

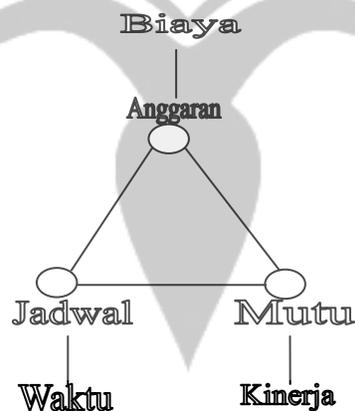
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kegiatan Proyek

Menurut Soeharto (1997), kegiatan proyek adalah satu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarannya telah digariskan dengan jelas.

Tiap proyek memiliki tujuan khusus misalnya rumah tinggal, jembatan, atau instalasi pabrik. Dapat pula berupa produk hasil kerja penelitian dan pengembangan. Di dalam proses mencapai tujuan tersebut telah ditentukan batasan yaitu besar biaya (anggaran) yang dialokasikan, dan jadwal serta mutu yang harus dipenuhi. Ketiga batasan diatas disebut tiga kendala (*Triple Constraint*), dapat jelaskan pada Gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1 *Triple Constraint*

1. Anggaran

Proyek harus diselesaikan dengan biaya yang tidak melebihi anggaran.

2. Jadwal

Proyek harus dikerjakan sesuai dengan kurun waktu dan tanggal akhir yang telah ditentukan.

3. Mutu

Produk atau hasil kegiatan proyek harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang dipersyaratkan.

Ketiga batasan tersebut bersifat tarik menarik. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja produk yang telah disepakati dalam kontrak, maka umumnya harus diikuti dengan menaikkan mutu, selanjutnya berakibat pada naiknya biaya melebihi anggaran. Sebaliknya bila ingin menekan biaya, maka biasanya harus berkompromi dengan mutu dan jadwal. Dari segi teknis, ukuran keberhasilan proyek dikaitkan dengan sejauh mana ketiga sasaran tersebut dapat dipenuhi.

2.2 Markup

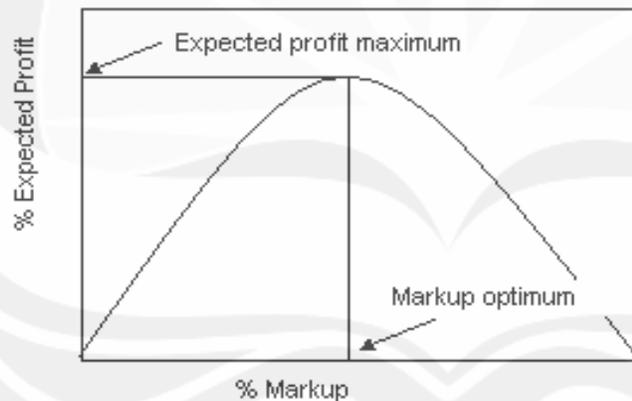
Menurut Harry Patmadjaja (1999), *markup* adalah harga penawaran dibagi dengan biaya estimasi dalam besaran persen ($Markup = Bid Price / Estimated Cost$). Umumnya kontraktor ingin menentukan suatu *markup* yang sebesar-besarnya, namun dengan harapan tetap ingin sebagai penawar terendah. Dalam menentukan besarnya *markup*, kontraktor membutuhkan hasil

kumpulan data penawaran yang lalu (*historical data*) dari pesaing-pesaing sebagai petunjuk dalam penawaran.

2.3 Expected Profit

Menurut Harry Patmadjaja (1999), semakin besar harga penawaran maka semakin kecil kemungkinan untuk menjadi penawar yang terendah (*the lowest bid*), sehingga *potential profit* harus dijadikan *optimum* yang dikenal dengan *expected profit* agar menjadi penawar terendah.

Untuk lebih jelas ditunjukkan dengan Gambar 2.2



Gambar 2.2 *Expected Profit Maximum & Markup Optimum*

2.4 Strategi Penetapan Harga Proyek

Menurut Mochtar dan Arditi (2000), strategi penetapan harga didalam konstruksi lebih banyak menggunakan pendekatan berdasarkan biaya. Pada dasarnya, model strategi penetapan harga ini untuk mengoptimalkan *markup*

berdasar pendekatan biaya dengan mengharapkan nilai keuangan atau nilai kegunaan untuk penawar. Kebanyakan model strategi penetapan harga mengasumsikan bahwa klien memilih penawar dengan tawaran yang paling rendah. Kebanyakan strategi penetapan harga juga menggunakan sejarah data dan data yang ada sekarang tentang penawar-penawar dan pesaing-pesaing secara keseluruhan dalam industri konstruksi. Akhir-akhir ini model strategi penetapan harga yang digunakan mencoba mendekatkan jarak antara model strategi dengan kondisi nyata yang ada didalam proses pengambilan keputusan penawaran.

Seperti yang telah dilihat sebelumnya strategi penetapan harga secara keseluruhan, bahwa strategi penetapan harga menggunakan pendekatan berdasarkan biaya adalah merupakan satu diantara banyak strategi-strategi penetapan harga yang dapat digunakan. Tampak juga bahwa ada masalah dengan strategi penetapan harga berdasar pendekatan biaya, seperti kelebihan penetapan harga atau kurangnya penetapan harga secara drastis. Di sisi lain strategi penetapan harga berdasar pendekatan pasar secara keseluruhan dapat meminimalkan masalah yang terjadi. Bertolak belakang dari strategi penetapan harga berdasar pendekatan biaya, strategi ini menyarankan bahwa perkiraan biaya sama sekali tidak diperlukan.

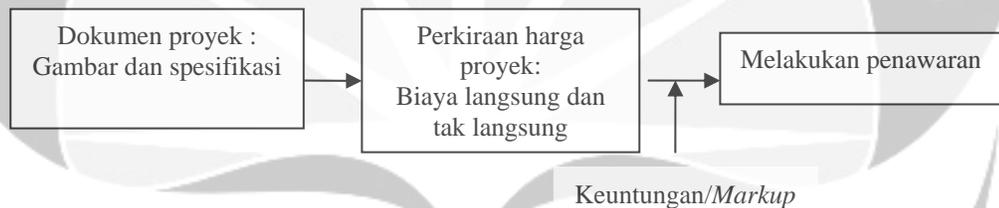
Informasi utama yang diperlukan didalam model strategi penetapan harga berdasar pasar adalah pengumpulan data pasar dengan kejelian pemasaran, dikombinasikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tugas yang direncanakan *marketing intelligence* termasuk penetapan informasi internal

pemasaran, ditambah proyek penelitian pemasaran, mengumpulkan dan menganalisis penawaran yang telah dilakukan sebelumnya oleh penawar-penawar, melatih staf perusahaan dalam pemasaran, mencari informasi pasar di internet, mencari dan menganalisis informasi tentang pemilik proyek/*owner* dan pesaing-pesaing sebelum persiapan melakukan penawaran, membaca publikasi perdagangan dan jurnal-jurnal penelitian, mencari informasi terkini tentang klien, subkontraktor, penyedia produk/*supplier* yang menjanjikan, berdiskusi dengan manajer didalam perusahaan, pembelian informasi pada agen-agen penelitian, dan memonitoring serta menganalisis isu-isu yang berkembang.

Faktor yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan termasuk jenis proyek (ringan atau berat), lokasi geografis dimana proyek dilakukan (lokal atau global), jumlah promosi dibandingkan dengan penjualan keseluruhan, nilai kontrak tahunan yang dilakukan, orientasi perusahaan didalam pemasaran (kompetitif atau negosiasi), cakupan pasar dimana perusahaan beroperasi (umum atau pribadi), kebijakan peralatan (sendiri atau sewa), tingkatan kesempurnaan atas penguasaan teknologi, tingkat pengalaman yang ada, dan kemampuan kejelian pemasaran. Model ini juga menyarankan bahwa selalu memutuskan melakukan penawaran, sepenuhnya berdasarkan atas informasi pasar yang telah dikumpulkan dan kekuatan perusahaan. Analisis biaya dan penyesuaian dilakukan apabila sudah memenangkan proyek, sebelum pembangunan proyek dimulai. Asumsi yang terjadi bahwa perusahaan dapat selalu mampu mencari jalan dan cara untuk membangun proyek dengan harga

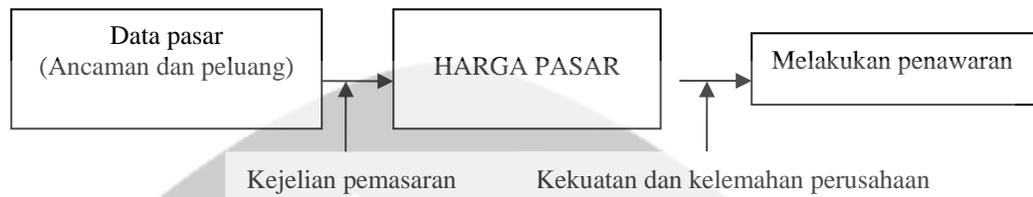
pasar dan keuntungan yang wajar. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan hanya menggunakan metoda strategi penetapan harga antara dua strategi yang sangat berbeda ini (strategi berdasar atas biaya dan atas dasar pasar). Sangat direkomendasikan bila digunakan strategi penetapan harga alternatif yang mendekati pada strategi penetapan harga berdasarkan pasar, dilakukan penelitian, eksplorasi, dan dikembangkan didalam konstruksi.

Gambar 2.3, menjelaskan strategi yang digunakan kontraktor untuk menetapkan harga proyek dengan memperkirakan harga proyek dengan biaya langsung dan tak langsung.



Gambar 2.3 Strategi Penetapan Harga Berdasar Biaya

Gambar 2.4, menjelaskan strategi yang digunakan kontraktor menetapkan harga proyek dengan memperhatikan data pasar, yaitu memperkirakan ancaman dan peluang apa yang akan terjadi, kemudian memperhatikan harga pasar, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk melakukan penawaran harga proyek.



Gambar 2.4 Strategi Penetapan Harga Berdasar Pasar

Menurut Mochtar (2002), dalam merencanakan harga suatu proyek, perusahaan konstruksi/kontraktor harus dapat memenuhi dua syarat agar dapat sukses. Pertama, harga harus mencerminkan keuntungan yang akan didapatkan agar perusahaan konstruksi dapat melakukan bisnis konstruksi. Kedua, harga harus mencerminkan nilai yang cukup bagi kedua belah pihak yang akan melakukan transaksi dalam hal ini adalah antara *owner* dan kontraktor. Kedua hal ini harus dipenuhi agar kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dari transaksi yang akan dilakukan. Apabila salah satu syarat ini tidak dipenuhi maka transaksi tidak akan berhasil. Harga adalah satu elemen atau bagian dari bauran pemasaran yang dapat menghasilkan keuntungan, elemen atau bagian yang lain (produk, distribusi, promosi) menghasilkan biaya-biaya. Harga juga merupakan salah satu elemen atau bagian yang sangat fleksibel didalam bauran pemasaran, yang dapat berubah-ubah secara cepat, tidak seperti produk pada khususnya dan komitmen dari subkontraktor/penyedia produk. Salah satu masalah yang dihadapi dari kebanyakan eksekutif pemasaran adalah kompetisi harga. Sekalipun begitu banyak perusahaan konstruksi tidak dapat mengelola penetapan harga dengan

baik. Ada sedikitnya empat kesalahan yang dilakukan eksekutif pemasaran didalam menerapkannya pada industri konstruksi.

Pertama, penetapan harga yang terlalu diorientasikan pada pendekatan biaya. Kedua, setelah dilakukan penawaran, harga tidak ditinjau kembali terhadap kondisi pasar atau pendekatan akan tekanan kompetisi. Ketiga, harga tidak dibuat atas dasar bagian yang sangat penting dari strategi kedudukan harga didalam pasar. Keempat, harga tidak disesuaikan terhadap klien yang berbeda, tipe proyek, banyaknya proyek yang ada, kepemilikan peralatan, dan lainnya.

Mochtar (2002), menyebutkan juga ada dua strategi penetapan harga yang sangat berbeda, yaitu strategi penetapan harga berdasarkan biaya dan strategi penetapan harga berdasar kondisi pasar, sebagai konsekuensi strategi lain hanya diantara dua strategi yang sangat berbeda ini. Strategi berdasarkan biaya dimulai dengan menetapkan total biaya yang dikeluarkan untuk membuat suatu produk. Kemudian produk itu dijual dengan menambahkan *markup*, untuk mendapatkan keuntungan. Ada dua masalah yang dihadapi dengan pemikiran pendekatan strategi ini. Pertama, memungkinkan untuk menetapkan harga suatu produk semurah mungkin meskipun dengan keuntungan yang minim. Kedua, kemungkinan terjadinya penetapan harga yang sangat berlebihan. Sejak harga dibuat berdasar biaya internal dan kebutuhan yang ada maka harga dapat terlalu tinggi atau terlalu rendah tergantung nilai suatu produk yang dapat dibandingkan secara kualitas maupun reputasinya.

Penetapan harga dimulai dari kondisi pasar (pelanggan, pesaing, posisi produk), pelaku bisnis dapat mengetahui pengurangan biaya diperlukan untuk mencapai keinginan mendapatkan keuntungan. Jika target biaya tidak dapat dipenuhi didalam harga pasar barangkali alternatif posisi strategi yang lain dapat dikembangkan. Mungkin juga proyek tidak diambil apabila tidak memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan. Bagaimanapun, ada kondisi dimana strategi penetapan harga berdasar atas biaya perlu digunakan, dimana pesaing memiliki penyediaan biaya yang sama dan kompetisi penawaran pada pasar, yang penawaran pada tahap prakualifikasi dibutuhkan berdasar harga rendah.

Didalam industri konstruksi pada beberapa negara adalah satu kompetisi yang ekstrem, dengan risiko yang besar dan keuntungan yang rendah dibandingkan dengan area ekonomi yang lainnya. Sebagai konsekuensi harga adalah satu aspek pemasaran didalam industri konstruksi. Tetapi tidak seperti industri lainnya, transaksi dan kontrak sangat berhubungan dengan proses penawaran yang kompetitif, jadi harga sangat berperan besar didalam proses penawaran. Kebanyakan strategi penetapan harga yang digunakan dalam industri konstruksi adalah strategi penetapan harga berdasarkan biaya. Strategi ini biasa digunakan dalam industri konstruksi di Amerika. Prosedur khusus pada strategi ini adalah strategi penetapan harga yang melibatkan penaksiran biaya proyek, penetapan *markup* untuk mendapatkan keuntungan.

Strategi penetapan harga berdasarkan kondisi pasar kebanyakan berkembang dalam industri pabrikan, adalah strategi alternatif. Strategi ini membutuhkan informasi pasar. Bagaimanapun penggunaan strategi ini terbatas karena kebanyakan strategi ini membutuhkan informasi dari para pesaing, seperti minimal dan maksimal *markup* dari pesaing, dan juga dibutuhkan informasi yang sangat penting terhadap pelanggan/*owner*, pada disaat ini sangat sulit untuk mendapatkan informasi tersebut.

Mochtar (2002), menyimpulkan bahwa terdiri dari 4 model untuk menetapkan harga proyek.

1. Model pertama, strategi penetapan harga konstruksi murni berdasarkan biaya.

Cara khas dalam strategi ini melibatkan penaksiran biaya proyek berdasarkan dokumen proyek (gambar dan spesifikasi proyek), kemudian menambahkan *markup* untuk mendapatkan keuntungan.

2. Model kedua, *Hybrid Pricing Model*, adalah variasi dari strategi Model 1.

Proses optimalisasi biaya melibatkan penyesuaian perkiraan biaya untuk memenuhi cakupan harga pasar. Model ini, rincian tugas perkiraan biaya proyek dibuat sepenuhnya dari data pasar. Kemudian diputuskan akan menawar atau tidak menawar, berdasar apakah perusahaan dapat mencapai tingkatan harga yang merupakan cakupan dari harga pasar. Sekali keputusan dibuat maka kebijakan risiko perusahaan diputuskan. Perusahaan dapat memutuskan keluar atau masuk pasar. Keluar dari pasar melibatkan penetapan harga penawaran relatif lebih tinggi dari pasar dan dapat dikatakan perusahaan percaya bahwa

perusahaan senang dengan keuntungan kompetisi dari penawar yang lain dalam hal memberikan kebutuhan-kebutuhan yang penting bagi *owner* dengan mutu yang terbaik. Keluar dari harga pasar bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Di lain pihak, masuk dalam pasar melibatkan agar menjaga batasan keuntungan dengan bebas dan secara konsisten lebih rendah dari standar pasar untuk mengalahkan pesaing-pesaingnya. Kebijakan ini bertujuan untuk mengamankan kedudukan dalam persaingan dengan pesaing lainnya meskipun mengetahui bahwa suatu proyek akan menghasilkan keuntungan yang sedikit atau mungkin terjadi sedikit kerugian.

3. Model ketiga, variasi dari *Hybrid Pricing Model*.

Informasi utama didalam model ini adalah kumpulan data pasar juga marketing intelligence yang dapat membuat target biaya didasarkan pada cakupan harga pasar. Pendekatan perkiraan biaya dihitung atas dasar data histories dan dokumen penawaran. Analisis biaya dan penyesuaian dilakukan untuk mengoptimalkan biaya dan dilihat apakah sudah sesuai dengan cakupan harga pasar. Terakhir diputuskan untuk menawar atau tidak menawar suatu proyek.

4. Model keempat, strategi penetapan harga konstruksi murni berdasarkan pasar.

Informasi utama yang digunakan didalam model ini adalah kumpulan data pasar juga marketing intelligence. Model ini menyarankan bahwa fungsi perkiraan biaya tidak diperlukan sama sekali. Keputusan untuk selalu menawar proyek, sepenuhnya berdasar kumpulan informasi pasar juga marketing intelligence. Analisis biaya dan penyesuaian biaya dilakukan hanya setelah

memenangkan proyek tersebut, sebelum pembangunan proyek dimulai. Kemungkinan besar bahwa model ini percaya bahwa perusahaan dapat selalu mampu mencari cara untuk membangun suatu proyek dibawah harga pasar dengan keuntungan yang layak.

