

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Proyek Konstruksi

II.5.1. Definisi Proyek Konstruksi

Proyek konstruksi adalah suatu rangkaian kegiatan yang hanya satu kali dilaksanakan, ada awal dan akhir, dan umumnya berjangka pendek (Ervianto, 2005). Proyek konstruksi mempunyai tiga karakteristik yang dapat dipandang secara tiga dimensi, yaitu bersifat unik, dibutuhkan sumber daya, dan organisasi. Dalam proses mencapai tujuan dari suatu proyek perlu ditentukan batasan, yaitu besar biaya yang dialokasikan, jadwal serta mutu yang harus dipenuhi (Soeharto, 2001). Ketiga batasan tersebut sering disebut tiga kendala (*triple constraint*) yaitu biaya, mutu, dan waktu.

Proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi dua jenis kelompok bangunan (Ervianto, 2005), yaitu:

- a. Bangunan gedung: rumah, kantor, pabrik, dan lain-lain.

Ciri-ciri dari kelompok bangunan ini adalah:

- 1) Proyek konstruksi menghasilkan tempat untuk orang bekerja atau tinggal.
- 2) Pekerjaan dilaksanakan dalam lokasi yang sempit dan kondisi pondasi umumnya sudah diketahui.
- 3) Dibutuhkan manajemen terutama untuk progres pekerjaan.

- b. Bangunan sipil: Jalan, bendungan, dan infrastruktur lainnya.

Ciri-ciri dari kelompok bangunan ini adalah:

- 1) Proyek konstruksi dilaksanakan untuk mengendalikan alam agar berguna bagi manusia.
- 2) Pekerjaan dilaksanakan dalam lokasi yang luas atau panjang dan kondisi pondasi sangat berbeda satu sama lain dalam suatu proyek.
- 3) Manajemen dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan.

II.5.2. Tahap Kegiatan dalam Proyek Konstruksi

Kegiatan konstruksi adalah kegiatan yang harus melalui proses yang panjang, dan di dalamnya dijumpai banyak masalah yang harus diselesaikan (Ervianto, 2005). Di samping itu, dalam kegiatan konstruksi terdapat suatu rangkaian yang berurutan dan berkaitan. Tahapan-tahapan tersebut biasanya adalah:

- a. Tahap ide, yang biasanya muncul dari suatu kebutuhan.
- b. Tahap studi kelayakan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk meyakinkan pemilik proyek bahwa proyek konstruksi yang diusulkan layak untuk dilaksanakan, baik dari aspek perencanaan dan perancangan, aspek ekonomi (biaya dan sumber pendanaan), maupun aspek lingkungannya.

- c. Tahap Penjelasan (*Briefing*)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk memungkinkan pemilik proyek untuk menjelaskan fungsi proyek dan biaya yang diijinkan, sehingga konsultan perencana dapat secara tepat menafsirkan keinginan pemilik proyek dan membuat taksiran biaya yang diperlukan.

d. Tahap Perancangan (*Design*)

Tujuan tahap ini adalah untuk melengkapi penjelasan proyek dan menentukan tata letak, rancangan, metode konstruksi, dan taksiran biaya agar mendapatkan persetujuan dari pemilik proyek dan pihak berwenang yang terlibat, untuk mempersiapkan informasi pelaksanaan yang diperlukan, termasuk gambar rencana, dan spesifikasi serta untuk melengkapi semua dokumen tender.

Kegiatan yang dilaksanakan dalam tahap ini adalah:

- 1) Mengembangkan ikhtiar proyek menjadi penyelesaian akhir.
- 2) Memeriksa masalah teknis.
- 3) Mempersiapkan:
 - a) Rancangan skema (pra-rancangan)
 - b) Rancangan terinci
 - c) Gambar kerja, spesifikasi, dan jadwal
 - d) Daftar kuantitas
 - e) Tafsiran biaya akhir
 - f) Program pelaksanaan pendahuluan termasuk jadwal waktu.

e. Tahap pengadaan atau pelelangan (*procurement/tender*)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menunjuk kontraktor sebagai pelaksana atau sejumlah kontraktor sebagai sub-kontraktor yang akan melaksanakan konstruksi di lapangan. Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap ini adalah:

- 1) Pra kualifikasi
- 2) Dokumen kontrak

f. Tahap pelaksanaan (*construction*)

Tujuan tahap ini adalah untuk mewujudkan bangunan yang dibutuhkan oleh pemilik proyek yang sudah dirancang oleh konsultan perencana dalam batasan biaya dan waktu yang telah disepakati yang dilaksanakan adalah merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan semua operasional di lapangan.

g. Tahap pemeliharaan dan persiapan penggunaan (*maintenance & start up*)

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menjamin agar pembangunan yang telah selesai sesuai dengan dokumen kontrak, dan semua fasilitas bekerja sebagaimana mestinya. Selain itu pada tahap ini juga dibuat catatan mengenai konstruksi berikut petunjuk operasinya dan melatih staf dalam menggunakan fasilitas yang tersedia.

II.2. E-Tendering

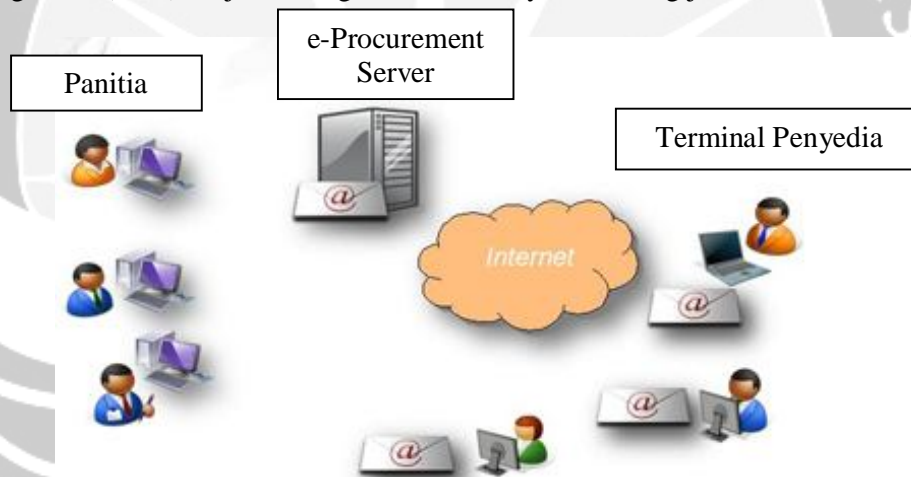
Pelelangan (tender), yaitu pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka (untuk umum) dengan pengumuman secara luas melalui media cetak dan papan pengumuman resmi sehingga masyarakat luas/dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya. Bila calon penyedia barang atau jasa terbatas jumlahnya karena karakteristik, kompleksitas dan kecanggihan teknologi pekerjaan, kelangkaan tenaga ahli atau terbatasnya perusahaan yang mampu mengerjakan pekerjaan tersebut, pengadaan barang atau jasa tetap dilakukan dengan cara pelelangan (Ervianto, 2005).

E-Tendering merupakan tata cara pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan secara terbuka dan dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang terdaftar pada sistem pengadaan elektronik dengan cara menyampaikan satu kali

penawaran dalam waktu yang telah ditentukan. Metode strategi penawaran selama ini belum banyak dibicarakan dan dibahas oleh pihak-pihak yang terlibat pada proyek konstruksi di kota-kota besar, padahal metode strategi penawaran merupakan kebutuhan kontraktor dalam menghadapi tender terbuka pada era globalisasi.

II.3. Tahapan dalam *E-Tendering*

Ruang lingkup *E-Tendering* meliputi proses pengumuman pengadaan barang/jasa sampai dengan pengumuman pemenang. Para pihak yang terlibat dalam *E-Tendering* adalah Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)/Unit Layanan Pengadaan (ULP)/ Pejabat Pengadaan dan Penyedia barang/jasa.



Gambar 2.1. Pengadaan Secara Elektronik

(Sumber : diunduh dari <http://eproc.lkpp.go.id/content>)

Aplikasi *E-Tendering* memenuhi unsur perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan kerahasiaan dalam pertukaran dokumen serta tersedianya sistem keamanan dan penyimpanan dokumen elektronik yang menjamin dokumen elektronik tersebut hanya dapat dibaca pada waktu yang telah ditentukan. *E-*

Tendering dilaksanakan dengan menggunakan sistem pengadaan secara elektronik yang diselenggarakan oleh Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE).

Tahapan dalam *E-Tendering* dibagi penyedia jasa konsultan menjadi dua tahapan utama yaitu :

1. Tahap kualifikasi
2. Tahap penawaran

II.3.1 Tahap kualifikasi

Dalam tahap ini :

- a) Pada prinsipnya kualifikasi adalah untuk mengetahui kompetensi dan kemampuan (kualifikasi) peserta seleksi dilakukan dengan prakualifikasi.
- b) Dokumen kualifikasi disampaikan sebelum pemasukan dokumen penawaran
- c) Persyaratan yang ditetapkan merupakan persyaratan minimal yang dibutuhkan untuk pelaksanaan.

Tabel 3.1. Kegiatan pada Kualifikasi

Tahapan Kualifikasi		Lingkup Kegiatan
1	Penyampaian Dokumen Kualifikasi	Berisi tentang : 1. Pakta integritas Pakta integritas berisi ikrar untuk mencegah dan tidak melakukan dan akan melaporkan terjadinya Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN), serta akan mengikuti proses pengadaan secara bersih, transparan, dan profesional
		2. Isian data kualifikasi yang meliputi : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Landasan Hukum Pendirian Badan Usaha ▪ Pengurus Badan Usaha ▪ Izin Usaha ▪ Izin lainnya ▪ Data Keuangan ▪ Data Personalia/Tenaga Ahli ▪ Data fasilitas/peralatan/perlengkapan yang mendukung ▪ Data pengalaman perusahaan yang sama/sejenis dalam kurun waktu 10 (Sepuluh) tahun terakhir ▪ Data pengalaman perusahaan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir ▪ Data pekerjaan yang sedang dilaksanakan
		3. Surat pernyataan memiliki kinerja baik dan tidak masuk dalam daftar hitam
		4. Surat pernyataan tidak dalam pengawasan pengadilan, tidak bangkrut dan tidak menjalani sanksi hukum

II.3.2 Tahap penawaran

Dalam tahapan ini penyedia jasa konsultan menyiapkan :

- 1) Dokumen penawaran administrasi teknis selanjutnya disebut File I
- 2) Dokumen penawaran biaya selanjutnya disebut File II

Tabel 3.2. Kegiatan pada Penyampaian Dokumen Penawaran

	Tahapan Penyampaian Dokumen Penawaran	Lingkup Kegiatan
1	Data Administrasi dan Teknis (File I)	<p>Berisi tentang :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surat penawaran 2. Surat perjanjian Kemitraan/Kerja Sama Operasi (apabila berbentuk Kemitraan/KSO) 3. Dokumen penawaran teknis yang terdiri dari: <ol style="list-style-type: none"> a. Data Pengalaman Perusahaan terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Data organisasi perusahaan ▪ Daftar pengalaman kerja sejenis ▪ Uraian pengalaman kerja sejenis 10 (sepuluh) tahun terakhir ▪ Uraian data pekerjaan yang sedang dilaksanakan b. Pendekatan dan metodologi, terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanggapan dan saran terhadap Kerangka Acuan Kerja, ▪ Uraian pendekatan, metodologi dan program kerja, ▪ Jadwal waktu pelaksanaan pekerjaan sampai dengan serah terima pekerjaan, ▪ Komposisi tim dan penugasan, ▪ Jadwal penugasan tenaga ahli. c. Kualifikasi tenaga ahli, terdiri dari : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Daftar riwayat hidup personil yang diusulkan, ▪ Surat pernyataan kesediaan untuk ditugaskan
2	Data Penawaran Biaya (File II)	<p>Dokumen penawaran biaya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surat penawaran biaya ▪ Rekapitulasi penawaran biaya ▪ Rincian Biaya Langsung Personil (<i>remuneration</i>) ▪ Rincian biaya langsung <i>non-personil</i> (<i>direct reimburseable cost</i>);

II.4. Analisis *E-Tendering*

III.4.1. Kegiatan pada proses prakualifikasi:

Menyusun data administrasi perusahaan meliputi :

- a. Akta pendirian dan perubahan (jika terjadi perubahan)
- b. Kepengurusan perusahaan
- c. Ijin-ijin
- d. Keuangan/perbankan
- e. Personalia/tenaga ahli
- f. Peralatan pendukung kegiatan
- g. Pengalaman perusahaan
- h. Surat pernyataan

III.4.2. Kegiatan pada proses dokumen penawaran:

III.4.2.1 Menyusun persyaratan teknis meliputi :

- 1) Data pengalaman perusahaan, yang telah dilaksanakan: lingkup dan data pekerjaan yang telah dilaksanakan, lokasi, pemberi tugas, nilai kontrak dan waktu pelaksanaan selama kurun waktu 10 (sepuluh) tahun terakhir yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan.
- 2) Surat referensi kerja, berupa surat keterangan/referensi kinerja konsultan dari pengguna jasa yang menunjukkan kinerja konsultan yang bersangkutan.
- 3) Tanggapan dan saran atas KAK, pemahaman penyedia jasa, dan dapat menyampaikan tanggapan atas KAK dalam rangka penyampaian sasaran KAK.

- 4) Uraian pendekatan, metodologi dan program kerja, yaitu :
konsistensi antara pemahaman KAK, rencana kerja, jadwal penugasan dan jumlah orang bulan untuk tenaga ahli, organisasi dan fasilitas penunjang.
- 5) Rencana kerja terhadap tenaga ahli dan waktu pekerjaan.
- 6) Daftar tenaga ahli dengan posisi jabatan yang diusulkan, lama waktu penugasan dan jadwal penugasan, uraian tugas, daftar riwayat hidup dan surat pernyataan kesediaan untuk ditugaskan, dan persyaratan tenaga ahli yang meliputi ijasah, dan SKA.
- 7) Daftar riwayat hidup personil yang dituangkan dalam bentuk CV (*Curriculum vitae*)
- 8) Surat pernyataan tenaga ahli

III.4.2.2 Menyusun persyaratan penawaran biaya meliputi :

- 1) Surat penawaran biaya
- 2) Perhitungan biaya meliputi rekapitulasi penawaran biaya, rincian biaya langsung personil dan rincian biaya langsung non personil.

II.5. Strategi

II.5.1. Pengertian Strategi

Banyak buku mengemukakan pengertian strategi secara berbeda-beda. Menurut Tjiptono (2002) istilah strategi berasal dari kata yunani *strategoia* (*stratos* = militer, dan *ag* = memimpin).

Strategi menurut Ohmae (2003) adalah segala sesuatu yang menyangkut strategi bisnis dan tujuan dari perencanaan strategi adalah memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan posisi yang lebih dari para

pesaingnya. Dengan demikian strategi perusahaan menyatakan sebuah upaya untuk secara efisien meningkatkan kekuatan sebuah perusahaan lebih tinggi dari kekuatan pesaing.

Pengertian strategi menurut Porter (2002), yaitu : penerapan suatu cara agar perusahaan dapat terus berkembang dan dapat meningkatkan laba serta dapat terus bersaing di kancah perekonomian.

Jadi, dari beberapa teori yang ada bahwa strategi adalah seperangkat aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan untuk memperoleh keunggulan kompetisi dalam pasar agar lebih baik dari para pesaingnya.

II.5.2. Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis (Rangkuti, 2009).

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang

agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.