

SIRI NASIHAT PEMBINAAN

MENGEMUDI MEDAN PERIUK API

Strategi Tender Berstruktur untuk Kontraktor Sabah

Mengapa mengharga BQ hanya langkah terakhir — bukan yang pertama. Satu rangka kerja tiga peringkat untuk membina disiplin tender yang melindungi keuntungan dan reputasi anda.

Etika Hijau Sdn. Bhd. (201101028631)

Perunding Ukur Bahan • Perunding Kontrak Pembinaan

Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

April 2026

Setiap tahun, kontraktor di seluruh Sabah mengemukakan tender yang mengandungi benih kegagalan mereka sendiri. Mereka mengharga Senarai Kuantiti (BQ) tanpa membaca syarat-syarat kontrak. Mereka komited kepada program tanpa melawat tapak. Mereka mengikat diri kepada kadar harga tanpa memahami risiko yang mereka tanggung. Penerbitan ini ditulis supaya anda berhenti berbuat demikian.

Corak yang biasa adalah begini: notis tender dikeluarkan; kontraktor mendapatkan dokumen tender; seorang Ukur Bahan bebas atau sambilan dilantik untuk “mengharga BQ”; kadar harga disusun — kadangkala dari ingatan, kadangkala dari projek lepas, kadangkala dari salinan anggaran sulit Kerajaan yang diperoleh secara tidak wajar — dan tender dikemukakan. Keseluruhan proses mungkin hanya mengambil beberapa hari. Tiada syarat kontrak dikaji. Tiada lawatan tapak dilakukan. Tiada penilaian risiko dijalankan. Tiada program pembinaan disediakan. Kontraktor hanya mengharga dan berharap.

Akibatnya boleh dijangka dan, di Sabah, telah didokumentasikan dengan baik. Kerajaan Persekutuan telah mengenal pasti ratusan projek “sakit” di seluruh Negeri, dengan masalah kewangan kontraktor, perancangan yang lemah, dan keupayaan yang tidak mencukupi disebut berulang kali sebagai punca utama. Di bawah Rancangan Malaysia Ke-13 (2026–2030), semua projek pembangunan Sabah yang diluluskan akan diperolehi melalui proses tender rasmi khusus untuk menyaring kontraktor yang tidak mempunyai kapasiti kewangan dan teknikal untuk menyiapkan projek.

“Tujuan tender bukan untuk memenangi kontrak. Tujuannya adalah untuk memenangi kontrak yang boleh anda laksanakan dengan keuntungan, tanpa memusnahkan perniagaan anda dalam proses itu.”

Panduan ini membentangkan rangka kerja tender berstruktur tiga peringkat — disesuaikan mengikut kerumitan kontrak — yang boleh diterima pakai dan disesuaikan oleh kontraktor Sabah. Ia meliputi tender sektor awam (Kerajaan/JKR/JKN) dan sektor swasta. Ia ditulis dari perspektif Perunding Ukur Bahan, dan ia tidak mengelak daripada kebenaran yang tidak selesa: bahawa kebanyakan apa yang dianggap sebagai “tender” di Sabah hanyalah tekaan yang dibalut dalam BQ yang dihargakan.

Bahagian Satu

Mengapa Struktur Penting: Kos Tender Tanpa Strategi

Penyerahan tender adalah, dari segi undang-undang, satu tawaran. Sebaik sahaja diterima, ia menjadi kontrak yang mengikat. Setiap kadar, setiap harga, setiap wang peruntukan sementara yang anda masukkan atau tinggalkan membawa akibat undang-undang dan kewangan. Namun,

majoriti kontraktor di Sabah menganggap tender sebagai kerja perkeranian — sesuatu yang perlu disiapkan dengan cepat supaya dapat “mendapat kerja.”

Pertimbangkan apa yang sebenarnya anda komitkan apabila anda menandatangani dan mengemukakan tender: anda menerima terma dan syarat kontrak, termasuk peruntukan risiko antara anda dan Majikan; anda menjamin bahawa anda telah memeriksa tapak; anda mengesahkan bahawa kadar anda merangkumi segala yang diperlukan untuk menyiapkan kerja; anda mewakili bahawa anda mempunyai kapasiti kewangan, kecekapan teknikal, dan sumber organisasi untuk melaksanakan kerja; dan anda mengikat diri kepada program, ganti rugi tertentu dan ditetapkan (LAD), obligasi liabiliti kecacatan, dan keperluan jaminan prestasi.

Jika anda tidak membaca syarat kontrak sebelum mengharga, anda tidak tahu apa yang telah anda persetujuan. Jika anda tidak melawat tapak, anda tidak tahu apa keadaan fizikal yang menanti anda. Jika anda tidak menilai kedudukan kewangan sendiri, anda tidak tahu sama ada anda mampu bertahan dengan tuntutan aliran tunai projek. Ini bukan kebimbangan akademik. Inilah sebab-sebab kontraktor menjadi bankrap, projek menjadi “sakit,” dan reputasi musnah.

NOTA MENGENAI ANGGARAN SULIT

Amalan mendapatkan salinan anggaran sulit Kerajaan (“anggaran jabatan”) dan menggunakannya sebagai asas penentuan harga tender bukan sahaja tidak beretika — ia berpotensi menjadi kesalahan di bawah Akta Rahsia Rasmi 1972 (Akta 88). Selain risiko undang-undang, ia merupakan strategi penentuan harga yang secara asasnya cacat. Anggaran Kerajaan disediakan untuk tujuan peruntukan belanjawan, bukan untuk pelaksanaan pembinaan. Ia tidak mencerminkan kos overhead anda, keperluan keuntungan anda, kaedah kerja anda, atau pendedahan risiko anda. Mengikutinya secara membuta mungkin bermaksud anda memenangi tender pada harga yang menjamin anda akan rugi.

Bahagian Dua

Rangka Kerja Tiga Peringkat: Menyesuaikan Usaha dengan Kerumitan

Tidak setiap tender memerlukan tahap usaha penyiasatan dan penyediaan yang sama. Rangka kerja ini menetapkan tiga peringkat, setiap satu dengan tahap ketegasan prosedur yang berkadar. Perkara penting adalah ini: **setiap peringkat memerlukan proses berstruktur**. Perbezaannya terletak pada kedalaman dan formaliti, bukan pada sama ada proses itu wujud atau tidak.

Peringkat 1 — Kontrak Mudah: Kerja binaan langsung dengan kaedah pembinaan konvensional. Biasanya satu tingkat atau rendah, spesifikasi standard, keadaan tapak yang biasa, nilai kontrak umumnya di bawah RM5 juta. Borang kontrak standard. Kerja sub-kontrak pakar yang terhad.

Peringkat 2 — Kontrak Kerumitan Sederhana: Bangunan pelbagai tingkat, pembangunan guna campur, projek dengan komponen M&E yang signifikan, kemasin pakar, atau tapak terhad. Nilai

kontrak biasanya RM5 juta hingga RM30 juta. Borang kontrak standard yang dipinda. Pelbagai pakej sub-kontrak.

Peringkat 3 — Kontrak Kompleks & Sukar: Infrastruktur berskala besar, bangunan tinggi, sistem struktur luar biasa, keadaan tanah sukar, tapak terpencil, perolehan reka-dan-bina, kontrak khas. Nilai kontrak biasanya melebihi RM30 juta. Tuntutan kawal selia dan pematuhan yang tinggi.

MENGLASIFIKASIKAN TENDER ANDA

Klasifikasi peringkat tidak ditentukan semata-mata oleh nilai kontrak. Projek RM3 juta di pulau terpencil tanpa akses jalan mungkin memerlukan layanan Peringkat 3. Projek RM20 juta yang terdiri daripada unit perumahan standard berulang di atas tanah rata yang mudah diakses mungkin sesuai diuruskan pada Peringkat 2. **Klasifikasi mesti didorong oleh risiko, bukan harga.**

Bahagian Tiga

Proses Tender: Fasa demi Fasa

Proses tender berstruktur merangkumi tujuh fasa. Setiap peringkat melalui kesemua tujuh fasa. Kedalaman, formaliti, dan dokumentasi meningkat mengikut peringkat.

Fasa 1: Penerimaan Tender & Semakan Awal

Apabila menerima dokumen tender, tugas pertama **bukan** membuka BQ. Ia adalah menjalankan semakan awal keseluruhan pakej tender. Daftarkan tender dalam Daftar Tender. Semak kelayakan (gred CIDB, PUKONSA untuk projek Negeri Sabah, pendaftaran MOF). Kenal pasti borang kontrak dan edisinya. Catat tarikh tutup dan kira hari bekerja yang tersedia. Untuk Peringkat 2 dan 3, sediakan senarai semak dokumen, kaji latar belakang Majikan, dan untuk Peringkat 3, bentuk pasukan tender khusus dan adakan Mesyuarat Pelancaran Tender rasmi.

Fasa 2: Keputusan Bida/Tidak Bida

Ini adalah fasa yang kebanyakan kontraktor Sabah langkau sepenuhnya. Ia memerlukan penilaian jujur terhadap: kapasiti kewangan dan ujian tekanan aliran tunai terhadap terma pembayaran kontrak; beban kerja semasa dan lebar jalur pengurusan; kecekapan teknikal untuk jenis projek ini; logistik lokasi (untuk tapak terpencil di Sabah, ini kritikal); kebolehterimaan terma kontrak; dan persaingan. Untuk Peringkat 2 dan 3, sediakan Borang Penilaian Bida/Tidak Bida rasmi yang ditandatangani oleh pengetua. Untuk Peringkat 3, jalankan bengkel risiko rasmi. **Tender yang tidak boleh anda laksanakan dengan keuntungan bukan peluang. Ia adalah perangkap.**

Fasa 3: Kajian Syarat Kontrak

Baca syarat kontrak sebelum mengharga BQ. Untuk semua peringkat, kenal pasti borang kontrak dan sebarang pindaan kepada borang standard. Perhatikan: tempoh kontrak, peruntukan lanjutan masa, dan kadar LAD; mekanisme pembayaran (penilaian interim, retensi, tempoh pembayaran); keperluan insurans dan bon; prosedur variasi dan tuntutan; mekanisme penyelesaian pertikaian; dan peruntukan penamatan. Untuk kontrak PAM yang lazim di Sabah, fahami kedudukan edisi masing-masing mengenai perkara ini. Untuk Peringkat 3, jalankan semakan risiko kontrak rasmi.

Fasa 4: Penyiasatan Tapak & Semakan Teknikal

Untuk semua peringkat, jalankan lawatan tapak fizikal. Nilai laluan akses, keadaan tanah (visual), struktur sedia ada, hartanah bersebelahan, utiliti, dan sebarang kekangan khusus tapak. Untuk Peringkat 2 dan 3, sediakan Laporan Lawatan Tapak rasmi, buat pertanyaan pihak berkuasa dan utiliti (Sabah Electricity, Jabatan Air, JKR, pihak berkuasa tempatan), dan kaji rekod prestasi majikan. Untuk Peringkat 3, lantik penyiasatan pakar jika wajar (laporan penyiasatan tanah, ukur topografi).

Fasa 5: Anggaran & Penentuan Harga

Untuk semua peringkat, dapatkan sebut harga bertulis daripada pembekal dan sub-kontraktor. Semak silang kuantiti BQ terhadap lukisan. Untuk Peringkat 1, penentuan harga boleh berdasarkan kadar yang ditetapkan diselaraskan untuk keadaan pasaran semasa, tetapi tidak boleh berdasarkan semata-mata pada anggaran sulit Kerajaan. Untuk Peringkat 2 dan 3, sediakan pembinaan kadar rasmi untuk semua item utama. Untuk Peringkat 3, sediakan buku kerja anggaran penuh, model aliran tunai, dan analisis penentuan harga sensitiviti/risiko. Sentiasa hargakan preliminari secara item demi item — jangan sekali-kali sebagai peratusan jumlah pukal.

Fasa 6: Semakan Akhir & Adjudikasi

Untuk semua peringkat, minta pengetua atau pengarah menyemak jumlah tender. Sahkan semua item BQ telah dihargakan, semak kadar yang ganjil, dan semak margin keuntungan terhadap profil risiko. Untuk Peringkat 2 dan 3, adakan Mesyuarat Adjudikasi Tender rasmi dengan pengurusan kanan menyemak anggaran, daftar risiko, kaedah pembinaan, dan penilaian daya maju kewangan. Untuk Peringkat 3, modelkan kesan terhadap kedudukan kewangan keseluruhan syarikat.

Fasa 7: Penyerahan Tender & Tindakan Selepas Penyerahan

Kemukakan sebelum tarikh akhir — tender lewat akan ditolak. Simpan salinan lengkap tender yang dikemukakan dan semua rekod sokongan. Untuk Peringkat 2 dan 3, bersedia untuk mesyuarat penjelasan tender, dapatkan maklum balas jika tidak berjaya, dan jalankan semakan pasca-tender untuk menambah baik proses. Jejaki kadar kejayaan tender anda dan sebab-sebab bidaan yang tidak berjaya.

Bahagian Empat

Ringkasan: Keperluan Minimum Mengikut Peringkat

“W” bermaksud wajib pada peringkat tersebut; tanda sempang menunjukkan tidak diperlukan tetapi kekal sebagai amalan baik.

Prosedur / Aktiviti	P1	P2	P3
Catatan Daftar Tender	W	W	W
Semakan kelayakan (CIDB/PUKONSA/MOF)	W	W	W
Senarai semak kelengkapan dokumen	—	W	W
Penilaian Bida/Tidak Bida (tidak rasmi)	W	—	—
Borang Penilaian Bida/Tidak Bida (rasmi)	—	W	W
Bengkel risiko	—	—	W
Kajian syarat kontrak	W	W	W
Pengenalpastian pindaan borang standard	W	W	W
Semakan spesifikasi	W	W	W
Lawatan tapak fizikal	W	W	W
Laporan Lawatan Tapak rasmi	—	W	W
Pertanyaan pihak berkuasa dan utiliti	—	W	W
Kajian latar belakang majikan	—	W	W
Program pembinaan (urutan mudah)	W	—	—
Program pembinaan (carta bar)	—	W	—
Program pembinaan (CPM)	—	—	W
Penyata kaedah	—	W	W
Semakan silang kuantiti BQ	W	W	W
Sebut harga bertulis pembekal/sub-kon	W	W	W
Pembinaan kadar rasmi (item utama)	—	W	W
Buku kerja anggaran penuh	—	—	W
Model aliran tunai	—	—	W
Analisis penentuan harga sensitiviti/risiko	—	—	W
Semakan pengetua/pengarah terhadap jumlah	W	W	W

Prosedur / Aktiviti	P1	P2	P3
Mesyuarat Adjudikasi Tender rasmi	—	W	W
Pasukan tender khusus	—	—	W
Fail tender disimpan	W	W	W
Semakan pasca-tender	—	W	W

Bahagian Lima

Sektor Awam vs. Sektor Swasta: Perbezaan Utama

Tender Sektor Awam (Kerajaan/JKR/JKN)

Keperluan pendaftaran lebih ketat: projek persekutuan memerlukan pendaftaran CIDB pada gred yang sesuai (G1–G7) dan pendaftaran MOF; projek Negeri Sabah juga memerlukan pendaftaran PUKONSA. Perolehan dikawal oleh Arahan Perbendaharaan, Pekeliling Perbendaharaan, dan sistem ePerolehan. Borang kontrak biasanya diseragamkan (PWD 203A atau Borang Standard CIDB) tetapi kerap merangkumi pindaan khusus agensi. Penilaian semakin berstruktur dengan kriteria pemarkahan teknikal dan kewangan — harga terendah tidak semestinya menang. Pembayaran melalui sistem Kerajaan melibatkan prosedur tuntutan dan kitaran perakuan tertentu.

Tender Sektor Swasta

Keperluan pendaftaran kurang preskriptif tetapi pendaftaran CIDB dijangka. Borang kontrak berbeza-beza — PAM 2006 atau 2018 (lazim di Sabah), Borang Standard CIDB, Borang IEM, atau kontrak khas yang memerlukan semakan teliti. Risiko pembayaran berbeza secara asas: pembayaran Kerajaan, walaupun kadangkala lambat, umumnya pasti; pembayaran sektor swasta bergantung sepenuhnya pada kesihatan kewangan pemaju. Kaji rekod SSM, semak petisyen penggulangan, dan berbincang dengan kontraktor lain. Rundingan pasca-tender lebih lazim. Adjudikasi berkanun di bawah CIPAA 2012 terpakai kepada semua kontrak pembinaan, awam atau swasta.

Bahagian Enam

Kata Penutup: Membina Budaya Tender

Proses tender berstruktur bukan beban. Ia adalah pelaburan. Ia adalah mekanisme yang mengubah kontraktor daripada perniagaan yang berjudi pada setiap projek menjadi perniagaan yang membuat keputusan komersial bermaklumat. Kos awal penyediaan tender yang betul — masa yang

dihabiskan membaca kontrak, melawat tapak, mendapatkan sebut harga, membina kadar, dan menilai risiko — dibayar balik berkali-kali ganda melalui projek yang boleh dilaksanakan, menguntungkan, dan meningkatkan reputasi.

Industri pembinaan di Sabah memasuki era penelitian yang lebih ketat. Projek sakit, kemungkiran kontraktor, dan kegagalan kewangan tidak lagi ditoleransi secara senyap. Kontraktor yang membina disiplin tender bukan sahaja akan bertahan dalam persekitaran ini. Mereka akan berkembang maju. Mereka yang terus mengharga BQ secara membata, mengikut anggaran bocor, dan berharap yang terbaik, akan mendapati bahawa medan periuik api akhirnya menuntut mereka.

“Kontraktor yang memahami kontrak sebelum menandatangani akan sentiasa mengatasi prestasi kontraktor yang hanya membacanya selepas sesuatu tidak kena.”

DAPATKAN SOKONGAN PROFESIONAL

Perunding Ukur Bahan (CQS) yang berdaftar dengan Lembaga Juruukur Bahan Malaysia (LJBM/BQSM) boleh membantu kontraktor dengan strategi tender, analisis kadar, penilaian risiko, semakan kontrak, dan penubuhan prosedur tender yang disesuaikan dengan operasi kontraktor. Kos nasihat profesional pada peringkat tender adalah sebahagian kecil daripada kos projek yang gagal. Ini bukan promosi jualan. Ini adalah kenyataan fakta profesional.

Penafian dan Pendedahan AI

Penerbitan ini dibangunkan oleh Etika Hijau Sdn. Bhd. melalui wacana kolaboratif dengan Claude (Anthropic), pembantu kecerdasan buatan. Kandungan substantif, pertimbangan profesional, dan cadangan strategik mencerminkan pengalaman profesional dan pengetahuan firma mengenai pasaran pembinaan Sabah. AI digunakan sebagai alat kolaboratif untuk sokongan penyelidikan, organisasi struktur, dan bantuan penggubalan.

Kertas ini merupakan dokumen perbincangan yang diterbitkan untuk maklumat dan panduan umum. Ia tidak merupakan nasihat undang-undang, kewangan, atau profesional. Pembaca harus mendapatkan nasihat profesional bebas sebelum membuat keputusan berdasarkan kandungan penerbitan ini.

Etika Hijau Sdn. Bhd. (201101028631)

Firma Perunding Ukur Bahan Berdaftar BQSM

Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

etikahijau@gmail.com | www.etikahijau.com

© 2026 Etika Hijau Sdn. Bhd. Hak cipta terpelihara. Penerbitan ini boleh dikongsi dan dipetik dengan atribusi yang sewajarnya.