

# SELECTION CRITERIAS OF CONSORTIUM COMPANY IN BUILD OPERATE TRANSFER CONCESSIONS AS EFFORTS TO REDUCE THE RISK OF COOPERATION

Fibria Conyтин Nugrahini  
Staf Pengajar Program Studi Arsitektur  
Universitas Muhammadiyah Surabaya  
Fibrisan@gmail.com

## ABSTRACT

*Build Operate Transfer concession cooperation is a form of cooperation between the public and private, in which the partnership was formed in order to fill the shortage of funds from the public (government). It is intended sustain the financing to be borne by the public (government) and the profit provision of building facilities. While the private sector to get the financial benefits derived from the management of the building during the period that has been set for later handed over to the authorities after the time runs out. Government (public) gives the right to use the land for a long period of time, while the private sector is obliged to construct a building plan that has been agreed by both parties as well as benefit from the commercialization of its management scheme. In acquiring colleagues from the private sector that can meet the main objective criterias needed to be considered and met in selecting a private partner and make the forms of cooperation BOT (Build Operate Transfer) which is mutually beneficial to both parties. Selection of the appropriate partners assessment criterias is also form of risk management, minimize things that are not profitable and build lasting cooperation while as small as possible problems happens later on the cooperation. This paper produces a criterias of the existing literature studies in Build Transfer Operation.*

Keywords : BOT, konsesi, konsorsium, kriteria

### Pendahuluan

Pola kerjasama *Build Operate Transfer* merupakan pola pendekatan kerjasama antara publik dan swasta (*Public Private Partnership*) yang merupakan salah satu solusi dalam memenuhi keterbatasan dana dari pihak pemerintah. Sebagai upaya memenuhi percepatan pembangunan maupun dengan tujuan pembangunan fasilitas publik yang bertujuan komersial yang pada akhirnya dapat meningkatkan penghasilan daerah sampai dengan skala nasional.

Beberapa pola pendekatan BOT banyak dikembangkan beberapa dekade belakangan ini di Indonesia. Beberapa kendala dan masalah juga banyak terjadi didalamnya. Kesuksesan pola semacam ini salah satunya sangat ditentukan oleh pemilihan partner kerjasama (rekanan) yang memenuhi berbagai kriteria yang diharapkan.

Dalam pemilihan partner kerjasama dibutuhkan partner yang tepat karena resiko dalam proyek *partnership* cukup besar antara lain yaitu resiko dasar termasuk desain, konstruksi, operasional, perawatan, teknologi, keuangan, resiko hasil pendapatan maupun resiko global seperti politik, hukum, komersialisasi, dan resiko lingkungan (Merna&Smith, 2005).

Kajian ini membahas tentang kriteria-kriteria penilaian dalam pemilihan partner kerjasama (rekanan) dari studi berbagai literatur untuk mendapatkan gambaran kriteria-kriteria penilaian pemilihan partner kerjasama dalam sistem konsesi *Build Operate Transfer* (BOT). Tujuan dan manfaat yang ingin dicapai dari kajian ini yaitu:2 Tujuan dari penulisan makalah ini adalah :

1. Mengungkapkan kriteria-kriteria yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan mencari partner konsorsium dari pihak swasta.
2. Memberikan masukan kepada pihak publik sebagai bahan referensi dalam pengambilan keputusan pemilihan perusahaan konsorsium dalam sistem konsesi *Build Operate Transfer* (BOT).

### Sistematika Pembahasan

Pembahasan studi ini dilakukan dengan beberapa tahapan kajian yaitu :

1. Kajian Teori Kerjasama Publik-Swasta (*Public Private Partnership*)
2. Kajian Kerjasama Sistem BOT
3. Studi Regulasi dan literatur.
4. Matriks Kriteria

### 1. Kerjasama Publik-swasta (Public-Private Partnership)

Karakteristik kerjasama Publik-Swasta atau yang disebut dengan *Public Private Partnership* menurut Menherree (1996) :

- Perbedaan tipe dari Publik dan Swasta dengan menggunakan tipe kerjasama ini yaitu dalam rangka merealisasikan kebutuhan terhadap fasilitas dan proyek komersial.
- Pendekatan kerjasama ini digunakan terhadap proyek yang mempunyai variasi yang banyak.
- Terdapat batasan yang luas dari tipe bangunan yang menggunakan bentuk kerjasama ini,

Fungsi kebersamaan dan mengawinkan hubungan sektor publik yang mendorong pertumbuhan ekonomi yang ditandai dengan pembangunan fasilitas publik dan swasta sebagai sektor privat yang mempunyai kepentingan memperoleh keuntungan atau benefit terhadap kerjasama tersebut (berorientasi profit). Bagi *public sector* yang berorientasi pada layanan publik bertujuan untuk meningkatkan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat dan jangka panjang untuk mendapatkan fasilitas pembiayaan publik.

### 2. Kajian Kerjasama Sistem BOT (*Build Operate Transfer*)

BOT (*Built Operate Transfer*) adalah sebuah kerjasama konsesi dimana organisasi swasta menjalankan pembangunan dan kemudian mengoperasikan fasilitas selama batas waktu tertentu. Batas akhir keterlibatan pihak swasta akan terjadi pada saat pengembalian kepemilikan fasilitas kepada pihak pemerintah/publik setelah periode waktu konsesi yang telah ditetapkan sebelumnya. Biasanya jangka waktunya cukup lama antara 25-40 tahun (Tiong, 2009).

Menurut wikipedia Built Operate Transfer (BOT) adalah bentuk pembiayaan proyek, dimana badan

swasta menerima konsesi dari sektor swasta atau publik untuk membiayai, desain, membangun, dan mengoperasikan fasilitas dinyatakan dalam kontrak konsesi.

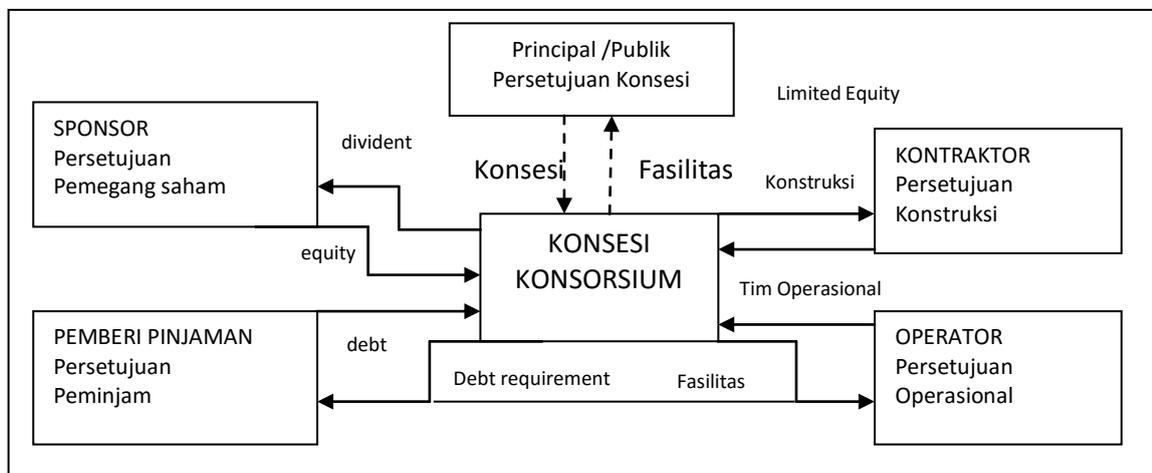
Hal ini memungkinkan pendukung proyek untuk memulihkan biaya investasi, operasi dan pemeliharaan dalam proyek.

Pada pendekatan BOT, pihak swasta atau konsorsium akan menjaga konsesi dari pihak publik sebagai *principle*(klien) sampai batas waktu yang telah ditentukan untuk pembangunan dan mengoperasikan fasilitas publik. Proses pembangunan terdiri dari tahap pembiayaan, desain, dan konstruksi fasilitas, melaksanakan dan memelihara fasilitas sebaik mungkin, dan dapat menghasilkan keuntungan. Konsorsium menjamin pengembalian investasi dengan cara menjalankan fasilitas tersebut dimana konsorsium sendiri berperan sebagai pemilik selama periode waktu konsesi. Pada akhir masa konsesi, konsorsium memindahkan kepemilikan fasilitas tersebut bebas biaya ataupun ditransfer kepada pihak *principal* (biasanya pemerintah).

Keuntungan terbesar dari BOT untuk pemerintah atau perusahaan publik yaitu untuk mengalihkan sebagian resiko kepada sektor privat, pada akhirnya membiayai dan mengambil resiko pada pembangunan fasilitas publik.

Pada akhir periode, pemerintah akan mewarisi proyek yang siap dijalankan dengan tidak ada biaya investasi serta sedikit resiko.

Salah satu bagian yang penting dalam kerjasama BOT adalah bahwa bagi konsorsium adanya sebuah ketidakpastian perkiraan pendapatan dalam kurun waktu konsesi. Lamanya periode konsesi tergantung dari berapa pendapatan yang diharapkan selama itu dan bisa mencapai 30 tahun yang bisa dipertimbangkan. Seringkali rencana bisnis konsorsium hanya berdasarkan asumsi yang tidak akurat sehingga dapat merugikan jalannya proyek.



Peserta dalam tabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. *Principal*

Dalam proyek Built Operate Transfer(BOT), *principal* pada umumnya pemerintah / perusahaan publik yang mengakui adanya kebutuhan fasilitas tetapi mereka tidak mampu membiayai proyek tersebut.

#### 2. Konsorsium

Setelah proses identifikasi tentang kebutuhan fasilitas, pemerintah akan menyetujui konsesi pada para konsorsium. Para konsorsium yang merupakan gabungan perusahaan akan bertanggung jawab terhadap proses pembangunan proyek (meliputi desain, biaya dan konstruksi), memelihara dan mengoperasikan fasilitas tersebut demi kepentingan *principal* dalam hal ini pemerintah dan atau perusahaan publik.

#### 3. Pemilik Modal

Pembiayaan dapat dipenuhi oleh pihak swasta dan investor termasuk didalamnya para pemegang saham dan penyedia kredit. Para penyedia kredit mendukung konsorsium selama proses negosiasi dengan pihak *principal* dengan jaminan pemberian kredit selama proses pembangunan proyek. Para penyedia kredit terdiri dari bank, perusahaan asuransi, dan pemegang surat obligasi.

#### 4. Kontraktor

Konsorsium menugaskan kontraktor untuk melaksanakan pembangunan fasilitas. Dalam beberapa kasus, kontraktor adalah bagian dalam perjanjian konsorsium dan keterlibatannya sangat dibutuhkan oleh semua anggota yang bersangkutan.

#### 5. Operator

Operator juga termasuk dalam pelayanan konsorsium dan yang mengatur tahap operasi fasilitas. Sejenis dengan kontraktor, operator juga termasuk dalam perjanjian konsorsium karena berperan penting dalam pemasukan pendapatan. Dalam hal ini, penting sekali untuk mengetahui tata cara operasi dalam menjalankan program. Pada umumnya, pihak operator ini didukung oleh orang-orang dari pihak pemerintah/ perusahaan publik.

Tahapan proyek dengan sistem Kerjasama Built Operate Transfer(BOT)

Enam tahap berikut ini berlangsung selama proses konsesi adalah sebagai berikut :

##### a) Studi Pendahuluan

Umumnya studi pendahuluan dilakukan oleh konsorsium. Tahap ini biasanya diadakan oleh pelaku utama/*principal*. Studi ini diperlukan untuk membuktikan perkiraan kesuksesan proyek yang dapat menarik pembiayaan dari pihak swasta. Alternatifnya, pihak swasta akan mengidentifikasi kebutuhan serta mengawalinya. Dapat juga studi

pendahuluan dilakukan oleh pihak swasta dengan membatasi keterlibatan pemerintah/perusahaan publik.

##### b) Proses Seleksi

Proses seleksi tergantung dari siapa yang memulai proyek ini. Dalam proses seleksi, pemerintah/perusahaan publik mengajukan inisiatif yaitu menyebarkan syarat kualifikasi. Setelah menerima beberapa permohonan, *principal* (pemerintah/perusahaan publik) memilih beberapa konsorsia agar mengajukan proposal dan dari sinilah terpilih anggota konsorsium.

Selama proses berlangsung, para konsorsia akan membentuk kelompok-kelompok yang dibutuhkan untuk menjalankan proyek secara memadai dan efisien. Alternatif lain yaitu proses seleksi yang spekulatif, pihak swasta mengawali proyek lalu menghubungi pihak pemerintah yang sesuai untuk mendapatkan persetujuan. Proyek ini disetujui setelah melewati proses negosiasi yang tepat.

##### c) Implementasi Proyek

Setelah tahap seleksi dan pembentukan konsorsium, proposal akan diselesaikan. Konsorsium akan mengembangkan program lebih detail dan desain awal lalu mengajukan surat ijin bersama semua pihak yang terlibat. Proses ini dapat dipersingkat, jika pihak pemerintah/perusahaan publik ikut berpartisipasi aktif. Jika surat ijin sudah didapatkan, maka perjanjian konsesi tahap akhir ini dapat ditanda tangani.

Selama tahap implementasi proyek, mengacu pada bidang-bidang setiap kelompok yang terlibat maka bidang diluar anggota kelompok tersebut juga membutuhkan perhatian.

##### d) Konstruksi

Jika surat ijin yang dibutuhkan sudah didapat maka proses konstruksi dimulai. Seringkali proyek BOT merupakan proyek *fast track* dimana desain belum sepenuhnya selesai ketika konstruksi dimulai. Hal ini mungkin saja terjadi karena pemikiran finansial yang sama diantara para anggota konsorsium dan kebutuhan mendesak untuk menyelesaikan proses konstruksi dan segera mendapatkan pemasukan. Semakin sedikit pertentangan dalam desain maka proses konstruksi akan lebih cepat dengan berkurangnya ketidak pastian.

##### e) Operasional

Selama tahap operasional berlangsung fasilitas dioperasikan dan dipelihara oleh operator yang telah digaji oleh konsorsium. Konsorsium yang berlaku sebagai pemilik

fasilitas selama masa operasional berkewajiban untuk mengoperasikan fasilitas dalam arah yang sudah ditentukan agar nantinya dapat melayani pengguna umum secara memadai. Konsorsium juga bertanggung jawab penuh terhadap pemeliharaan fasilitas selama masa pekerjaan berlangsung. Dalam perjanjian konsesi dan operasional telah dijelaskan tentang kondisi fasilitas tersebut sampai pada waktu pengalihan kepada pihak pelaku utama.

f) Transfer

Fasilitas telah dialihkan kepada pihak *principal* dengan tidak terkena beban biaya pada umumnya. Waktu peralihan telah

rugi finansial untuk investasi jika *principal* memilih untuk mengambil alih fasilitas tersebut lebih awal dari periode waktu yang ditentukan dalam perjanjian konsesi. Setelah proses peralihan *principal* adalah pemilik fasilitas satu-satunya dan dapat memilih untuk langsung mengoperasikan dan memelihara fasilitas atau menggaji seorang operator independen.

g) Pembiayaan

Salah satu hal utama dalam BOT adalah pembiayaan swasta dari konsorsium yang bertanggung jawab penuh mendapatkan biaya yang dibutuhkan untuk membangun dan mengoperasikan fasilitas. Konsorsium akan menaikan biaya yang dibutuhkan terhadap layanan keuangan atas kredit dan modal. Pengembalian investasi direalisasikan selama tahap operasional fasilitas berlangsung.

### 3. Studi Regulasi dan Literatur

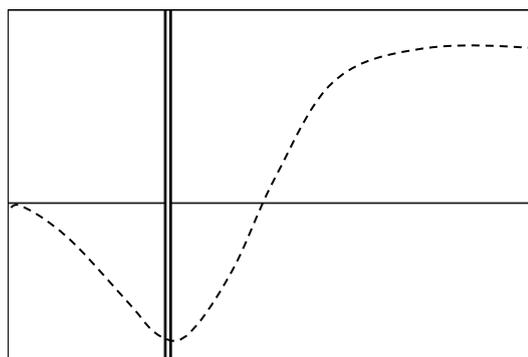
Pemilihan perusahaan konsorsium tergantung oleh tiga elemen menurut Tiong, Alum (2007):

1. Kualitas dari definisi kriteria khusus yang dipakai.
2. Kualitas evaluasi dari tender yang ada
3. Kualitas dari kesepakatan dalam tender yang dapat ditingkatkan.

Teknik pemilihan harus jelas mengindikasikan tahapan dalam proses pemilihan dan pengukuran yang dipakai dalam tiap proses. Harus juga dapat memungkinkan mengevaluasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam hal keuntungan, kerugian dan resiko yang termuat dalam tender.

Pemilihan tersebut mengartikan : (1). Perubahan alokasi resiko dalam proyek konsesi secara umum, (2). Keunikan dari konsesi secara khusus, (3). Komposisi dari konsorsium dan sumber daya yang dimiliki.

ditentukan sebelumnya dalam perjanjian konsesi. Konsorsium akan mengajukan ganti



Pollalis, (2006) Case Studies on Build Operate Transfer

Kriteria-kriteria diambil dari kajian-kajian dan regulasi-regulasi yang ada serta dikelompokkan dalam empat bagian yaitu aspek finansial/keuangan, aspek organisasi & manajemen, serta aspek teknis dan operasional. Berikut ini adalah tabel dari studi literatur dan studi regulasi yang dikelompokkan dalam 3 aspek.

**STUDI REGULASI DAN LITERATUR (KRITERIA FINANSIAL)**

Referensi 1	Referensi 2	Referensi 3	Referensi 4	Referensi 5
<p><u>Weighted Net Cash Accrual</u></p> <p>Kemampuan menyediakan modal.</p> <p>Diasumsikan ratio debt: equity yaitu 70:30, setidaknya punya weighted net cash accrual sebesar 30% dari biaya proyek yang diperkirakan. Untuk Joint Venture setidaknya 1,5 kali(45%).</p>	<p><u>Kemampuan menyediakan modal untuk proyek</u></p>	<p><u>Financial structure</u></p> <p>Historis – Proforma</p> <p>Bagaimana membiayai proyek dari current revenue (aliran pendapatan) atau future revenue dari debt service dan lease payment.</p>	<p><u>Strong financial engineering techniques</u></p> <p>Teknik rancang bangun keuangan yang kuat</p>	<p><u>Struktur pendanaan/modal</u></p> <p>Rasio modal:pinjaman tinggi</p> <p>Bunga pinjaman rendah dan jangka waktu pinjaman tinggi akan mengurangi biaya atas finansial</p> <p>Dukungan keuangan pemegang saham</p> <p>Fasilitas pinjaman tambahan</p> <p>Hitungan untuk menghindari resiko keuangan memastikan kontrol yang efektif terhadap resiko, misal overrun, bunga dan currency exchange rate</p>
<p><u>Net Worth</u></p> <p>Merfleksikan kapabilitas dalam mengimplementasikan proyek. Menganggap adanya resiko yang besar dari equity yang diinvestasikan, maka net worth dari penender seharusnya 2kali permintaan. Misal 70:30 debt equity</p> <p>Maka net worth 60%</p>	<p><u>Kemampuan mengelola aspek keuangan</u></p>		<p><u>Advantageous finance sources</u></p> <p>Sumber keuangan yang menguntungkan</p>	<p><u>Financial structures of concessionaire company</u></p> <p>Struktur keuangan perusahaan penting dalam manajemen terhadap resiko keuangan</p>
<p><u>Gearing</u></p> <p>Leverage/debt: equity ratio . Perusahaan dengan ratio debt:equity yang tinggi akan kesulitan dalam meningkatkan dana dan akan lebih mahal terhadap dana. Misal yang bisa dipakai yaitu a debt:equity ratio yaitu 1,5:1 (60:40) yang lebih disukai .</p>	<p><u>Bukti yang cukup dari bank yang punya reputasi sebagai good finansial standing</u></p>		<p><u>Low service costs</u></p> <p>Biaya-biaya terhadap jasa layanan keuangan rendah</p>	<p><u>Financial strength of the tenderer and its shareholders</u></p> <p>Kekuatan keuangan yang diajukan oleh penender dan pemegang saham merupakan syarat mutlak, adanya sumber daya yang memungkinkan dalam menyediakan pinjaman untuk melancarkan pengembangan proyek.</p>
				<p><u>Berkapabilitas dalam mengelola perencanaan keuangan dengan baik</u></p>

Sumber :

1. Circular No. NH-24035-PL, Vol III, 12.01.2001, Noter for Prequalification Criteria for BOT Projects of cost upto Rs.100 crore, by Government of India Ministry of Road Transport & Highways.
2. United Nation Commision on International Trade Law Thirty-Second session, Vienna 17 Mei-4 Juni 1999.
3. Comments on BECC'S Financial Criteria, Alberto Perez Schoelly, BECC'S Local Finance Program Manager.
4. Concessionaire's Financial Capability in Developing Build-Operate-Transfer Type Infrastructure Projects, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 131, No. 10, October 2005, pp. 1054-1064 , by Xueqing Zhang, Member, ASCE, (Professional Engr., Yellow River Conservancy Committee, Ministry of Water Resour. of China, 11 Jinshui Rd., Zhengzhou 450003, China)
5. Concessionaire Selection for Build Operate Transfer Tunnel Projects in Hong Kong, Journal of Construction Engineering and Management, March and April 2002, , by Xueqing Zhang, M.M Kumaraswamy, M.ASCE, W.Zheng,and E.Palaneeswaran.

**STUDI REGULASI DAN LITERATUR (KRITERIA ORGANISASI DAN MANAJEMEN)**

Referensi 1	Referensi 2	Referensi 3	Referensi 4
<p><u>Corporate Structure of Bidder</u></p> <p><u>Struktur perusahaan</u> (dalam Joint Venture hal ini harus diperhatikan)</p> <p>Limited companies mempunyai akses terhadap sumber daya finansial dan manajerial daripada sole proprietorships /pemilik tunggal</p> <p>Kesempatan yang tinggi sole proprietors dan partnerships terkait dengan deaths/quarrels.</p>	<p><u>Kapabilitas manajerial</u></p>	<p><u>Corporate Structure</u></p>	<p><u>Manajemen tim</u></p> <p>Manajemen tim yang digunakan dalam mengintegrasikan semua tahapan proyek.</p> <p>Konsep manajemen tim yang dipakai dalam memonitor, mengkoordinir dan mengatur proyek akan menghindari sengketa hubungan</p> <p>Manajer proyek yang bertanggung jawab terhadap planning, organizing, controlling the project</p>
<p><u>Background of the bidder</u></p> <p>Latar belakang penender (dalam joint venture hal ini harus diperhatikan)</p> <p>Bidang yang ditekuni dalam area yang berhubungan</p> <p>Kriteria ini akan melihat pendatang baru yang mungkin tidak</p>	<p><u>Pengalaman</u></p>	<p><u>Struktur Organisasi</u></p> <p>Tipe organisasi, susunan organisasi, kekuatan partnership</p>	<p><u>Interpersonal behaviour dalam organisasi</u></p> <p>Motivasi tim, leadership dan enterpreneurskill dari personal dalam tim.</p> <p>Kepemimpinan yang baik, komunikasi yang efektif, kemampuan bekerja dalam tim</p>
<p>punya pengalaman dalam area ini, tapi mungkin punya kapabilitas untuk mendapatkan dana. Sedang joint venture akan lebih berpengalaman yang lebih berkontribusi terhadap kesuksesan nennelesaian</p>		<p><u>Keahlian dan kemampuan personel</u></p> <p>Kualitas keahlian tiap personel terhadap penyelesaian, maintenance dan onerasional</p>	<p><u>Kemampuan leadership dan enterpreneur</u></p>

**Lanjutan KRITERIA KORGANISASI DAN MANAJEMEN**

Referensi 1	Referensi 2	Referensi 3	Referensi 4
<u>Experience of Bidder</u> Berpengalaman dalam dalam konsesi berupa BOT untuk proyek yang sama, konstruksi yang sama dan pengalaman BOT atau jenis konsesi lain yang pernah dikerjakan.	<u>Tidak tersangkut affair atau masalah hukum</u>		
	<u>Aktifitas bisnis yang dijalani tidak sedang macet</u>		
	<u>Indikator atas kualitas dari performa masa lalu sebagai penyedia public service</u>		
	<u>Tipe dan ukuran proyek sebelumnya</u>		
	<u>Tingkat dan pengalaman dari key personal</u>		
	<u>Kapabilitas organisasi cukup</u>  Tingkat minimum dari konstruksi, operasional, dan maintenance equipment		

Sumber :

1. Circular No. NH-24035-PL, Vol III, 12.01.2001, Noter for Prequalification Criteria for BOT Projects of cost upto Rs.100 crore, by Government of India Ministry of Road Transport & Highways.
2. United Nation Commission on International Trade Law Thirty-Second session, Vienna 17 Mei-4 Juni 1999.
3. Concessionaire Selection for Build Operate Transfer Tunnel Projects in Hong Kong, Journal of Construction Engineering and Management, March and April 2002, , by Xueqing Zhang, M.M Kumaraswamy, M.ASCE, W.Zheng, and E.Palaneeswaran.
4. Project Management Body of Knowledge PMI

**STUDI REGULASI DAN LITERATUR (KRITERIA TEKNIS DAN OPERASIONAL)**

Referensi 1	Referensi 2
<u>The timetable</u>	<u>Fasilitas fisik</u>  <u>Termasuk equipment</u>
<u>Environmental proposal</u>	<u>Professionalisme atas kualifikasi teknis</u>
<u>Construction and program</u>  Realistis, dan rencana dan	<u>Desain teknis dan kelayakan operasional</u>

Sumber :

1. Concessionaire Selection for Build Operate Transfer Tunnel Projects in Hong Kong, Journal of Construction Engineering and Management, March and April 2002, , by Xueqing Zhang, M.M Kumaraswamy, M.ASCE, W.Zheng,and E.Palaneeswaran.
2. United Nation Commision on International Trade Law Thirty-Second session, Vienna 17 Mei-4 Juni 1999.

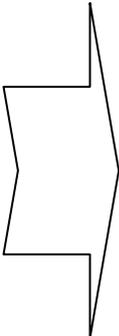
Kriteria umum berdasarkan Kepmendagri dan otoda nomor 43 tahun 2000

Pihak Ketiga :

1. Pihak Ketiga harus memiliki status hukum sesuai perundang-undangan
1. Memiliki NPWP
2. Lembaga /swasta asing harus mendapat izin/ rekomendasi dari pejabat berwenang serta tunduk peraturan perunang-undangan yang berlaku
4. Memiliki bonafiditas dan kredibilitas
5. Menyampaikan laporan keuangan keuangan.

Keterangan :

Poin 5 : Jika berbentuk usaha patungan atau joint venture laporan keuangan 3 tahun terakhir yang diaudit Akuntan Publik, jika berbentuk perusahaan yang baru dibentuk /konsorsium menyampaikan laporan keuangan lengkap dari salah satu unsur perusahaan induk



Kriteria umum berdasarkan Kepmendagri dan otoda nomor 43 tahun 2000

Tujuan kerjasama harus :

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas Perusahaan Daerah atau peningkatan pelayanan kepada masyarakat
2. Meningkatkan pengamanan terhadap modal/aset perusahaan
3. Kerjasama harus saling menguntungkan bagi kedua belah pihak
4. Peranan dan tanggung jawab masing-masing pihak terhadap resiko yang mungkin terjadi baik dalam masa kerja sama maupun setelah perjanjian kerjasama

**4. Matriks Kriteria Pemilihan Perusahaan Konsorsium dalam proyek BOT**

Kriteria-kriteria yang sudah didapatkan dari studi literatur dikelompokkan dan dibuat matriks kriteria pemilihan perusahaan konsorsium. Kriteria tersebut dibagi lagi menjadi sub kriteria dan atribut serta keterangan atribut untuk memudahkan memahami gambaran keseluruhan.

<b>SUBKRITERIA</b>		3. DUKUNGAN KEMAMPUAN STAFF&TENAGA AHLI	
<b>ATRIBUT</b>	F1	Pengalaman Kerja Staff&Tenaga Ahli	Pengalaman sumber daya manusia baik staff dan tenaga ahli. Menunjukkan kapabilitas tenaga ahli dan staff dalam menerjemahkan kebutuhan tiap tahapan
	F2	Keahlian yang dimiliki	Keahlian yang dimiliki staff dan tenaga ahli dalam menerjemahkan keinginan proyek sesuai hasil yang diharapkan.
	F3	Alokasi Tenaga Ahli dari Multi Disiplin Ilmu	Partisipasi tenaga ahli dari multidisiplin ilmu yang akan menghasilkan output yang benar – benar optimal
<b>SUBKRITERIA</b>		KONSEP MANAJEMEN	
<b>ATRIBUT</b>	G1	Manajemen Perusahaan	Manajemen yang diterapkan dalam perusahaan, hubungan berbagai tingkatan manajemen sampai dengan pekerja
	G2	Manajemen Proyek	Manajemen proyek ,seperti konsep manajemen konstruksi, konsep manajemen properti harus memenuhi obyektifitas dan kondisi atau standart yang diinginkan
<b>KRITERIA</b>		TEKNIS OPERASIONAL	
<b>SUBKRITERIA</b>		1. DETAIL RENCANA PROYEK MAKRO	
<b>ATRIBUT</b>	H1	Rencana Jadwal	Penjadwalan tiap pekerjaan pada tiap tahapan proyek
	H2	Rencana Alokasi Dana, Personel	Pengalokasian dana dan tenaga kerja sesuai dengan anggaran dan kebutuhan
	H3	Rencana Kegiatan, Pelaporan & Kontrol	Pelaporan atas kemajuan pelaksanaan kegiatan secara berkala baik mulai dari konstruksi sampai operasional bangunan
<b>SUBKRITERIA</b>		2. RENCANA KONSTRUKSI	
<b>ATRIBUT</b>	I1	Rencana Pemilihan Teknologi	Merencanakan teknologi yang akan dipakai dengan sesuai dengan standart mutu yang dihasilkan, pemilihan teknologi baru yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan
	I2	Rencana Metode Konstruksi	Metode pelaksanaan kegiatan konstruksi yang efektif dan efisien
	I3	Rencana <i>Safety, Healthy, Security</i>	Rencana keselamatan pekerja, standart keselamatan misal K3I, bersih dari dampak lingkungan dan pengendaliannya, serta keamanannya
	I4	Pengadaan jasa, alat dan <i>inventory</i>	Pengadaan jasa subkonstruksi, supplier yang menyediakan material, serta rencana <i>inventory/</i> persediaan yang efektif dan efisien
<b>SUBKRITERIA</b>		RENCANA OPERASIONAL	
<b>ATRIBUT</b>	J1	SDM, training pengelola, operator	Peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dialokasikan dalam operasional bangunan
	J2	<i>House Keeping, Safety, Healthy, Security</i>	Perawatan bangunan secara berkala atau periodik, rencana keselamatan pekerja dalam perawatan bangunan, kebersihan bangunan dan dampak lingkungan, rencana keamanan bangunan yang memadai
	J3	Rencana Pemasaran , Tenant	Metode penjualan yang efektif dan

		Relation	penetapan harga yang rasional serta kemampuan peningkatan hubungan dengan <i>tenant</i>
<b>SUBKRITERIA</b>		RENCANA MAINTENANCE	
<b>ATRIBUT</b>	K1	<i>Testing Commisioning/MEP</i>	Penugasan pengetesan terhadap bangunan yang sesuai standart
	K2	<i>Inspection</i>	Rencana pengontrolan rutin bangunan yang mendaftar item-item yang memerlukan perbaikan atau apakah sesuai kondisi yang diinginkan.

Matriks Kriteria Pemilihan Partner Kerjasama Konsesi BOT			
<b>KRITERIA</b>		FINANSIAL	
<b>SUBKRITERIA</b>		1. KEMAMPUAN MENYEDIAKAN DANA	
<b>ATRIBUT</b>	A1	<i>Weighted Net Cash Accrual</i>	Dana cair yang dimiliki perusahaan
	A2	<i>Net Worth</i>	Nilai kekayaan perusahaan bisa berupa saham, piutang( <i>current asset</i> )
	A3	Bukti Pinjaman Bank Bereputasi Baik	Bukti pinjaman bank yang nyata dengan reputasi baik dan kuat sebagai penyedia jasa layanan keuangan
	A4	Bunga Pinjaman Rendah	Bunga atau biaya terhadap jasa layanan keuangan yang rendah
	A5	Jangka Waktu Pinjaman Lama	Beban biaya terhadap pinjaman dapat diringankan dengan jangka waktu pinjaman yang lama.
	A6	Fasilitas Biaya Tambahan /Sumber Layanan Keuangan Lain	Adanya sumber layanan keuangan atau sumber usaha lain yang dapat menyediakan fasilitas dana tambahan untuk proyek
<b>KRITERIA</b>		FINANSIAL	
<b>SUBKRITERIA</b>		2. KEMAMPUAN PENGELOLAAN KEUANGAN	
<b>ATRIBUT</b>	B1	Estimasi <i>Cash Flow</i>	Rencana estimasi <i>cash flow</i> dari pengeluaran dan pendapatan dari pembayaran yang dihitung dan perhitungan beban biaya atas kredit. Kesemuanya dapat dilakukan dengan menggunakan metode NPV.
	B2	Rencana Perbaikan Keuangan	Kemampuan manajemen resiko keuangan yang kuat dan mengoptimalkan biaya yang rendah
	B3	Rencana Biaya Rendah	Rencana biaya yang dikeluarkan rendah
<b>SUBKRITERIA</b>		3. PEMBAGIAN KEUNTUNGAN YANG MENARIK	
<b>ATRIBUT</b>	C1	Kompensasi Jangka Pendek	Kompensasi yang diberikan oleh investor/ <i>joint venture</i> terhadap owner dalam jangka pendek
	C2	Prospek Pendapatan Jangka Panjang	Prospek pendapatan yang bagus dimana akan memberikan keuntungan yang bagus serta pembagian keuntungan yang paling menarik untuk jangka panjang kedepan
<b>KRITERIA</b>		ORGANISASI MANAJEMEN	
<b>SUBKRITERIA</b>		1. LATAR BELAKANG PERUSAHAAN	
<b>ATRIBUT</b>	D1	Portofolio Perusahaan	Merupakan seluruh pengalaman dalam mengerjakan pengadaan bangunan
	D2	Pengalaman dalam Kerjasama Konsesi	Banyaknya pengalaman dalam menangani kerjasama konsesi yang dalam hal ini merupakan kerjasama <i>Public Private Partnership</i> (PPP)
	D3	Reputasi Instansi	Merupakan indikator performa masa lalu sebagai penyedia <i>public service</i>
<b>SUBKRITERIA</b>		2. STRUKTUR PERUSAHAAN	
	E1	Struktur Organisasi	Bagaimana struktur organisasi perusahaan secara umum
	E2	Dukungan <i>Outsource</i>	Bagaimana kapabilitas yang dimiliki tenaga <i>outsorce</i>

	E3	Kekuatan Kerjasama Konsorsium	Kesolidan dalam sebuah kerjasama konsorsium baik dengan para lender pemberi dana, antara anggota konsorsium bila berupa konsorsium
	E4	Dinamika Organisasi	Fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan, performa masa lalu terkait perubahan tenaga kerja, kepemilikan saham

**DAFTAR PUSTAKA**

Schoelly, A.P., *Comments on BECC'S Financial Criteria* , BECC'S Local Finance Program Manager.

Badiru, A.B (1995) *Comprehensif Project Management : Integrating Optimization Models. Management Principles and Computers*, New Jersey, Prentice Hall.

Carmichael, D.G., (2000), *Contracts and International Project Management*, 7 hardbound edition. A.A. Balkema Publisher, Rotterdam, printed in Netherlands.

European Commission, Directorate General Regional Policy., (2003) *Guidelines for Successful Public-Private-Partnerships*, January.

Filcher, R., (1992), *Principles of Construction Management*, Edisi Ketiga . Mc Graw Hill International England.

Government of India Ministry of Road Transport & Highways. (2001), *Noter for Prequalification Criteria for BOT Projects of cost upto Rs.100 crore*, Circular. No. NH-24035-PL, Vol III, 12.01.2001

Hatush, Z, dan Skitmore, M. (1997), Criteria for contractor selection, *Constr. Manage. Conom*, 15(1), 15-38.

Menherree, Sebastiaan, Pollalis, Spiro N.(2006) *Case Studies on Build Operate Transfer/ Rick Huijbregts*, 211 p.23 cm Delft University of Technology Netherlands

Merna, A, dan Smith, N.J. (2005) *Guide to the preparation and evaluation of build-own-operate-transfer (BOOT) project tenders*, Asia Law & Practice, Hongkong

National Planning Commision Singha Durbar Kathmandu. (2000), *Public Infrastructure, Build, Operate & Transfer Policy*.

O'Connor, dkk, *A Supplement to the Seattle Voter, Public-Private Partnerships in Seattle*.

Tiong R.L.K. (2009), CFSs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, 122(3), 205-211

Tiong R.L.K, dan Alum, J. (2007) Evaluation of proposals for BOT projects, *Int. J. Proj. Manage*, 15 (2), 67-72

United Nation Commision on International Trade Law Thirty-Second session. (1999), *A Legislative guide on privately financed infrastructure projects*, 17 Mei-4 Juni, Vienna

Zhang, X.Q, dan Kumaraswamy, M.M. (2001), Paving the Way for private finance in public infrastructure projects, Proc., Int'l, Conf., on Construction, Hongkong

Zhang, X.Q, dan Kumaraswamy, M.M, M.ASCE, Zheng, W, Palaneeswaran, E. (2002), Concessionaire Selection for Build-Operate-Transfer Tunnel Projects in Hong Kong, *Journal Of Construction Engineering And Management*, March/April

Zhang, X.Q. (2005) Concessionaire's Financial Capability in Developing Build-Operate-Transfer Type Infrastructure Projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 131, No. 10, October 2005, pp. 1054-1064

