

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pendahuluan

Tujuan suatu perusahaan adalah mempertahankan kelangsungan hidup, melakukan pertumbuhan, serta meningkatkan profitabilitas. Tiga tujuan ekonomi tersebut merupakan pedoman arah strategi semua organisasi bisnis. Perusahaan yang tidak mampu bertahan hidup tidak akan mampu memberi harapan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Apapun ukuran atas definisi laba yang digunakan, laba dalam kurun waktu panjang yang diperoleh dari akumulasi laba tahunan merupakan indikator paling jelas mengenai kemampuan perusahaan dalam memenuhi tuntutan dan keinginan para karyawan dan pemegang saham.

Pertumbuhan perusahaan tidak terlepas dari kelangsungan hidup dan profitabilitasnya. Pertumbuhan bisa dicapai apabila ada laba yang memadai yang diperoleh secara berkesinambungan dalam jangka waktu panjang. Pertumbuhan, dalam pengertian yang luas, meliputi pertumbuhan pasar, pertumbuhan ragam produk/jasa yang ditawarkan, serta pertumbuhan teknologi yang digunakan untuk penyediaan produk/jasa tersebut. Pertumbuhan semacam ini seringkali menghasilkan peningkatan daya saing perusahaan. Selanjutnya, bertambahnya daya saing akan meningkatkan pula kemampulabaan (*profitabilitas*) perusahaan (Daryatno, 2003)

2.2. Strategi Proyek

Strategi yang dipilih oleh perusahaan/instansi akan menentukan sejauh mana keterlibatan pemilik dalam mengadministrasikan, memantau, dan mengendalikan pelaksanaan kontrak. Adapun pihak kontraktor, dengan mengetahui perencanaan strategi tersebut, dapat mempersiapkan diri untuk menanggapi sebaik mungkin.

Yang dimaksud dengan strategi (Kuncoro, 2005), yaitu:

1. ...penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chandler, 1962:13).
2. ...pola sasaran, tujuan, dan kebijakan/rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan (Andrews, 1971).
3. ...menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi seperti apa yang hendak dijalankan (Itami, 1987)

Tujuan jangka panjang dan kebijakan umum menyiratkan bahwa strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi organisasi dalam

melakukan bisnis, yakni suatu keputusan yang menentukan kegagalan dan kesuksesan organisasi.

Menurut (William Park, 1992), strategi dapat didefinisikan seperti di bawah ini :

1. Kemampuan manajemen yang baik dalam menghadapi saingan.
2. Merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam penggunaan sumberdaya financial/keuangan dan fisik/infra struktur, dengan secara objektif.
3. Menggunakan seni dan ilmu pengetahuan untuk mendapatkan keuntungan disaat yang tepat.
4. Metode atau rencana yang tersusun dengan baik dan hati-hati
5. Suatu cara dalam mencapai tujuan atau keuntungan.
6. Ide yang tepat berdasarkan objektifitas dari perusahaan yang dapat diterima secara logis, dengan alasan yang tepat untuk dilakukan.

Strategi merupakan fungsi dari semua para manajer pada semua tingkat dari organisasi yang bersangkutan. Langkah-langkah dalam merencanakan strategi (Burhan, 1994) adalah:

1. Menetapkan sasaran, menetapkan bidang kegiatan perusahaan yang bersangkutan.

2. Merencanakan strategi, mengembangkan konsep-konsep, pemikiran-pemikiran dan rencana-rencana untuk mencapai sasaran, sekaligus untuk menghadapi dan memenangkan persaingan.
3. Menentukan tujuan akhir, apa hasil yang diharapkan dalam jangka waktu pendek secara lebih terperinci sesuai sasaran-sasaran jangka waktu panjang yang menentukan rencana-rencana operasional dalam implementasi strategi yang sebenarnya.
4. Menetapkan program-program manajemen dan rencana-rencana operasional, mengembangkan program-program dan rancangan-rencana yang mengatur kegiatan serta penggunaan sumber daya untuk mencapai sasaran berdasarkan strategi yang telah digariskan.
5. Memperoleh informasi untuk pengawasan, menyediakan fakta-fakta dan angka-angka untuk membantu yang berkepentingan mengikuti strategi, kebijakan, tata laksana dan program-program yang telah ditetapkan.

A. Jenis Strategi

Menurut (Mochtar, 2008), pada dasarnya ada dua ekstrim strategi harga penawaran, yaitu “*cost based pricing*” (CBP) dan “*market based pricing*” (MBP).

1. “*Cost-based Pricing*” (CBP)

Pada dasarnya dalam dunia konstruksi, estimasi biaya adalah strategi yang paling dikenal dan sering digunakan. CBP adalah strategi harga penawaran yang berbasis estimasi biaya, mulai dengan menentukan biaya total (biaya langsung dan biaya tidak langsung) untuk membuat sebuah produk. Kemudian harga produk tersebut adalah biaya total ditambah *markup*, yaitu profit. Ada dua masalah dengan strategi harga tersebut, pertama ada kemungkinan harga yang ditetapkan terlalu rendah (*underpricing*) sehingga kesempatan meraih profit yang lebih terlewatkan. Kemungkinan kedua, harga yang ditetapkan terlalu tinggi (*overpricing*) melebihi *perceived value* dari pemilik proyek terhadap produk maupun harga dari para pesaing sehingga berakibat gagal mendapatkan proyek.

Menurut (best, 1999:179), MBP dimulai dengan pelanggan, persaingan dan posisi perusahaan yang kompeten, seperti yang telah diilustrasikan pada gambar 2.1 yaitu harga telah ditetapkan dalam pasar untuk menciptakan suatu level yang diinginkan dari daya pikat setiap pelanggan. Perbedaan yang kontras pada CBP yaitu dimulai dengan biaya suatu produk dan *margin*. Pada dasarnya suatu harga telah dirancang dan produk telah terjual. Seperti ilustrasi pada gambar 2.1, pasar dimana perbedaan produk yang minim, CBP sering digunakan sebagai alternatif yang lebih masuk akal dari pada MBP.

a. *Commodity Pricing*

Dalam komoditas pasar, strategi CBP sering diperlukan. Pada pasar, para pesaing menghadapi biaya yang sama yang telah disediakan. Produk telah dihargai dengan markup yang normal dan telah disesuaikan dari strategi harga pesaing. Karena produk telah didesain, dibangun dan diberikan spesifikasi yang diperlukan, maka keputusan pembelian dibuat terlebih dahulu berdasarkan harga. Biaya dan margin perlu diatur sedini mungkin dan mengkompetisikan harga untuk memperoleh penguasaan pasar dan keuntungan tentunya.

b. *Cost Leader Pricing*

Suatu perusahaan dengan harga yang menguntungkan dapat memberi harga yang lebih agresif dalam mencoba membangun penguasaan pasar dan volume. Volume yang lebih tinggi tentu dapat berkontribusi pada posisi biaya yang lebih rendah karena skala ekonomi dan efek dari pembelajaran.

c. *Competitive Bid Pricing*

CBP juga digunakan dalam kompetisi penawaran pasar. Seperti pada pasar, para penawar harus melihat spesifikasi produk. Dari hasil tersebut diketahui spesifikasi apa saja yang diperlukan, para penyalur telah diseleksi dari harga yang paling rendah. Pada gambar 2.1 adalah perbandingan dari harga yang disebut perbandingan penawaran. Disamping rasio penawaran juga menjelaskan tentang kemenangan para

penawar perusahaan berdasarkan perbedaan rasio penawaran. Misalnya, rasio suatu penawar dari 1.2 (harga adalah 20 % diatas biaya) menghasilkan kemenangan para penawar 63 % setiap saatnya. Contoh, ada dua penawar dan probabilitas dari kemenangan sebuah penawar dengan 1.2 rasio penawar 0.4, keuntungan dari level ini adalah 1 juta \$, dan merupakan nilai yang diharapkan, pada dasarnya probabilitas dari kemenangan penawar adalah 400.000 \$. Pada kasus ini rasio penawar dari 1.2 (dengan dua penawar) juga merupakan strategi CBP yang terbaik karena menyediakan harapan yang lebih besar. Dengan begitu jika perusahaan menawar 100 kontrak ditahun tertentu dalam kompetisi dengan pesaing lain dan digunakan 1.2 rasio penawaran, itu dapat mencapai level yang sangat baik dari keseluruhan probabilitas dalam setahun, hal ini tentu merupakan peningkatan jumlah penawaran. Probabilitas dengan pengurangan kemenangan dan rasio penawar lebih rendah dibutuhkan untuk memaksimalkan keuntungan.

Bid Ratio	Percentage of Winning Bids	Probability* of Winning	Profit of Winning Bid (millions)	Expected Value	Cost-Based Pricing Logic
0.90	100	1.00	-\$0.05	-\$500.000	
1.00	92	0.85	0	0	
1.10	80	0.64	+\$0.50	+\$320.000	
1.20	63	0.40	+\$1.00	+\$400.000	← offers the best
1.30	21	0.04	+\$1.50	+\$60.000	long-run
1.40	3	0.00	+\$2.00	+\$0	profitability

* Profitability of Winning = $\left(\frac{\% \text{ Winning Bids}}{100\%} \right)^{\text{no. of bidder}} = \left(\frac{63\%}{100\%} \right)^2 = 0.40$

Expected value = 0.40 x \$1 million = \$ 400,000

(Sumber : Best, 2000, *Market-Based Manajement : strategies for growing customer value and profitability*)

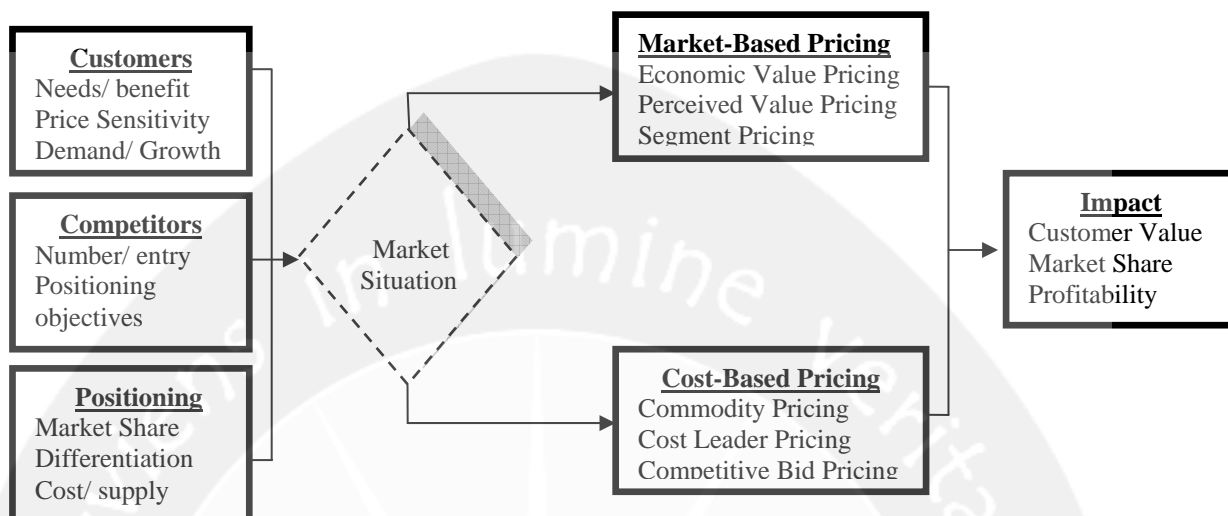
Gambar 2.1 Cost-Based Competitive Bid Price Strategy

Pada dasarnya, kita telah ketahui bahwa suatu perusahaan selalu menggunakan rasio penawaran CBP, namun bukan ini masalahnya. Misalnya, dengan mempertimbangkan atmosphere kontraktor yang menggunakan 1.2 rasio penawaran telah menang dari penawar-penawar yang diharapkan dan ini mendekati kapasitas produksi pabrikasi. Untuk penawaran berikutnya kontraktor telah komitmen untuk menawar lebih tinggi, apabila telah mengetahui kesempatan untuk menang lebih kecil. Oleh karenanya, jika penawar telah menang akan memdapat keuntungan yang lebih besar, dan biaya ekstra dapat dimanfaatkan untuk melengkapi pekerjaan lain bila memenuhi kapasitas. Jika pemanfaatan kapasitas kontraktor sangat rendah, ini dapat menawar dibawah optimal harga penawaran untuk meningkatkan tantangan untuk menang.

2. “*Market-based Pricing*” (MBP)

Informasi utama yang digunakan dalam model ini adalah informasi pasar yang didapat dari intelijen pemasaran. Uniknya dari model strategi harga penawaran berbasis pasar ini adalah bahwa estimasi biaya tidak dibuat sama sekali. Keputusannya selalu ikut pelelangan, sepenuhnya berdasarkan kepada informasi pasar melalui intelijen pemasaran. Analisis dan optimasi biaya secara rinci dilakukan sesudah memenangkan proyek, sebelum kegiatan konstruksi dimulai.

Menurut (best, 1999:176), MBP dimulai dengan melihat kebutuhan pelanggan dan manfaat suatu produk yang didasarkan dengan produk yang bersaing. Atas dasar kebutuhan pelanggan, harga telah dirancang sedemikian untuk persaingan dalam menciptakan suatu nilai yang lebih tinggi. Dengan cara ini, harga ditetapkan dalam pasar, bukan di pabrik atau di bagian keuangan. Keberhasilan MBP didasarkan dengan menciptakan suatu harga yang mempunyai nilai lebih. Nilai ini dapat menjadi nyata dalam kaitannya dengan nilai ekonomi.



(Sumber : Best, 2000, *Market-Based Manajement : strategies for growing customer value and profitability*)

Gambar 2.2 Pricing Strategy Process Template

a. Economic Value Pricing

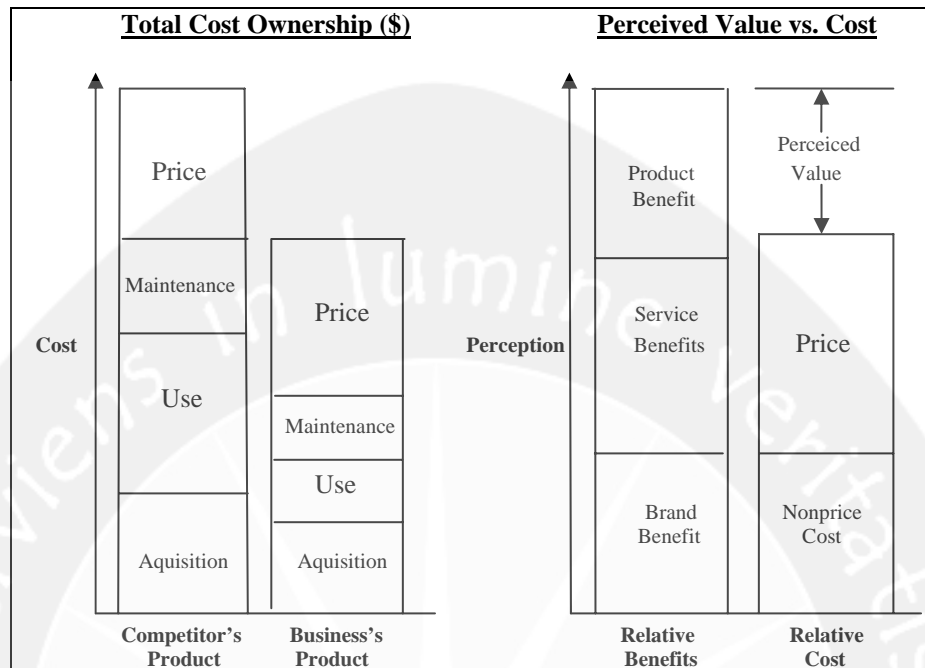
Dengan mempertimbangkan kemampuan biaya yang dimiliki berdasarkan targetnya yaitu pelanggan, maka suatu perusahaan dapat menghargai produknya untuk menghasilkan penghematan yang menarik (nilai ekonomi). Contohnya, pada gambar 2.3, harga dari berbagai produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan harga dari produk para pesaing, tetapi kemampuan biaya yang dimiliki setiap pelanggan lebih rendah. Perusahaan menjaga uang setiap pelanggan dengan cara menggunakan dan mengaturnya dari produk tersebut.

Tingkat harga dan nilai ekonomi telah dirancang sedemikian sehingga menarik bagi pelanggan karena kehematan produk tersebut, bukan pada

biaya pabrikasi dan pemasaran produk. Biaya dan margin adalah masalah bagi perusahaan bukan para pelanggan. Setiap pelanggan dipengaruhi oleh penghematan atau nilai ekonominya.

b. Perceived Value Pricing

Beberapa pelanggan sukar untuk mengukur nilai ekonomi, sebelum mereka merasa penting terhadap suatu harga. Pendekatan lain dari MBP adalah penghargaan nilai yang dirasakan. Seperti ilustrasi pada gambar 2.3, manfaat yang dirasakan berasal dari produk, layanan dan nama (*image/ reputasi*). Kekuatan dari seluruh kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan memampukannya untuk membuat harga lebih tinggi dibanding harga saing dan dapat menciptakan lebih luas nilai yang dirasakan oleh pelanggan.



(Sumber : Best, 2000, *Market-Based Manajement : strategies for growing customer value and profitability*)

Gambar 2.3 Market-Based value Pricing

c. *Segment Pricing*

MBP dimulai dengan melihat target para pelanggan dan dengan menciptakan nilai yang lebih bagi pelanggan, tentunya yang terlihat lebih layak seperti halnya strategi segmen harga dapat dikembangkan dengan respon terhadap perbedaan segmen harga produk yang dibutuhkan. Pada dasarnya pelanggan pada segmen yang berbeda mempunyai perbedaan produk dan harga yang dibutuhkan. Segmen harga yang lebih sensitif dapat menjadi harga yang lebih rendah dengan tanpa melihat tambahan produk atau manfaat suatu layanan. Suatu mutu yang sensitif dapat dibayar lebih untuk mendapat manfaat ekstra (produk, layanan, atau *brand*) seperti

keinginan setiap orang. Seperti telah dijelaskan, MBP dapat berbeda pada segmen yang berbeda-beda pula dalam suatu pasar.

Menurut (Daryatno, 2003), proses bisnis kontraktor dimulai dengan kegiatan pemasaran yang dalam hal ini mencari, mengumpulkan, dan menggarap informasi pasar proyek baik itu proyek pemerintah maupun swasta serta mempromosikan perusahaan kepada calon pelanggan. Ada beberapa faktor yang menjadi konsep dasar pemasaran dibidang usaha kontraktor, antara lain:

a) Kepuasan Pelanggan

Dampak positif dari keberhasilan produk merupakan salah satu faktor penting yang menunjang pemasran karena kepuasan pelanggan atas hasil kerja dari kontraktor yang bermutu dan tepat waktu akan mengangkat citra perusahaan di mata para pemilik proyek dan menjadi rekomendasi untuk memilih pelaksana proyek.

Keberhasilan produk dapat berupa:

- 1) Kemampuan untuk menyelesaikan proyek tepat waktu dan bahkan lebih cepat dari waktu yang dijadwalkan
- 2) Kemampuan untuk menyelesaikan proyek dengan biaya yang kompetitif dan dapat diterima pemilik proyek
- 3) Kemampuan dalam meyelesaikan proyek dengan kualitas dan keselamatan kerja (*safety*) yang baik

- 4) Kemampuan berkomunikasi dengan baik pada semua pihak (*stakeholders*) selama masa pelaksanaan proyek, yaitu: pemilik proyek, konsultan, sub kontraktor, *supplier*, dan masyarakat.
- 5) Kemampuan memberikan pelayanan yang baik setelah proyek diserahkan kepada pemilik (*after sales service*)
- 6) Memiliki produk unggulan (spesialis di bidang gedung, spesialis di bidang pelabuhan, dsb.), merupakan faktor yang menentukan dalam menetapkan strategi bersaing perusahaan.

b) Membuat Jaringan Pemasaran (*Networking*)

Networking adalah membangun suatu jaringan relasi yang luas yang bersedia memberikan informasi tentang adanya proyek yang direncanakan. Dibutuhkan waktu lama untuk membangun suatu jaringan pemasaran karena melibatkan berbagai macam komunitas baik perorangan, instansi pemerintah, dan swasta serta kalangan profesional seperti: Konsultan Perencana, Investor, Bankir, Subkontraktor, *supplier*, Eksekutif Bisnis, Masyarakat, dll.

c) Kekuatan (*Strength*) Perusahaan sebagai Aset Pemasaran

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari pemanfaatan kekuatan yang dimilikinya. Kekuatan ini pada gilirannya dapat ditransfer menjadi aset pemasaran, antara lain:

1) Kinerja (*Performance*)

Kinerja perusahaan yang baik, dalam arti berhasil menyelesaikan proyek tepat waktu, memenuhi target biaya, dan memberikan pelayanan yang responsif kepada para pelanggan, merupakan unsur penting dalam menunjang suksesnya pemasaran. Kinerja perusahaan kontraktor yang baik, merupakan promosi yang lebih tepat dan efektif dibanding promosi iklan melalui media. Informasi tentang kinerja perusahaan ini dapat diketahui masyarakat antara lain melalui Buku Laporan Tahunan (*Annual Report*), yang disebarluaskan oleh perusahaan yang bersangkutan, atau bagi perusahaan terbuka (*Go-public*), data tersedia di bursa efek dan media masa.

2) Hubungan baik dengan Pelanggan

Hubungan baik dengan pelanggan dan menjaga kelanggengan hubungan baik dengan pelanggan melalui komunikasi yang jujur dan obyektif untuk menghindari perselisihan, keterlambatan, dan biaya ekstra merupakan kunci untuk menjaga kemungkinan memperoleh proyek berikutnya. Komunikasi yang paling sering dilakukan antara kontraktor dan pelanggannya adalah dalam

negosiasi, rapat mingguan, rapat bulanan. Keberhasilan negosiasi dapat diperoleh antara lain dengan cara:

1. Memiliki saat dimana kita sudah siap dengan materi yang akan dinegosiasikan
 2. Menghindari acara negosiasi yang mendadak
 3. Memilih saat ketika pelanggan sangat membutuhkan persetujuan atau keputusan
 4. Memberi kesempatan pelanggan untuk berbicara, dan sebaliknya kita mendengar dengan baik
 5. Memusatkan perhatian pada pesan yang disampaikan pelanggan
 6. Mengendalikan emosi
 7. Menggunakan bahasa yang dipahami pelanggan
 8. Membuat catatan penting sehubungan dengan hasil perundingan
- 3) Karyawan yang berpengalaman dan profesional
- Aset perusahaan diantaranya karyawan yang berpengalaman dan profesional merupakan unsur penting untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan proyek
- 4) Hubungan baik dengan subkontraktor dan *supplier*
- Hubungan kontraktual yang saling menguntungkan antara kontraktor dan subkontraktor, serta *supplier* akan

memberikan “daya beli” yang kuat pada perusahaan. Hal ini berdampak pada penerimaan bahan yang tepat waktu dengan pelayanan yang lebih baik dan harga yang kompetitif. Ini memungkinkan perusahaan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pemilik proyek berupa waktu pelaksanaan yang lebih cepat, kualitas kerja yang lebih baik dengan harga yang lebih ekonomis.

5) Pengembangan pasar

Kemampuan perusahaan untuk mengerjakan berbagai jenis pekerjaan/proyek seperti proyek gedung, proyek irigasi, pelabuhan, jalan, dan jembatan serta kekuatan manajemen untuk melaksanakan proyek berskala regional, nasional, bahkan menembus pasar internasional, memungkinkan perusahaan untuk merespon perubahan kondisi pasar dengan cepat.

Menurut (Daryatno, 2003), beberapa tahapan pemasaran diantaranya:

a. Menjaring informasi pasar

Hal-hal yang diperlukan dalam menjaring informasi pasar antara lain:

1. Kepekaan dalam menangkap informasi yang tersebar

2. Bukan hanya tugas dan tanggung jawab unit pemasaran saja, melainkan tugas seluruh pimpinan dan karyawan, atau lazim disebut *system total foot ball*.
 3. Seluruh informasi sebaiknya dikumpulkan secara terpusat di unit pemasaran
 4. Perlu dilakukan penyaringan untuk menentukan tindak lanjutnya, karena belum tentu setiap informasi layak untuk ditindak lanjuti
 5. Informasi yang bersifat publikasi formal, misalnya majalah dan surat kabar
 6. Untuk proyek-proyek pemerintah, informasi dapat berupa, pengumuman-pengumuman yang ditempel ditempat panitia pelelangan
 7. Informasi pasar juga dapat diperoleh melalui proyek-proyek yang sedang dilaksanakan oleh kontraktor yang bersangkutan atau dari hubungan baik dengan konsultan perencana serta pemilik proyek
- b. Mewujudkan informasi menjadi proyek
- Mewujudkan informasi menjadi realisasi proyek dapat ditempuh dengan berbagai cara, antara lain:

1. Mengikuti proses prakualifikasi dan proses tender sesuai yang ditetapkan panitia, terutama pada proyek-proyek pemerintah.
2. Pada proyek swasta, sangat dimungkinkan kontraktor bergabung dengan konsultan perencana untuk memberi masukan-masukan yang berkaitan dengan kemudahan pelaksanaan, sehingga perencanaan yang dibuat sudah disesuaikan dengan tahapan pelaksanaan. Dari usaha ini, kemungkinan kontraktor mendapat prioritas untuk diundang dalam tahap tender.
3. Apabila data yang dapat dipelajari sudah cukup, maka kontraktor bisa menawarkan kepada pemilik untuk melakukan presentasi teknik maupun skema pembiayaan. Ini sangat membantu pemilik untuk membuat keputusan.

Dalam penerapannya dalam dunia konstruksi ternyata ada beberapa strategi yang juga digunakan, yaitu diantaranya:

1. *"hybrid-pricing model"*

Model ini merupakan variasi dari CBP tetapi yang menyertakan informasi mengenai pasar serta proses optimasi biaya yang disesuaikan dengan kisaran harga pasar yang terpantau melalui intelijen pemasaran. Seperti strategi CBP, pada model ini estimasi biaya yang rinci juga dibuat secara terpisah dengan fungsi intelijen pemasaran. Kemudian setelah proses

optimasi, keputusan harga penawaran (atau bahkan keputusan tidak jadi ikut lelang) dibuat disesuaikan dengan kemampuan (kekuatan dan kelemahan perusahaan) dan keadaan pasar (peluang dan ancaman).

2. Menggunakan program komputer khusus

Menggunakan program computer khusus untuk strategi harga saat pelelangan (seperti CLAAS, Pricedex dll) atau memanfaatkan program komputer umum (seperti *spreadsheet* dll) untuk mempermudah operasi perkalian dan penjumlahan saja.

3. Hubungan baik jangka panjang dengan pemilik proyek

Adalah sangat penting, sehingga faktor harapan mendapatkan proyek di masa mendatang dari pemilik proyek menjadi faktor yang dianggap sangat penting oleh perusahaan konstruksi, sehingga perusahaan konstruksi berkesempatan memuaskan kliennya, dan berharap akan dipercayakan kembali pada proyek berikutnya dengan profit yang normal, atau sedikitnya direkomendasikan untuk pemilik proyek lainnya.

4. Strategi berdasarkan intuisi

Terungkap bahwa perusahaan konstruksi mengamati tingkat persaingan dalam setiap pelelangan. Misalnya mengetahui kira-kira siapa dan berapa banyak pesaingnya dalam suatu pelelangan. Terungkap pula dalam mengambil keputusan, cukup banyak perusahaan konstruksi hanya mengandalkan apa yang dinamakan intuisi dari para pengambil

keputusannya, suatu hal yang kurang terstruktur dan abstrak, yaitu perasaan, pengalaman, dan perkiraan.

Menurut (Burhan, 1994), secara fundamental ada dua cara untuk membuat rencana-rencana strategi untuk masa mendatang. Yang pertama ialah menunggu hasil-hasil tersebut tiba, dan membuat keputusan-keputusan strategi yang diperlukan. Yang kedua ialah cara mengantisipasi secara intuitif. Secara umum sebenarnya inilah yang dilakukan oleh otak manusia. Ia dapat saja menjadi suatu rencana yang tertulis, tetapi biasanya tidak. Biasanya memiliki jangkauan waktu dan reaksi yang relatif pendek. Didasarkan pada pengalaman-pengalaman sebelumnya, tergantung tingkat keberanian dan penilaian situasi. Ada manajer-manajer yang memiliki kemampuan intuitif untuk membuat strategi-strategi yang jitu serta cara yang tepat.

5. Strategi dengan persentase konstan, yaitu perusahaan konstruksi menggunakan cara yang sangat sederhana dan mudah dalam menentukan besarnya markup yaitu dengan memakai persentase yang konstan (misalnya 5%, 10%, dst) untuk setiap pelelangan, tanpa perlu memperhatikan keadaan pasar dan sebagainya.

2.3 Tender Proyek

Tender pelaksanaan suatu bangunan dalam bidang pemborongan jasa konstruksi, atau sering disebut pelelangan, adalah salah satu sistem pengadaan

bahan dan jasa. Dalam bidang jasa konstruksi, tender pelaksanaan dilakukan oleh pemberi tugas/ pemilik proyek, dengan mengundang beberapa perusahaan kontraktor untuk mendapatkan satu pemenang yang mampu melaksanakan pekerjaan sesuai persyaratan yang ditentukan dengan harga yang wajar dan dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi mutu maupun waktu pelaksanaannya (Daryatno, 2003).

Menurut (Ervianto, 2003:43) pelelangan, yaitu pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka (untuk umum) dengan pengumuman secara luas melalui media cetak dan papan pengumuman resmi (bila mungkin melalui media elektronik) sehingga masyarakat luas/dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya.

A. Jenis Tender/Pelelangan

Berdasarkan kepemilikan dapat dibedakan atas:

a. Tender proyek pemerintah

Berdasarkan Keputusan Presiden (Keppres) No. 18 Tahun 2000 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa. Instansi Pemerintah, metode pengadaan bahan dan jasa dapat dilakukan melalui:

- 1) Pelelangan, yaitu serangkaian kegiatan untuk menyediakan kebutuhan bahan/jasa dengan cara menciptakan persaingan yang sehat diantara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat, berdasarkan metode dan tata cara tertentu

yang telah ditetapkan dan diikuti oleh pihak-pihak yang terkait secara taat asas sehingga terpilih penyedia jasa terbaik.

- 2) Pemilihan Langsung, yaitu apabila pelelangan sulit dilaksanakan.
- 3) Penunjukan Langsung, yaitu pengadaan bahan/jasa yang penyedia bahan/ jasanya ditentukan oleh pemimpin proyek.

b. Tender proyek-proyek swasta

Ketentuan tentang tender proyek milik swasta biasanya diatur sendiri oleh masing-masing pemilik. Meskipun demikian, ketentuan tersebut mengacu pada standar kontrak tertentu, misalnya standar internasional seperti:

- 1) FIDIC (*Federation Internationale Des Ingenieurs Conseil*)
- 2) JCT (*Joint Contract Tribunal*) dari RIBA (*Royal Institute of British Architect*)
- 3) *Article and Conditions of Building Contract*, diterbitkan oleh Singapore/Hongkong Institute of Architect

Pada umumnya dilakukan dengan cara tender terbatas, dengan mengundang beberapa kontraktor yang sudah dikenal. Perkembangan saat ini adalah dalam memilih kontraktor yang diundang, pemilih (*owner*) terlebih dahulu mengundang beberapa calon kontraktor untuk melakukan presentasi tentang kemampuan mereka dalam melaksanakan proyek yang akan ditenderkan.

Berdasarkan cara pembukaan dokumen penawaran, tender dapat dibedakan menjadi:

- a. Tender terbuka, yaitu pembukaan dan pembacaan dokumen penawaran dari peserta tender dilakukan didepan seluruh peserta, sehingga masing-masing m,engetahui harga penawaran pesaingnya.
- b. Tender tertutup, dimana dokumen penawaran yang masuk tidak dibacakan didepan seluruh peserta tender, bahkan kadang-kadang para peserta tidak salig mengetahui siapa pesaingnya.

2.4. Risiko Proyek

Menurut Imam Soeharto (2002:113), secara umum arti risiko dikaitkan dengan kemungkinan (probabilitas) terjadinya peristiwa di luar yang diharapkan. Makin besar kemungkinan rendahnya keuntungan atau bahkan rugi, dikatakan makin besar risiko usaha tersebut. Secara spesifik batasan risiko suatu proyek adalah variabilitas pendapatan sebagai dampak dari variasi aliran kas masuk dan keluar selama umur investasi yang bersangkutan. Batasan risiko suatu proyek adalah variabilitas pendapatan sebagai dampak dari variasi arus kas masuk dan keluar selama umur investasi yang bersangkutan, variasi ini erat hubungannya dengan ketidaktepatan dalam menentukan prakiraan perihal, misalnya tingkat penyerapan pasar atas produk yang dihasilkan, kemajuan teknologi dimasa depan, tingkat harga, kualitas dan kuantitas, peralatan serta material yang diperlukan, dan lain-lain.

Menurut Budi Santosa (2009:191), risiko merupakan kombinasi dari probabilitas suatu kejadian dan konsekuensi dari kejadian tersebut, dengan tidak menutup kemungkinan bahwa ada lebih dari satu konsekuensi untuk satu kejadian, bisa merupakan hal yang positif maupun negatif. Namun pada umumnya dipandang sebagai sesuatu yang negatif, seperti kehilangan, bahaya, dan konsekuensi lainnya.

Menurut (Daryatno, 2003), risiko dapat didefinisikan sebagai sesuatu atau peluang yang kemungkinan terjadi dan berdampak pada pencapaian sasaran.

A. Jenis Risiko Proyek

Target utama dari suatu proyek yaitu meminimalkan waktu dan biaya dengan menghasilkan kualitas bangunan yang baik. Target ini akan sangat berhubungan dengan risiko. Risiko dan ketidakpastian merupakan bagian dari pekerjaan konstruksi, tidak terkecuali apakah itu proyek besar atau kecil. Walaupun ukuran besar atau kecilnya proyek dapat menjadi penyebab utama risiko sehingga diperlukan *project manager* yang dapat mengantisipasi dan memperkirakan kemungkinan-kemungkinan risiko yang dapat terjadi.

Menurut Budi Santosa (2009:192), jenis-jenis risiko antara lain:

1. Risiko operasional

Kejadian risiko yang berhubungan dengan operasional organisasi mencakup risiko yang berhubungan dengan sistem organisasi, proses kerja, teknologi dan sumber daya manusia.

2. Risiko finansial

Risiko yang berdampak pada kinerja keuangan organisasi seperti kejadian risiko akibat dari fluktuasi mata uang, tingkat suku bunga termasuk risiko pemberian kredit, likuiditas dan pasar.

3. *Hazard Risk*

Risiko yang berhubungan dengan kecelakaan fisik seperti kejadian atau kerusakan yang menimpa harta perusahaan dan adanya ancaman perusahaan.

4. *Strategic Risk*

Risiko yang berhubungan dengan strategi perusahaan, politik, ekonomi, peraturan dan perundangan. Risiko yang berkaitan dengan reputasi organisasi kepemimpinan dan termasuk perubahan keinginan pelanggan.

Menurut Soemarno, secara konseptual risiko merupakan suatu kondisi tidak pasti dengan peluang kejadian tertentu yang jika terjadi akan menimbulkan konsekuensi tidak menguntungkan. Berdasarkan sumbernya secara garis besar risiko dikelompokkan menjadi (*Project Management Institutes, 1987*):

1. Risiko eksternal tidak dapat diprediksi: Yaitu risiko yang berasal dari luar proyek dan tidak dapat dikendalikan oleh proyek serta tidak dapat diprediksikan terjadi atau tidak terjadinya.
2. Risiko eksternal dapat diprediksi: Yaitu risiko yang berasal dari luar proyek dan tidak dapat dikendalikan oleh manajemen proyek namun dapat

diprediksikan terjadi atau tidak terjadinya berdasarkan gejala-gejala yang ada sebelumnya.

3. Risiko internal non-teknis: Yaitu risiko yang berasal dari dalam lingkup proyek akibat keputusan-keputusan yang diambil manajemen proyek dan menyangkut semua hal di luar proses kegiatan fisik proyek.
4. Risiko internal teknis: Yaitu risiko yang berasal dari dalam lingkup proyek akibat keputusan-keputusan yang diambil manajemen proyek dan menyangkut semua hal yang berhubungan dengan proses kegiatan fisik.
5. Risiko legal: Risiko legal adalah risiko yang berhubungan dengan aspek hukum dalam proyek.

Menurut (Rudi Santoso, 2004), risiko-risiko yang terdapat pada proyek konstruksi sangat bervariasi, di antaranya adalah:

1. *Force majeure* merupakan risiko yang tidak dapat diprediksi sama sekali waktu kejadiannya dan bisa berdampak sangat besar, seperti bencana alam, huru-hara, dan perang. *Force majeure* difokuskan pada risiko yang berhubungan dengan bencana alam seperti gempa bumi, banjir dan tanah longsor.
2. Perubahan pada pekerjaan konstruksi akibat sulit dilaksanakan, perubahan pada pekerjaan konstruksi akibat desain yang dibuat oleh konsultan sulit untuk dilaksanakan oleh kontraktor atau karena adanya kesulitan teknis di lapangan (mengenai *constructability*).

3. *Change order* merupakan perubahan pekerjaan baik itu penambahan maupun pengurangan yang diperintahkan langsung oleh pemilik kepada kontraktor secara lisan maupun tertulis.
4. Perubahan peraturan pemerintah, merupakan perubahan peraturan pemerintah yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan dunia konstruksi. Misalnya terjadi perubahan peraturan pemerintah mengenai syarat-syarat IMB.
5. Kurangnya kemampuan dan kecakapan kontraktor, biasa juga disebut sebagai kontraktor tidak berkompentensi didalam menangani proyek konstruksi yang berarti kontraktor tidak memiliki keahlian dan tidak mampu secara teknis didalam mengerjakan proyek konstruksi.
6. Biaya proses legal yang terlalu besar, merupakan biaya yang muncul akibat adanya pengurusan ijin-ijin dan yang berkenaan dengan masalah peraturan dan undang-undang dunia konstruksi.
7. Kesalahan desain dari konsultan, merupakan kesalahan gambar dan perhitungan konstruksi dari pihak konsultan sehingga mengakibatkan proyek tidak sesuai dengan keinginan pemilik atau mengakibatkan rusak atau runtuhnya bangunan.
8. Kesalahan material pada saat di lapangan, merupakan perbedaan jenis material yang terdapat di lapangan dengan yang telah diperjanjikan di dalam kontrak kerja antara pemilik dan kontraktor.

9. Perbedaan spesifikasi dan gambar, merupakan perbedaan yang terjadi antara spesifikasi dan gambar pada suatu proyek konstruksi. Yang tertera di dalam spesifikasi ternyata tidak sama dengan gambar yang telah dibuat.
10. Keterlambatan pembayaran oleh pemilik
11. Keterlambatan memecahkan masalah kontrak, adanya masalah pada kontrak kerja yang tidak segera diselesaikan dapat mengakibatkan proyek terhambat karena harus menunggu kontrak bermasalah tersebut diselesaikan.
12. Keterlambatan memecahkan perselisihan litigasi / arbitrase, perselisihan (*dispute*) antara pemilik dan kontraktor di tengah berjalannya proyek yang tidak menemui titik penyelesaian dan mengakibatkan proyek berhenti.
13. Bahaya lingkungan pada proyek yaitu bahaya berupa polusi lingkungan, tidak amannya lingkungan sekitar proyek dari kriminalitas dan lain-lain.
14. Kegagalan keuangan pemilik misalnya pemilik mengalami pailit atau gulung tikar karena kesulitan keuangan sehingga tidak bisa melanjutkan pembayaran proyek yang sedang berjalan.
15. Kegagalan keuangan kontraktor misalnya kontraktor mengalami kesulitan keuangan karena kerugian yang dialami pada proyek lainnya sehingga dinyatakan pailit atau bangkrut.
16. Inflasi, terjadinya penurunan nilai mata uang yang dipengaruhi oleh kondisi perekonomian negara.

17. Produktifitas pekerja menurun misalnya pekerja mulai malas-malasan sehingga waktu pengerjaan proyek menjadi bertambah lama.
18. Produktifitas peralatan menurun, peralatan dan mesin yang dipakai pada proyek konstruksi banyak yang rusak dan rewel akibat kurangnya perawatan sehingga mempengaruhi kinerja proyek secara keseluruhan baik dari segi waktu, biaya maupun kualitas.
19. Pertenggaran pekerja
20. Keberadaan pekerja, alat dan material yang tidak jelas, banyaknya alat dan material yang hilang di proyek dan sering tidak hadirnya pekerja sehingga mempengaruhi proses pelaksanaan di proyek karena akan menambah biaya dan waktu pengerjaan proyek.
21. Izin dan undang-undang yang sulit diantaranya undang-undang yang mengatur tentang perijinan dalam dunia konstruksi.
22. Ketidakpastian politik saat ini dengan kemungkinan adanya risiko kerusuhan dan peledakan bom di mana-mana.
23. Kualitas pekerjaan yang kurang baik oleh pihak kontraktor.
24. *Safety*, merupakan risiko yang berkaitan dengan keselamatan kerja di lingkungan proyek terutama keamanan kerja para pekerja.
25. Akses ke lokasi proyek, merupakan akses menuju ke lokasi proyek yang sulit, misalnya lokasi berada pada jalan yang tidak bisa dimasuki dengan kendaraan berat.

26. Kinerja buruk supplier dan subkontraktor, akibat kinerja buruk supplier dan subkontraktor maka pekerjaan menjadi terhambat dan memerlukan biaya tambahan lagi sehingga akan sangat berdampak pada waktu dan biaya proyek.
27. Keterlambatan pihak ketiga, dalam hal ini pihak ketiga diantaranya adalah supplier, subkontraktor, dan pihak asuransi yang terlambat di dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing.
28. Kondisi lapangan yang tidak terlihat misalnya keadaan susunan dan bahan kandungan tanah yang kurang bagus (geologi) atau adanya air tanah yang tinggi dan hal ini tidak diketahui oleh pelaksana proyek karena belum pernah diadakan eksplorasi pada tanah tersebut.