitan, L. 1999c. *Sumber-sumber dan hasil-hasil keunggulan kompetitif : suatu eksploratori pada perusahaan manufaktur Indonesia*, Makalah terbaik dipresentasikan dalam Finalis PPMI (Pemilihan Peneliti Muda Indonesia), Indonesian Institute of Science. Jakarta.
- Ervianto, WI., 2004, *Teori – Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi*, Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Schoemaker, P.J.H. 1992 How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, *Sloan Management Review*. Fall, p.67-81.
- Vickery, K.S., Droge, C., & Markland, R.E. 1994. *Sources and Outcomes of Competitive Advantage ; An Exploratory Study in Furniture Industry*, *Design Science*, 25 (5) : p. 699-689.
- Zaenal Arifin, 2015, *Strategi Bisnis dan Investasi : Merespons Risiko*, dalam harian Kedaulatan Rakyat Yogyakarta, edisi Jumat Pon – 9 Januari 2015.

### Biodata Penulis :

**Gatot Nursetyo**, Alumni (S1) Teknik Sipil Universitas Janabadra Yogyakarta (1996). Pasca Sarjana (S2) Program Magister Teknik Universitas Atma Jaya Yogyakarta (2000). Dosen Program Studi Teknik Sipil Fakultas Teknik UTP Surakarta (1999 – sekarang).