

Usaha Menyehatkan Perusahaan EPC

PENDAHULUAN



Perusahaan EPC atau Engineering Procurement and Construction, adalah perusahaan yang bergerak dibidang Jasa keteknikan atau perancangan, pengadaan barang dan konstruksi. Perusahaan semacam ini di Indonesia biasa disebut sebagai kontraktor.

Umumnya perusahaan EPC hanya dibagi dalam dua bidang usaha dilihat dari Core pengerjaannya, yaitu perusahaan konstruksi dibidang Bangunan Sipil dan perusahaan konstruksi dibidang pembangunan fasilitas Migas (minyak dan gas). Tidak banyak perbedaan antar keduanya. Perbedaan menyolok hanya masalah teori Keselamatan Kerja saja. Perusahaan konstruksi Migas harus lebih mengutamakan keamanan penggunaan peralatan kerja dan prosedur kerja yang bertumpu dari bahaya kebakaran disekitar area Hazard/rawan kebakaran.

PERMASALAHAN

Perusahaan EPC saat ini mulai mencari formasi baru, baik dari restrukturisasinya dan fokus bidang usaha, setelah pada tahun 1997 perusahaan-perusahaan EPC harus jungkir balik diterpa badai krisis moneter. Tidak sedikit perusahaan EPC yang gulung tikar. Beberapa perusahaan EPC banyak yang mengurangi karyawan non intinya. Perusahaan EPC yang lebih bijaksana juga terpaksa harus bermain diluar *Core bussinessnya* daripada harus mengurangi jumlah karyawan yang menyebabkan krisis sosial dan kondisi instabilitas di perusahaan.

Lalu bagaimana perusahaan-perusahaan EPC di Indonesia saat ini dalam membenahi kondisi kesehatannya? Mari kita lihat beberapa terobosan yang dapat ditempuh untuk menyehatkan sebuah perusahaan EPC.

SOLUSI

1. MARKETING

Bidang Marketing adalah Cover dari sebuah majalah bernama *EPC Magazine*. Itu jika dalam dunia pers. Jika dalam dunia pemerintahan bagian marketing adalah Menteri urusan Luar Negeri. Boleh percaya boleh tidak, klien umumnya mengenal perusahaan EPC "X" sebagai bapak "M". Siapakah bapak M? Bapak "M" tidak lain adalah bapak Manager Marketing.



**Majalah Cosmopolitan
Desember th 1926**

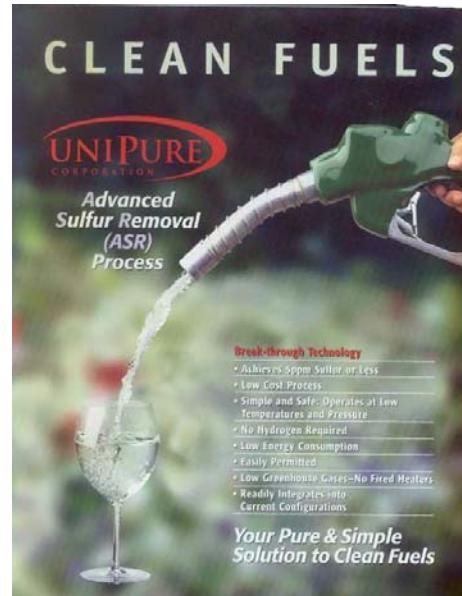
Kemampuan diplomasi dan strategi pelaksanaan arah dan tujuan yang bakal dicaplok oleh perusahaan pada tahun ini, adalah syarat-syarat mutlak yang musti dimiliki oleh personel-personel di bagian Marketing. Memperbaiki SDM marketing, berarti anda telah memperbaiki Cover Majalah Edisi terbaru dengan lebih menarik dan menggiurkan untuk dibaca.

Perusahaan rokok Djarum, konon menghabiskan puluhan % keuntungannya, hanya untuk promosi. Dalam dunia bisnis swasta, konon alat produksi itu bisa dibeli dengan kredit namun Brand harus dibeli dan dipertahankan dengan Cash dan tentu mahal harganya. Membuat Brand Image dan menjaganya agar tetap "Terpercaya, Kokoh dan Bersahabat"(diambil dari motto sebuah Bank) membuat para Marketer harus bekerja keras untuk membuat sebuah langkah terobosan. Apa saja itu? Salah satunya adalah pembuatan *Company Profile* yang benar-benar dapat "Mengerti Irama Gendang" atau mengerti keinginan dan kebutuhan utama dari para kliennya.

Pembuatan Company Profile atau iklan perusahaan banyak juga yang kurang tepat dan kurang mengena. Tahukah anda, bagaimana klien melihat

perusahaan EPC tak lebih sebagai “Perusahaan Mahal dan Kaku” karena mereka melihat Company Profile / Iklan perusahaan kita yang sok *High Grade and Most Profesional?*

Mungkin kita perlu belajar dari beberapa perusahaan asing yang memperkenalkan perusahaannya dengan lebih *Friendly* kepada konsumennya, seperti **UNIPURE Corp.** Perusahaan ini memiliki teknologi tinggi untuk meminimalisir kandungan Sulfur pada Diesel. Namun dalam pengenalan perusahaannya, *UNIPURE Corp.* hanya menggambarkan sebuah gelas bening yang diisi semacam air putih bersih dengan sebuah peralatan *Loading Arm*, semacam selang pengisian di pompa



bensin. Orang tentu akan mengidentikan air putih bersih itu bukan air putih biasa tapi solar yang memiliki kemurnian tinggi dan rendah sulfur, karena diisi oleh sebuah selang yang sering kita lihat di pompa bensin.

Lain *UNIPURE Corp.* lain pula **Phillips Petroleum Fuels Technology (PPCO)**, perusahaan ini ternyata punya teknologi sama dengan *UNIPURE Corp.*, yaitu *Sulfur Removing*. Namun PPCO tidak menggambarkan produk akhirnya yang sebenarnya air putih, tapi lebih menggambarkan dengan tumpukan dolar di *Background Company Profilenya*. Mereka lebih menggiring kliennya pada efisiensi yang dapat diambil ketika sang klien menggunakan teknologi dari PPCO. Jadi dalam pembuatan Company Profile terlebih lagi iklan perusahaan EPC, kita tidak harus menggambarkan Flow Diagram pemipaan, gambar-gambar Vessel dan gambar struktur organisasi yang tentu itu akan lebih membuat *njlimet* (kusut) kan?

Di negara kita sedikit sekali perusahaan EPC yang berpromosi di majalah-majalah umum. Terkadang kita kurang percaya diri,dengan berasumsi, “Ah...klien kita kan terbatas”. Tentu pandangan ini tidak seratus persen dapat melandasi alasan untuk tidak mempromosikan perusahaan kita di majalah-majalah umum. Tahukah anda, bahwa klien kita bukan hanya perusahaan A,B,C tapi klien kita sebenarnya adalah ratusan pegawai dan belasan manager, yang bekerja diperusahaan A dan ribuan pegawai dan manager diperusahaan B! Itu yang akan kita pengaruhi untuk memakai jasa perusahaan EPC milik kita.

2. ENGINEERING

Salah satu bagian penting dari perusahaan EPC adalah bagian *Engineering*. Disinilah otak atau *processor* di sebuah komputer bermerk EPC *Company*. Dibagian ini perusahaan benar-benar dituntut kualitas produksinya yang umumnya berupa *Design Engineering*.



Apa yang dapat diinovasi dari sebuah bagian bernama *Engineering*? Mampukah bagian yang terkenal dengan ilmu pastinya ini bergerak dinamis dan memunculkan inovasi baru? Ya! Selain menghasilkan produk inovasi teknologi baru (seperti pemurnian diesel diatas), bidang *engineering* juga dapat didayagunakan sebagai Konsultan Teknik yang tidak harus monoton satu paket dengan bidang *Procurement and Construction*.

Klien yang mengerti tentang jasa konsultasi teknik, biasanya lebih memilih konsultan dari perusahaan-perusahaan EPC dan bukannya dari perusahaan Konsultan murni. Hal ini tidak lain karena perusahaan EPC memiliki *engineer* yang sudah lebih sering terlibat dalam perhitungan-perhitungan

ekonomis yang efisien dan bukan hanya perhitungan ideal keteknisaan yang terkadang membawa beban nilai keekonomisan yang tinggi.

Ambillah contoh, perusahaan EPC dan Fabrikasi semacam *Zeeco Incorp.* Spesialis EPC dibidang *Flare and Heat Equipment* ini memberlakukan tarif “Tambahan” dalam designnya. Mereka tahu bahwa *Flare* bukanlah sebuah alat yang dapat dijual mudah dengan konsumen yang banyak. Mereka berinovasi untuk menyediakan jasa perancangan *Flare System*. Tidak menjual produk pun tak apa, yang penting masih dapat dapat menuju *Engineeringnya*. Bayangkan untuk melakukan perubahan perhitungan *pressure drop* dari diameter flare tertentu ke diameter lain kita bisa kena Charge US\$ 3000 (Hampir Rp 30 Juta)! Namun perusahaan minyak di USA, sebagai klien, lebih mantap jika yang melakukan perhitungan teknis adalah “Mereka” (perusahaan EPC semacam *Zeeco Incorp.*), karena perusahaan EPC semacam itu pasti telah mempertimbangkan aspek nilai keekonomisnya. Harga pas tapi spesifikasi design masih diatas *minimal requirement* nya.

Idealnya memang yang namanya EPC adalah perusahaan yang mengerjakan proyek, mulai dari segi keteknikannya sampai kekonstruksinya. Namun sang klien umumnya mencari referensi kalkulasi dan biaya proyek dari sebuah perusahaan konsultan independen yang tidak terlibat dalam sebuah tender EPC tersebut, yang hasilnya dijadikan sebagai *Owner Estimate* (OE). Nilai inilah yang akan dipakai untuk landasan sang klien dalam mengevaluasi dokumen tender para kontraktor.

Kapankahkah kita harus memilih “Hanya” untuk menjadi konsultan teknis ketimbang menjadi EPC *Company* dalam sebuah proyek?

Ada 2 hal yang perlu diperhatikan,

1. Faktor Eksternal

Faktor Eksternal adalah faktor yang umumnya dipengaruhi oleh kondisi harga barang pasar. Jika fluktuasi harga pasar tidak menentu, harga

fabrikasi juga tidak dapat dipegang, maka adabaihnya kita jangan terlalu berjudi untuk menjadi kontraktor EPC. Resikonya terlalu besar untuk terlibat dalam proyek konstruksi ini! Pilihlah untuk terlibat sebagai konsultan teknis saja pada proyek tersebut.

2. Faktor Internal

Faktor Internal umumnya diindikasikan oleh melesunya *Cash Flow* didalam perusahaan EPC kita. Bayangkan saat ini kita sedang mengerjakan proyek “Rugi”, hanya sedikit Tender-Tender berpengaruh yang dapat kita raih, sedangkan disisi lain, biaya *Overhead* perusahaan cukup tinggi.

Apa yang dapat kita lakukan?

Cobalah kita berani melakukan terobosan dibidang ke-*Engineering-an*! Buat bidang ini agar menjelma menjadi konsultan teknis dalam proyek tersebut. Profit yang didapat sebagai konsultan teknis mungkin tidak sebesar ketika harus mengerjakan proyek-proyek EPC, tapi resiko yang mungkin terjadi hampir dikatakan “Nol”! Ya, karena kita hanya menjual jasa, tidak terpengaruh oleh pinjaman bank dan resiko dari proyek EPC yang besar. Disinilah kesempatan *Cash Flow* dapat di *Back-Up* dengan relatif cepat.

Dari kedua faktor itu diharapkan sebuah perusahaan EPC tidak harus selalu menjadi perusahaan idealis dibidangnya . Mereka dapat mencari alternatif yang tidak terlalu jauh melenceng dari *core-bussinessnya*, bahkan ,manajemen hanya perlu menghentikan sementara operasi diluar bidang *engineeringnya*, yaitu bagian *Procurement and Construction*.

3. PROCUREMENT

Bidang *Procurement* atau pengadaan, juga dikenal sebagai logistik, bertugas untuk mencari dan mendatangkan barang konstruksi yang spesifikasinya terlebih dahulu telah ditetapkan dari bidang *Engineering*.

Bidang ini umumnya bermasalah pada negosiasi harga dan waktu kedatangan barang. Namun kedatangan barang umumnya dapat dinegosiasikan dengan baik, terlebih jika fabrikasinya telah mempunyai komitmen dan kerjasama yang baik dengan perusahaan kita.

Sumber daya manusia dibidang *Procurement* justru harus memiliki pengetahuan luas tentang bidang keteknisan dan negosiasi harga. Terkadang kita justru dapat mengambil profit dari keberhasilan negosiasi dibidang *Procurement*.



Apa yang dapat diinovasi dari bidang ini? Ada dua, yaitu *Fabrikasi* dan *Komitmen!*

1. Fabrikasi

Tahukah anda ada banyak kontraktor yang rugi besar hanya karena harga Plat untuk Tanki melambung tinggi secara mendadak, jauh diatas nilai penawaran pada saat Tender? Dan sebaliknya, ada



perusahaan kontraktor lain mengambil banyak profit justru dari harga Platnya! Mengapa demikian? Ya! Perusahaan kontraktor kedua memiliki "Usaha Rumah Tangga" dalam pembuatan Plat! Dalam tender, mereka dapat mengontrol harga plat untuk menaikkan dan menurunkan nilai penawarannya. Fabrikasi yang mendukung dalam usaha pencapaian "*The Lowest Price*" dalam Tender sangat diperlukan oleh perusahaan kontraktor EPC. Haruskah kita memiliki anak perusahaan pembuatan vessel atau pembuatan pipa? Idealnya demikian. Namun untuk beberapa perusahaan EPC kecil, mereka dapat menanamkan investasi berupa saham ke perusahaan fabrikasi atau melakukan kerjasama ke-engineering-an. Ada juga kerjasama yang lebih ringan berupa *Gentleman Agreement*.

2. Komitmen

Sebuah perusahaan EPC terkadang mendapatkan bocoran "*Special Price*" pratender atau Pasca Tender dari sebuah Vendor Lokal karena keduanya sudah sama-sama memegang suatu komitmen untuk saling bekerjasama. Baik kerjasama berupa *Gentleman Agreement* atau yang lebih kuat lagi

seperti dalam *Memorandum of Understanding* (MOU). Kerjasama ini pada hakikatnya berisi dukungan penuh dari Vendor kepada para kontraktor untuk memberikan harga terbaik, dan sebaliknya, sang kontraktor akan memakai produk dari Vendor tersebut jika memiliki kesamaan harga, atau selisih harga yang tipis dengan Vendor lain.

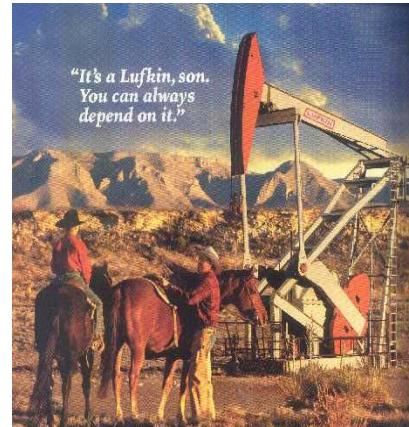
Seringkali beberapa vendor melakukan *mark-up* harga pada saat memberikan penawaran harga untuk tender. Hal ini akan cukup menyulitkan perusahaan EPC dalam mencari harga sesungguhnya di pasar. Kerjasama antara Vendor dan kontraktor EPC semacam ini sangat menolong para kontraktor dalam mengetahui harga pasar pada kondisi “*Best Price*” ketika proses pembelian akan dilakukan kelak. Istilah popnya “Tiada Dusta diantara Kita”

Terpikirkankah oleh kita untuk membuat Delivery Service semacam *UPS* (*United Parcel Service*) ?

4. CONSTRUCTION

Inilah tempat berkumpulnya para *Cowboy* Proyek lapangan. Para *Project Manager* (PM) atau pemimpin sebuah proyek, benar-benar menjadi penentu langsung dari berhasil atau tidaknya sebuah proyek, selain dari *Project Support* lainnya yang ikut serta membantu.

Masalah yang banyak terjadi dibidang konstruksi ini selain masalah Teknik, adalah masalah di lapangan yang berhubungan dengan *Schedule* pelaksanaan, Klien yang sering komplain dan penanganan pekerja dilapangan yang terkadang sering seenaknya dalam bekerja.



Apa sebenarnya yang perlu difokuskan dari bidang konstruksi ini? Pencapaian target tepat waktu penggerjaan dan diplomasi yahud dengan klien! Diplomasi lagi? Ya. Selama kita berhubungan dengan faktor penentu biaya pengeluaran, maka kita perlu memperkuat diplomasi atau negosiasi untuk meminimalisir angka pengeluaran yang tinggi.

Apa yang dapat di-inovasi dari bagian ini?

1. *Maintenance and Start-Up Team*



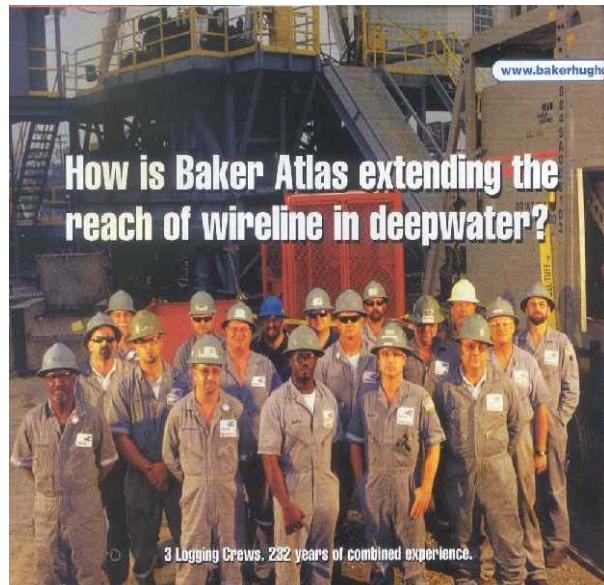
Selama tender EPC belum didapat, sebuah perusahaan EPC dapat membuat *Maintenance Team* yang banyak melibatkan orang-orang konstruksi. Mereka telah terbiasa dalam pembuatan Schedule Project, dan keilmuan tentang aspek penanganan proyek.

Tahukah anda, *SONY CORP.* yang memiliki teknisi-teknisi handal yang dilibatkan sebagai *After Sales SONY Services* atau jasa pelayanan teknis untuk produk-produk *SONY*. Ada 2 keuntungan yang dapat diambil dari inovasi ini. Yaitu, menggiring konsumen untuk membeli produk *SONY* yang dijamin *after salesnya* dan memberdayakan teknisi *SONY* untuk meningkatkan mutu mereka selama *SONY* sendiri belum akan meluncurkan inovasi baru, dan yang jelas menghasilkan pemasukan baru.

Lain lagi dengan *COSMO OIL* Jepang. Perusahaan EPC kecil Jepang ini mungkin tidak sebanding dengan pendahulunya, raksasa EPC Jepang ,*JGC Corp.* *COSMO OIL* dahulunya hanya sebagai subkontraktor lapangan dari beberapa perusahaan EPC besar di Jepang. Tapi, kemampuan para pekerjanya di lapangan itulah yang membuat tim konstruksi *COSMO OIL* menjadi “Jagoan” lapangan dan demikian

mengetahui seluk beluk juga kemungkinan-kemungkinan yang bakal terjadi di lapangan semuanya dipelajari dan diaplikasikan untuk dijadikan panduan berikutnya. Keahlian para pekerja lapangan inilah yang menyebabkan *COSMO OIL* mengembangkan sebuah perusahaan yang dahulu hanya sebagai subkontraktor akhirnya menjadi perusahaan *COMMISIONING and START-UP SERVICES* Alias jasa pelayanan Start-Up pabrik! Sangat inovatif.

Seperti diketahui, *Start-up* adalah bagian penting dari sebuah perjalanan sebuah pabrik. Dibutuhkan orang-orang lapangan berpengalaman dan insting proses yang baik. Tidak semua perusahaan EPC punya kemampuan spektakuler untuk men-*start-up* sebuah Plant, walau sebetulnya *designer* pabriknya adalah mereka sendiri, para perusahaan EPC! Pasar unik inilah yang diraih oleh *COSMO OIL Corp.*



2. *Workover Services (Penyedia tenaga ahli di lapangan)*

Boleh percaya boleh tidak, banyak perusahaan EPC bahkan Klien kita, tidak mempunyai tenaga kerja handal dalam bidang konstruksi. *Workover Services* juga dapat menjadi peluang bagi kontraktor EPC untuk berinovasi mencetak uang.

3. *Testing and Plant performance Services*

Testing and Plant performance adalah jasa test dan pengujian peralatan proses. Yang termasuk dalam *Testing and Plant performance* adalah *Hydrotest Service, Radiography Service, Leak Test Service, Instrument*

Calibration dan beberapa pengujian yang biasa dilakukan oleh sebuah perusahaan EPC dalam pembangunan sebuah Plant/pabrik sebelum dilakukan *Start-Up*. Para tenaga ahli lapangan dibagian Konstruksi pastilah sudah memiliki seluk beluk mengenai *Testing and Plant performance* ini,inilah yang dapat diberdayakan dengan kemungkinan adanya *Low Risk*.

5. BOARD OF MANAGEMENT

Bagaimanapun kita tidak dapat meninggalkan jenjang struktural yang satu ini dalam langkah berinovasi menyehatkan sebuah perusahaan EPC.

Board of Management (BOM), memiliki andil besar dalam memutuskan suatu arah dan kebijakan dalam *Bussiness Plan*. Semua Inovasi yang dituliskan diatas tidak akan ada artinya jika tidak dimasukkan ke dalam *Bussiness Plan* yang akan disahkan oleh BOM. Disinilah peran BOM sangat menentukan dalam nafas sebuah perusahaan EPC untuk “*Take It or Leave It*”.

Terpikirkah anda (BOM), untuk mengubah suatu orientasi, bahwa sebuah perusahaan EPC tidak melulu memperbaiki *Cash Flow* dengan tender tapi juga dari *Fix Income* pada Investasi sebuah pabrik?

Untuk kontraktor Migas, mereka dapat mencari investor dalam pembangunan sebuah *TOPPING PLANT* alias *Mini Refinery* dengan kapasitas 1000 sampai 10.000 Barrel per hari (bahkan mungkin lebih). Perlu diingat, Indonesia kini sudah mulai menapaki perdagangan bebas. PERTAMINA sebagai sebuah perusahaan Minyak dan Gas negara sudah berbentuk Perseroan Terbatas yang berarti ada peluang Perseroan Terbatas lainnya untuk melakukan persaingan usaha ke arah yang sama. *Topping Plant* menjadi salah satu jawabannya!

Mini refinery/Topping Plant mungkin tidak dapat dengan optimal memproduksi semua fraksi dalam minyak bumi seperti *Refinery* besar

(*Refinery* dengan kapasitas lebih dari 100.000 barrel per hari). Namun *Mini Refinery* dapat memfokuskan pada fraksi-fraksi tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar sekitar. Produk LPG dan Kerosin,Solar mungkin merupakan produk yang dapat langsung dikonsumsi oleh masyarakat. Produk *Naphtha* dapat juga diambil sebagai produk yang dapat dijual lagi keperusahaan pengolahan minyak atau ke petrokimia. Jika pemerintah Indonesia sudah memberikan kebijakan tentang standar komponen bensin, maka *Mini Refinery* ini dapat ditambah dengan unit *Platforming* untuk memproduksi bensin dengan oktan tinggi.

Nilai investasi kasar dari Mini Refinery ini dapat dihitung dengan basis US\$ 120-200/barrel. Hutang dari Investor akan dibayar dengan produk hingga nilai investasi dan keuntungan tercapai.

BOM juga yang dapat secara strategis menyehatkan kondisi sebuah perusahaan EPC dengan beberapa Inovasi diatas. Kami sengaja menuliskan inovasi dengan biaya dan resiko rendah untuk menyehatkan, sekali lagi menyehatkan, sebuah perusahaan EPC yang tidak sedikit hanya berorientasi pada Tender.

“Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman, “Sebutkanlah kepadaKu nama-nama benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar.” Mereka menjawab, “ Maha suci Engkau, tidak ada pengetahuan bagi kami selain apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami selain apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami. Sesungguhnya Engkaulah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana”.

(Al-Baqarah 31-32)