KAJIAN PEMBERIAN INSENTIF DALAM PROYEK KONSTRUKSI DARI PERSEPSI PENGGUNA JASA DAN PENYEDIA JASA

Asri Sarli[1] dan Yohanes L. D. Adianto[2]
[1]Karyasiswa Magister Manajemen Proyek Konstruksi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Katolik Parahyangan
[2]Dosen Program Magister Manajemen Proyek Konstruksi, Sekolah Pascasarjana, Universitas Katolik Parahyangan
Email: asri.sarli12@gmail.com

Abstrak: Salah satu ukuran kesuksesan proyek konstruksi dapat dilihat dari pencapaian target waktu penyelesaian proyek, *time* atau waktu adalah salah satu komponen yang menjadi target utama dalam sebuah proyek konstruksi. masalah waktu dapat menimbulkan kerugian bila terlambat dari yang direncanakan serta akan menguntungkan bila dapat dipercepat. Pemberian insentif adalah salah satu upaya untuk mencapai target waktu. Beberapa penelitian telah dilakukan di beberapa negara terkait pemberian insentif dalam proyek konstruksi, tulisan ini berupaya untuk mengetahui persepsi dari pengguna jasa dan penyedia jasa terkait perlunya pemberian insentif, *milestone* pemberian insentif, implementasi pemberian insentif, usaha kontraktor untuk mendapatkan insentif, dan dampak pemberian insentif dalam proyek konstruksi. Tulisan ini menggunakan metode *literatur review* yang secara deskriptif terkait kuisoner yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Dari hasil penelitian diperoleh adanya kesepakatan penyedia jasa dan pengguna jasa tentang perlunya pemberian insentif dalam proyek konstruksi, pentingnya pemilihan jenis kontrak yang digunakan, penentuan durasi proyek, *definisi* proyek selesai, besarnya jumlah insentif dan bagaimana insentif itu diberikan menjadi *milestone* dalam pemberian insentif, target utama para pihak dalam proyek konstrusi mempengaruhi implementasi pemberian insentif, usaha yang dilakukan kontraktor agar memperoleh insentif dengan perencanaan dan penjadwalan kegiatan proyek yang tepat, serta meningkatkan produktivitas kerja sementara dampak dari pemberian insentif penawaran menjadi lebih tinggi dan kualitas pekerjaan akan menurun.

Kata kunci: waktu penyelesaian proyek, pemberian insentif, pengguna jasa, penyedia jasa.

STUDY ON THE INCENTIVE AWARDING IN CONSTRUCTION PROJECTS ACCORDING TO SERVICE USER AND SERVICE PROVIDER

Abstract: *One measure of the construction projects success can be seen from the achievement of the time goal of project completion. Time is a component that is the main target in a construction project. Time can result in losses if the project is not completed within time planned and it is profitable if the project can be completed faster. The incentive is one of the efforts to achieve the time goal. Several studies have been conducted in several countries related to incentives in construction projects This paper aims to understand the perceptions of service users and providers with regard to services necessary to provide incentives, the milestone when the incentives given, implementation of incentives, contractor's effort to obtain the incentives and the impact of incentives in the construction project. The method used is descriptive literature review related to the questionnaires that has been conducted by previous researches. The results obtained are the consensus between service providers and service users regarding the need for incentives in the construction project, the importance of choosing the type of contract used, the determination of the duration of the project, the definition of the project completed, the mount of incentives and how the incentives given being a milestone in the provision of incentives, the main target of the parties in affecting the implementation of incentives, the efforts done by the contractor to obtain incentives using right planning and scheduling of project activities and improve the productivity while the impact of incentive is higher and the quality of work is declined.*

Keywords: *duration of project completion, incentives provision, service user, service provider*

PENDAHULUAN

Salah satu ukuran kesuksesan proyek konstruksi dapat dilihat dari pencapaian target waktu penyelesaian proyek. *Time* atau waktu adalah salah satu komponen yang menjadi target utama dalam sebuah proyek konstruksi. masalah waktu dapat menimbulkan kerugian bila terlambat dari yang direncanakan serta akan menguntungkan bila dapat dipercepat. Pemberian insentif adalah salah satu upaya untuk mencapai target waktu.

Ketentuan pemberian Insentif dalam kontrak konstruksi telah dikembangkan dari dasar biaya dan pengaturan pembagian keuntungan antara pengguna jasa (pemilik) dan penyedia jasa (kontraktor). Untuk memotivasi penyedia jasa agar melakukan upaya ekstra dalam memujudkan penyelesaian proyek yang lebih cepat. Ketentuan insentif yang digunakan dalam kontrak konstruksi untuk mengurangi biaya, meminimalkan durasi serta untuk mempertahankan kualitas yang dapat diterima dalam keselamatan, produktivitas, kemajuan teknologi, inovasi, efisiensi manajemen dan kualitas konstruksi (Arditi dan Yasamis, 1998).

Dengan adanya pemberian insentif di sini dapat terlihat adanya *win-win solution* bagi kedua belah pihak, pemberian insentif berupa bonus jika penyelesaian proyek lebih cepat dari jadwal yang telah ditetapkan kepada kontraktor karena pemilik telah memperhitungkan besarnya keuntungan dan kerugian yang mungkin terjadi (Angkojoyo dan Sugiyanto, 2000).

Penundaan proyek dan pembengkakan biaya menjadi masalah utama di banyak proyek, terutama proyek industri. Untuk itu, pengguna jasa melakukan upaya pembangunan program waktu dan pengurangan biaya untuk mengontrol pengeluaran. Penjadwalan yang tepat dan perencanaan kegiatan proyek sangat penting untuk menghindari keterlambatan konstruksi dan kesulitan lainnya selama fase konstruksi. Dalam hal ini, pengguna jasa memberikan insentif penyelesaian proyek lebih cepat (Bubshait, 2003).

Pemberian insentif telah diterapkan untuk menyelaraskan tujuan para pihak dalam proyek konstruksi. Alasan utama untuk memberikan insentif untuk proses kerja sama adalah keuntungan proyek harus adil dan terbagi rata di antara para pihak (Tang, et al., 2008).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan mendukung pemberian insentif dalam proyek konstruksi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi dari pengguna jasa dan penyedia jasa terkait perlunya pemberian insentif, *milestone* pemberian insentif, implementasi pemberian insentif, usaha kontraktor untuk mendapatkan insentif, dan dampak pemberian insentif dalam proyek konstruksi.

Proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan dan umumnya berjangka waktu pendek. Dalam rangkaian kegiatan tersebut, terdapat suatu proses yang mengolah sumber daya proyek menjadi suatu hasil kegiatan berupa bangunan. Proses penyelesaiannya harus berpegang pada tiga kendala (*triple constrain*): sesuai spesifikasi yang ditetapkan (tepat mutu), sesuai *time schedule* (tepat waktu), dan sesuai biaya yang direncanakan (tepat biaya) (Ervianto, 2005).

Dalam melaksanakan kegiatan perwujudan bangunan, ada beberapa pihak yang berinteraksi satu sama lain sesuai dengan kontrak kerja yang telah ditetapkan. Para pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi yaitu pengguna jasa dan penyedia jasa. Pengguna jasa adalah orang perseorangan atau badan sebagai pemberi tugas atau pemilik pekerjaan/proyek yang memerlukan layanan jasa konstruksi, sedangkan penyedia jasa adalah orang perseorangan atau badan yang kegiatan usahanya menyediakan layanan jasa konstruksi yang dalam penelitian ini disebut kontraktor (UU. No 18 Th 1999).

Kata insentif berasal dari bahasa Latin yang berarti untuk merangsang, sedangkan insentif dalam KBBI adalah tambahan penghasilan (uang, barang, dan sebagainya) yang diberikan untuk meningkatkan gairah kerja. Dalam UU no 18 Th. 1999 dijelaskan bahwa insentif adalah penghargaan yang diberikan kepada penyedia jasa atas prestasinya antara lain, kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari pada yang diperjanjikan dengan tetap menjaga mutu sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Dari beberapa pengertian di atas, definisi insentif adalah rangsangan yang diberikan dalam bentuk penghargaan agar pihak yang terlibat dalam proyek termotivasi untuk melakukan segala upaya dalam menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang diperjanjikan dengan tetap menjaga mutu sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti, berikut ini adalah beberapa

ISSN: 1411 – 129
E-ISSN: 2541 – 5484

jurnal yang menjadi bahan pertimbangan dalam studi ini, yaitu:

1. *Incentive/disincentive contracts: perceptions of owners and contractors* (Arditi dan Yasamis, 1998). Penelitian ini dilakukan di Illionis, Amerika Serikat. Kuesioner diberikan kepada 18 pengguna jasa dan 21 penyedia jasa terkait 21 kontrak proyek jalan.
2. Analisis kemungkinan penggunaan kontrak I/D dalam usaha pencapaian target waktu konstruksi (Angkojoyo dan Sugiyanto, 2000). Penelitian ini dilakukan di Surabaya. Kuesioner diberikan kepada 40 pengguna jasa dan 42 penyedia jasa terkait proyek pengembang atau developer perumahan.
3. *Incentive/disinsentive contracts and its effects on industrial projects* (Bubshait, 2003). Penelitian ini dilakukan Jubail, Arab Saudi. Kuesioner dibagikan kepada 11 pengguna jasa dan 10 penyedia jasa terkait pembangunan proyek industri.
4. *Insentives in the chinese construction industry* (Tang et al., 2008), penelitian ini dilakukan pada enam daerah di Cina. Kuesioner dibagikan kepada 115 responden terkait 95 pembangunan proyek di daerah tersebut.

METODE

Penelitian ini melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan *(literature review)* dilengkapi dengan analisis deskriptif. Dimulai dengan identifikasi kuesioner dari penelitian terdahulu yang kemudian dikelompokkan menjadi lima kelompok pertanyaan, yaitu:

1. Perlunya pemberian insentif, berdasarkan kuesioner dari penelitian Angkojoyo dan Sugiyanto (2000), Bubshait (2003), dan Tang et al. (2008).
2. *Milstone* pemberian insentif, berdasarkan kuesioner dari penelitian Arditi dan Yasamis (1998), Angkojoyo dan Sugiyanto (2000), dan Bubshait (2003).
3. Implementasi pemberian insentif, berdasarkan kuesioner dari penelitian Arditi dan Yasamis (1998), Angkojoyo dan Sugiyanto (2000), Bubshait (2003), dan Tang et al. (2008).
4. Upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif, berdasarkan kuesioner dari penelitian Arditi dan Yasamis (1998), Angkojoyo dan Sugiyanto (2000), dan Bubshait (2003).
5. Dampak dari pemberian insentif, berdasarkan kuesioner dari penelitian Angkojoyo dan Sugiyanto (2000).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil identifikasi penelitian terdahulu mengenai pemberian insentif, yang digunakan sebagai sumber kajian membahas persepsi pengguna jasa dalam hal ini *owner* atau pemilik dan penyedia jasa, dalam hal ini kontraktor, diperoleh 34 pertanyaan yang pengolahan datanya berupa skala linker, persentase, dan perangkingan. Untuk hasil jawaban yang diperoleh lebih dari satu sumber penelitian terdahulu ditambahkan kemudian dirata-ratakan hasilnya.

I. Perlunya pemberian insentif, untuk menyelidiki alasan pemberian insentif berikut keuntungan yang didapatkan dari pemberian insentif tersebut, seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perlunya pemberian insentif

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
I	Perlunya Pemberian Insentif			
1	Kontrak saat ini telah menentukan resiko dan kewajiban para pihak, tetapi tidak memiliki insentif untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. (1 sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju)	3,37	3,7	Tang et al. (2008)
2	Pemberian insentif membuat alokasi resiko proyek lebih adil, karena insentif dapat dilihat sebagai pembagian imbalan dari kinerja yang baik. (1 sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju)	3,79	3,96	Tang et al. (2008)
3	Pemberian insentif merupakan metode yang efektif untuk kinerja proyek yang lebih baik. (1 sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju)	4	4,28	Tang et al. (2008)

Tabel 1. Perlunya pemberian insentif (lanjutan)

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
I	Perlunya Pemberian Insentif			
4	Waktu penyelesain proyek lebih cepat jika memasukkan klausal pemberian insentif dalam kontrak			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
a	Setuju	35%	42%	
5	Keuntungan bagi *owner* jika proyek selesai lebih cepat			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
a	Pemilik dapat mengoprasikan proyek lebih cepat	60 %	71 %	
b	Biaya yang dikeluarkan pemilik lebih rendah dari biaya rencana.	16 %	16 %	
c	Pemilik tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan.	10%	10%	
6	Keuntungan bagi kontraktor jika proyek selesai lebih cepat dari jadwal			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
a	Mendapatkan reputasi dan prestasi buat perusahaan	26%	31%	
b	Mendapatkan pembayaran yang lebih cepat	25%	22%	
c	Mendapatkan kesempatan untuk menangani proyek dengan pemilik yang sama	22%	23%	
d	Mendapatkan kesempatan lebih cepat untuk menangani proyek yang lain	24%	19%	
7	Keuntungan dari pemberian insentif			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000); Bubshait (2003)
a	Mempercepat waktu konstruksi	62,95%	50,5%	
b	Memberikan penghargaan kepada kontraktor yang bekerja dengan efisien	17%	20%	
c	Meningkatkan kinerja dalam hal produktivitas, kualitas, dan keamanan	16,6%	17,5%	
d	Memberikan standar kinerja (*performance*) yang tinggi	12%	14%	
e	Membuat manajemen kontrak yang efisien	10%	13%	
f	Mengurangi biaya proyek	12,1%	9%	
g	Alokasi beberapa resiko untuk kontraktor	9,1%	10%	

Perlunya pemberian insentif menunjukkan bahwa (Tabel 1):

1. Penyedia jasa dan pengguna jasa setuju bahwa penggunaan kontrak saat ini belum memiliki klausal pemberian insentif untuk meningkatkan kinerja.
2. Penyedia jasa dan pengguna jasa setuju bahwa dengan pemberian insentif, alokasi resiko proyek lebih adil. Ini sesuai dengan salah satu asas, yaitu kontrak kontruksi dibuat berdasarkan asas keadilan.
3. Penyedia jasa dan pengguna jasa sangat setuju dengan pernyataan bahwa pemberian insentif merupakan metode yang efektif untuk menghasilkan kinerja proyek yang lebih baik.
4. Penyedia jasa dan pengguna jasa setuju bahwa waktu penyelesaian proyek lebih cepat jika memasukkan klausal pemberian insentif dalam kontrak dengan jumlah persentase 35% dari pengguna jasa dan 42% dari penyedia jasa.
5. Keuntungan bagi pemilik, dalam hal ini penyedia jasa, jika proyek selesai lebih cepat yaitu pemilik dapat mengoperasikan proyek lebih cepat, mendapat tanggapan lebih dari 50% dari pengguna jasa dan penyedia jasa.
6. Keuntungan bagi kontraktor jika proyek selesai lebih cepat dari jadwal dengan tanggapan rata-rata di atas 20% dari pengguna jasa dan penyedia jasa, yaitu;
   a. Mendapatkan reputasi dan prestasi buat perusahaan
   b. Mendapatkan pembayaran yang lebih cepat
   c. Mendapatkan kesempatan untuk menangani proyek dari pemilik yang sama
   d. Mendapatkan kesempatan lebih cepat untuk menangani proyek yang lain
7. Sedangkan keuntungan dari pemberian insentif yang memiliki tanggapan di atas 50% dari pengguna jasa dan penyedia jasa yaitu mempercepat waktu penyelesaian proyek.

II. *Milestone* pemberian insentif, untuk menyelidiki hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberian insentif diberikan pada Tabel 2.

ISSN: 1411 – 129
E-ISSN: 2541 – 5484

Tabel 2. *Milestone* pemberian insentif

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
II	*Milestone* pemberian insentif			
1	Pemilik memilih kontraktor berdasarkan pada			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
A	Biaya proyek yang paling rendah	11%	11%	
B	Pertimbangan total penawaran biaya dan waktu konstruksi yang terendah	29%	28%	
C	Pengalaman menangani jenis proyek yang sama	36%	30%	
D	Pernah bekerja sama pada proyek-proyek sebelumnya	20%	19%	
2	Sistem kontrak yang digunakan terkait alokasi resiko (1. Kontraktor menanggung semua resiko, 2. Kontraktor menaggung resiko lebih banyak, 3. Kontraktor dan *owner* menanggung resiko yang sama, 4. *owner* menanggung resiko lebih besar, 5. *owner* menanggung semua resiko)	3,2	2	Angkojoyo dan Sugiyanto (2000); Tang et al. (2008)
3	Bagaiman durasi proyek ditetapkan sebelum proyek dimulai?			Arditi dan Yasamis (1998); Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
A	Berdasarkan proyek serupa	44,5%	23%	
B	Berdasarkan model analitis yang dikembangkan untuk proyek tersebut	7%	7%	
C	Setelah negosiasi resmi dengan kontraktor	15%	16%	
D	Ketentuan dari pemilik	28%	27%	
E	Volume pekerjaan dan produktivitas pekerja di lapangan	17%	25%	
4	Apa kriteria yang digunakan untuk menentukan penyelesaian proyek?			Arditi dan Yasamis (1998) ; Bubshait (2003)
A	Jalan sudah dapat dilalui (pembersihan dan demobilisasi belum termasuk)	56%	45%	
B	Penyelesaian yang substansial (bagian yang tidak bertalian belum dikerjakan atau masih perlu melakukan perbaikan kecil)	22%	36%	
C	Teknik penyelesaian	27,27%	70%	
D	Onset proyek untuk operasi	27,27%	0%	
E	*Start up* dan *commissioning*	27,27%	30%	
5	Bagaimana jumlah insentif yang dibayarkan kepada kontraktor?			Arditi dan Yasamis (1998); Bubshait (2003)
A	Penuh setelah selesainya beberapa kegiatan *milestone*	6 %	25%	
B	Sebagian setelah selesainya beberapa kegiatan *milestone*	27%	30%	
C	Penuh setelah selesainya proyek	63,5%	58,5%	
6	Bagaimana anda memutuskan (menghitung) jumlah insentif?			Bubshait (2003)
A	Hal ini tergantung pada alokasi resiko pada masing-masing pihak	36,4%	50%	
B	Menggunakan rumus empiris	36,4%	50%	
C	10 % dari biaya proyek	36,4%	10%	
D	Tergantung biaya yang dikeluarkan sebagai akibat dari penyelesaian akhir	0%	20%	
7	Berapa jumlah optimal untuk insentif per proyek?			Bubshait (2003)
A	5% dari biaya proyek	18,2%	0%	
B	10 % dari biaya proyek	27,3%	10%	
C	Tergantung pada kekritisan proyek dan penghematan biaya	63,6%	80%	
8	Berapa Jumlah perbandingan insentif dan penalti?			Bubshait (2003)
A	Sama	54,5%	0%	
B	Insentif lebih besar dari penalty	9,1%	80%	
C	Penalti lebih besar dari insentif	27,3%	0%	

Tabel 2, tentang *milestone* pemberian insentif, menunjukkan bahwa:

1. Dalam pemilihan kontraktor didasarkan pada empat kategori yang mendapat tanggapan di atas 10% dari pengguna jasa dan penyedia jasa yaitu:
   a. Biaya proyek yang paling rendah
   b. Pertimbangan total penawaran dan waktu konstruksi yang rendah
   c. Pengalaman menangani jenis proyek yang sama
   d. Pernah bekerja sama pada proyek sebelumnya
2. Untuk sistem kontrak yang digunakan terkait alokasi resiko terdapat perbedaan, yaitu penyedia jasa memberi tanggapan bahwa kontraktor dan pemilik menanggung resiko yang sama, sedangkan penyedia jasa memberikan tanggapan bahwa mereka atau kontraktor menanggung resiko yang lebih besar.
3. Penentuan durasi proyek berdasarkan proyek serupa atau pengalaman dari tahun sebelumnya adalah tanggapan dari pengguna jasa sebesar 44 atau 5%. Penyedia jasa memberikan tanggapan di atas 15% adalah durasi ditetapkan berdasarkan proyek serupa, setelah negosiasi resmi, sudah ketentuan dari pemilik dan volume pekerjaan serta produktivitas pekerja di lapangan.
4. Kriteria yang digunakan untuk menentukan proyek dikatakan selesai adalah penyedia jasa dan pengguna jasa sepakat bahwa jalan sudah dapat dilalui walaupun pembersihan dan demobilisasi belum dilakukan. Penyedia jasa juga memberikan tanggapan jika proyek sudah dapat dikatakan secara teknis sudah selesai sebesar 70%.
5. Insentif diberikan penuh setelah proyek selesai serta jumlah optimal untuk pemberian insentif per proyek tergantung pada karakteristik proyek dan penghematan biaya mendapat tanggapan di atas 50% dari pengguna jasa dan penyedia jasa.
6. Sementara untuk menghitung besarnya jumlah insentif yang diberikan penyedia jasa dan pengguna jasa memberikan tanggapan tergantung pada alokasi resiko pada masing masing pihak, menggunakan rumus empiris dan 10% dari total nilai proyek.
7. Untuk perbandingan jumlah insentif dan penalti, terdapat perbedaan tanggapan untuk penyedia jasa pemberian insentif dan penalti sama besarnya sementara penyedia jasa insentif lebih besar dari penalti.

III. Implementasi pemberian insentif, untuk menyelidiki mengapa suatu proyek perlu diberi insentif serta bagaimana insentif ini diberikan, terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. Implementasi pemberian insentif

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
III	Implementasi pemberian insentif			
1	Mengapa proyek dipilih untuk diberi insentif?			Arditi dan
a	Proyek visibilitas tinggi	19%		Yasamis (1998) ;
b	Jalan dengan lalu lintas padat	18%		Bubshait (2003)
c	Biaya transportasi yang mahal jika terjadi kemacetan	17%		
d	Proyek yang menjadi prasyarat untuk penggunaan beberapa proyek lain	18,18%	10%	
e	Proyek yang akan digunakana pada tanggal tertentu untuk memberikan pelayanan	18,18%	0%	
f	Selesai lebih cepat akan membuat pengembalian investasi cepat	81,81%	20%	
g	Proyek yang diperlukan sesegera mungkin untuk mematuhi peraturan pemerintah	9,09%	10%	
2	Pada tahap apa ketentuan pemberian insentif dicantumkan dalam kontrak?			Arditi dan
a	Pada tahap perencanaan	42%	10%	Yasamis (1998) ;
b	Pada tahap penawaran (negosiasi dengan pemenang)	63,63%	30%	Bubshait (2003)
c	Pada tahap konstruksi (pembangunan)	18,18 %	60%	

ISSN: 1411 – 129
E-ISSN: 2541 – 5484

Tabel 3. Implementasi pemberian insentif (lanjutan)

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
III	Implementasi pemberian insentif			
3	Tingkat kepentingan yang ditargetkan pada proyek (*rank*)			Arditi dan Yasamis (1998); Angkojoyo dan Sugiyanto (2000); Tang et al. (2008)
a	Waktu	2	3	
b	K3	5	4	
c	Biaya	3	1	
d	Teknologi	6	5	
e	Mutu	1	2	
f	Manajemen	5	6	
4	Bagaimana jalur komunikasi antara pengguna jasa dan penyedia jasa dilakukan			Arditi dan Yasamis (1998); Bubshait (2003)
a	Sebelum pelaksanaan di lapangan	33,13%	44%	
b	Pertemuan pra-disain	36,36%	6%	
c	Rapat konstruksi	43,27%	64%	
d	Komunikasi informal	21%	22%	
5	Apakah para pihak menegosiasikan atau mengkomunikasikan pemberian insentif dalam pertemuan tersebut?			Arditi dan Yasamis (1998)
a	Ya	77%	73%	
6	Apakah ada perselisihan yang disebabkan oleh keberatan yang diajukan kontraktor untuk ketentuan insentif?			Arditi dan Yasamis (1998)
a	Ya	38%	18%	
b	Tidak	44%	64%	
7	Menurut anda pemberian insentif sangat tepat diterapkan untuk proyek?			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
a	Bangunan rumah tinggal	14%	13%	
b	Bangunan gedung	26%	21%	
c	Bangunan sipil	33%	31%	
d	Bangunan industri	26%	28%	

Tabel 3, tentang implementasi pemberian insentif, menunjukkan bahwa:

1. Selesai lebih cepat akan membuat pengembalian investasi cepat adalah tanggapan paling besar yang diberikan oleh pengguna jasa untuk alasan memilih proyek yang akan diberikan insentif.
2. Sementara perbedaan tanggapan terhadap pada tahap apa ketentuan pemberian insentif dicantumkan dalam kontrak, untuk pengguna jasa adalah pada tahap penawaran atau pada saat negosiasi dengan pemenang dan untuk penyedia jasa adalah pada tahap pembangunan konstruksi dilakukan.
3. Pemberian insentif, komunikasi dalam pertemuan atau rapat konstruksi yang dilakukan dan kecil kemungkinan terjadi perselisihan yang disebabkan oleh keberatan yang diajukan kontraktor untuk ketentuan insentif jika ada, mendapat tanggapan yang sama dari penyedia jasa dan pengguna jasa.
4. Pemberian insentif dapat diterapkan ke semua jenis konstruksi mendapat tanggapan di atas 10% dari penyedia jasa dan pengguna jasa.
5. Untuk tingkat kepentingan yang menjadi target pada proyek

Dilakukan penentuan bobot dengan menggunakan *Scoring Method* dengan memberikan nilai skor terlebih dahulu pada data hasil perankingan dari masing-masing jurnal, kemudian diberikan bobot seperti terlihat pada Tabel 4, dengan hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Rumus perhitungan bobot

$$W_j = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^{n} S_j} \quad \text{.....} \quad \text{.....} \quad (1)$$

dengan W_j = Bobot

S_j = Skor kriteria (1 s/d 6)

Tabel 4. Bobot Perankingan

Kriteria	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Total
Skor	6	5	4	3	2	1	21
Bobot	0,286	0,238	0,190	0,143	0,095	0,048	1

Tabel 5. Hasil Bobot Perankingan Pengguna Jasa

No	Target	J1	J2	J3	J4	Total	Rank
1	Waktu	0,28	0,19	0,17	0,24	0,89	2
2	Biaya	0,14	0,24	0,17	0,19	0,74	3
3	Mutu	0,24	0,29	0,17	0,29	0,98	1
4	K3	0,19	0,05	0,17	0,09	0,50	5
5	Manj.	0,09	0,19	0,17	0,09	0,55	4
6	Tekno.	0,05	0,09	0,17	0,09	0,41	6

Tabel 6. Hasil Bobot Perankingan Penyedia Jasa

No	Target	J1	J2	J3	J4	Total	Rank
1	Waktu	0,14	0,19	0,17	0,19	0,69	3
2	Biaya	0,29	0,29	0,17	0,29	0,98	1
3	Mutu	0,19	0,24	0,17	0,29	0,88	2
4	K3	0,24	0,05	0,17	0,09	0,55	4
5	Manj.	0,09	0,14	0,17	0,09	0,50	5
6	Tekno.	0,05	0,09	0,17	0,09	0,41	6

Tabel 5 dan Tabel 6 menunjukkan bahwa yang menjadi target utama dalam pelaksanan proyek menurut pengguna jasa adalah mutu dan yang ke dua adalah waktu, sedangkan yang menjadi target utama menurut penyedia jasa adalah biaya dan waktu berada di urutan ke tiga. Jadi, menurut pengguna jasa, pemberian insentif untuk mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan harus memperhatikan mutu pekerjaan, sementara menurut penyedia jasa pemberian insentif untuk mempercepat waktu perlu memperhatikan biaya yang akan digunakan. Ini akan mempengaruhi bentuk insentif yang akan diberikan.

IV. Upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif, untuk menyelidiki hal-hal yang perlu diperhatikan dalam upaya mempercepat penyelesaian proyek, terdapat pada Tabel 7.

Tabel 7**.** Upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
IV	Upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif			
1	Usaha yang dilakukan kontraktor menerapkan jadwal kerja untuk percepatan			Arditi dan Yasamis (1998); Angkojoyo dan Sugiyanto (2000); Bubshait (2003)
a	Enam hari seminggu	46,85%	32%	
b	Tujuh hari seminggu	17%	26%	
c	Bekerja dengan dua *shift*	15,8%	9,67%	
d	Bekerja dengan tiga *shift*	4,33%	5,5%	
e	Lembur	15,33%	14,33%	
f	Jadwal kerja yang dipercepat menjadi 228 hari kalender dalam setahun	11%	6%	
g	Beberapa kru bekerja di beberapa daerah	29,75%	36%	
h	Menambahkan peralatan kerja	28,72%	19%	
i	Perencanaan yang tepat dan penjadwalan kegiatan proyek	45,45%	30%	
j	Meningkatkan produktivitas pekerja dengan memberikan motivasi	45,45%	0%	
2	Apa kesulitan kontraktor dalam melaksanakan perjanjian kerja?			Arditi dan Yasamis (1998); Bubshait (2003)
a	Mengoptimalkan jumlah pekerja	18%	15%	
b	Mengatur jadwal lembur	7,55%	25%	
c	Pengaturan upah untuk *shift* ke dua dan ke tiga	6%	10%	
d	Meningkatkan produktivitas tenaga kerja	28,75%	50%	
3	Tindakan apa yang kontraktor lakukan untuk mendapatkan insentif?			
a	Rencana teknologi/manajerial, hal baru	28%	25%	
b	*Ad hoc* langkah-langkah yang diperlukan	20%	19%	
c	Kompresi ekstrim kegiatan menjelang akhir proyek	24%	38%	
4	Jika perbaikan teknologi /manajerial diperkenalkan, kategori apa yang mereka miliki?			Arditi dan Yasamis (1998)
a	Metode konstruksi canggih	30%		
b	Peralatan yang canggih	40%		
c	Bahan canggih	10%		
d	Teknik manajemen konstruksi canggih	20%		

ISSN: 1411 – 129
E-ISSN: 2541 – 5484

Tabel 7. Upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif (lanjutan)

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
IV	Upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif			
5	Praktek manajerial apa yang kontraktor gunakan untuk memenuhi target pemberian insentif?			Arditi dan Yasamis (1998)
a	*Bar chart*	30%	39%	
b	CPM	48%	30%	
c	Teknik penjadwalan berulang	4%	13%	
6	Apakah ada personil dan tenaga khusus yang kontraktor gunakan untuk memenuhi target pemberian insentif?			Arditi dan Yasamis (1998) ; Bubshait (2003)
a	Pertimbangan khusus dalam memilih sub-kontraktor	37,75%	45%	
b	Pertimbangan khusus untuk menunjuk personil proyek senior	33,2%	15%	
c	Pertimbangan khusus dalam memilih petugas lapangan	27,7	50,1%	
7	Apakah kontraktor memberikan insentif yang diperoleh ke personelnya? Jika ya, sampai tingkat apa?			Arditi dan Yasamis (1998) ; Bubshait (2003)
a	Ya, ke manajemen atas	0 %	40%	
b	Ya, ke manajemen menengah	27,3%	45%	
c	Ya ke pekerja	9%	50%	
8	Apa frekuensi perintah perubahan dalam proyek yang diberikan insentif dibandingkan tidak diberikan insentif?			Arditi dan Yasamis (1998) ; Bubshait (2003)
a	Sering dari pada proyek tidak diberikan insentif	29,55%	25,25%	
b	Lebih sering dari pada proyek tidak diberikan insentif	19%;	9%	
c	Kurang sering dari pada proyek tidak diberikan insentif	27,3%	20%	
9	Berapa besarnya perintah perubahan proyek yang diberikan insentif dibandingkan tidak diberikan insentif?			Arditi dan Yasamis (1998) ; Bubshait (2003)
a	Sebesar proyek tidak diberikan insentif	34,1%	36%	
b	Kurang dari proyek tidak diberikan insentif	27,3%	10%	
10	Akankah penawaran proyek akan menjadi seragam rendah jika proyek tidak diberikan insentif?			Arditi dan Yasamis (1998)
a	Ya, secara substansial	44%	18%	
b	Ya, sedikit	6%	82%	
11	Apakah proyek akan terlambat jika itu tidak diberikan insentif?			Arditi dan Yasamis (1998)
a	Ya, dengan 21%	56%	100%	

Tabel 7, tentang upaya kontraktor untuk mendapatkan insentif, menunjukkan bahwa:

1. Usaha dan tindakan yang dilakukan kontraktor untuk mempercepat penyelesaian proyek agar memperoleh insentif yang mendapat tanggapan persentase yang cukup besar baik dari pengguna jasa maupun penyedia jasa yaitu:
   a. Bekerja enam hari seminggu
   b. Menambah tenaga kerja
   c. Menambah peralatan kerja
   d. Perencanaan dan penjadwalan kegiatan proyek yang tepat
   e. Meningkatkan produktivitas kerja
   f. Penggunaan teknologi/menajerial yang baru
   g. Kompresi ekstrim pada kegiatan menjelang akhir proyek
   h. Pertimbangan khusus dalam memilih sub-kontraktor
   i. Pertimbangan khusus dalam memilik personil proyek
2. Kesulitan kontraktor dalam melaksanakan perjanjian kerja yaitu meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan masih adanya perintah perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

V. Dampak pemberian insentif, untuk menyelidiki hambatan yang mungkin terjadi jika pemberian insentif diterapkan, diberikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Dampak pemberian insentif

No	Pertanyaan	Persepsi para pihak		Referensi
		Pengguna Jasa (Pemilik)	Penyedia jasa (Kontraktor)	
V	Dampak pemberian insentif			
1	Masalah apa yang terjadi jika klausal pemberian insentif dimasukkan dalam kontrak			Angkojoyo dan Sugiyanto (2000)
a	Biaya menjadi besar	9%	30%	
b	Kualitas menurun karena keinginan menyelesaikan proyek dengan cepat	9%	42%	

Kemungkinan dampak dari pemberian insentif jika dimasukkan dalam kontrak konstruksi yaitu biaya penawaran menjadi tinggi dan kualitas pekerjaan akan menurun dikarenakan keinginan menyelesaikan proyek dengan cepat.

SIMPULAN

Berdasarkan kajian hasil dan pembahasan diperoleh beberapa simpulan, antara lain:

1. Pengguna jasa dan penyedia jasa sepakat mendukung pemberian insentif dalam proyek konstruksi karena berdampak positif bagi para pihak.
2. Dalam *milestone* pemberian insentif, pengguna jasa dan penyedia jasa memberikan tanggapan tentang pentingnya pemilihan jenis kontrak yang digunakan, penentuan durasi proyek, definisi proyek selesai, besarnya jumlah insentif dan bagai mana insentif itu diberikan.
3. Ada perbedaan pendapat dalam implementasi pemberian insentif ini karena adanya perbedaan tingkat kepentingan target dalam pelaksanaan proyek konstruksi.
4. Rekomendasi terkait usaha yang kontraktor lakukan untuk dapat memperoleh insentif adalah dengan perencanaan dan penjadwalan kegiatan proyek yang tepat serta peningkatan produktivitas kerja.
5. Adapun dampak yang mungkin terjadi jika pemberian insentif dimasukkan dalam kontrak konstruksi, yaitu penawaran menjadi lebih tinggi dan kualitas pekerjaan akan menurun.

DAFTAR PUSTAKA

Arditi, D. dan Yasamis, F. 1998. Incentive/disincentive contracts: perceptions of *owner*s and contractors. *Journal of construction engineering and managemen/September/Oktober 1998.124*. p.361-373.

Angkojoyo.T. dan Sugiyanto 2000. *Analisis kemungkinan penggunaan kontrak I/D dalam usaha pencapaian target waktu konstruksi*. Tugas akhir Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik Universitas Kristen Petra.

Bubshait, A.A. 2003. Incentive/disinsentive contracts and its effects on industrial projects. *International Journal of Project Manajemen 21*. p.63-70.

UU. No 18 Th 1999, tentang Jasa Konstruksi.

Tang, W. et al. 2008. Insentives in the chinese constuction industry. *Journal of Construction Engineering and Management. ASCE/Juli 2008. 134.* p.457-467

Ervianto.W.I. 2005. *Manajemen Proyek Konstruksi*, edisi revisi. Penerbit Andi Yogyakarta.