

**IMPELEMNTASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI
KONTRAKTOR UTAMA DALAM KEPUTUSAN PEMILIHAN
SUBKONTRAKTOR DAN SUPPLIER DI PROYEK KONSTRUKSI
INSTALASI PEMBUANGAN AIR LIMBAH (IPAL) PT. ADHIKARYA
KOTA PEKANBARU.**



Disusun Oleh :

Nama : Aditya Martiano

Nim : 18311338

Program Studi : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Oprasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup untuk menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku

Yogyakarta, 5 Februari 2022

Penulis,



HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

IMPELEMNTASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI
KONTRAKTOR UTAMA DALAM KEPUTUSAN PEMILIHAN
SUBKONTRAKTOR DAN SUPPLIER DI PROYEK KONSTRUKSI
INSTALASI PEMBUANGAN AIR LIMBAH (IPAL) PT. ADHIKARYA KOTA
PEKANBARU.

Disusun dalam rangka menyusun skripsi

Oleh :

Nama : Aditya Martiano

Nomor Mahasiswa : 18311338

Program Studi : Manajemen

Bidang Peminatan : Oprasional

Yogyakarta, 7 Juli 2022

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Mochamad Nasito. MM

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.
IMPELEMNTASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KONTRAKTOR UTAMA DALAM KEPUTUSAN PEMILIHAN SUBKONTRAKTOR DAN SUPPLIER DI PROYEK KONSTRUKSI INSTALASI PEMBUANGAN AIR LIMBAH (IPAL) PT. ADHIKARYA KOTA PEKANBARU.	Error! Bookmark not defined.
IMPELEMNTASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KONTRAKTOR UTAMA DALAM KEPUTUSAN PEMILIHAN SUBKONTRAKTOR DAN SUPPLIER DI PROYEK KONSTRUKSI INSTALASI PEMBUANGAN AIR LIMBAH (IPAL) PT. ADHIKARYA KOTA PEKANBARU.	I
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	II
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	III
DAFTAR ISI.....	III
DAFTAR BAGAN	VI
DAFTAR GAMBAR	VII
HALAMAN MOTTO	VIII
ABSTRAK.....	1
ABSTRACT.....	3
KATA PENGANTAR	5
BAB I	Error! Bookmark not defined.
PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang Masalah	Error! Bookmark not defined.
1.2 Rumusan masalah.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.4 Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB II	Error! Bookmark not defined.
KAJIAN PUSTAKA	Error! Bookmark not defined.
2.1 Landasan Teori	Error! Bookmark not defined.

2.2	Landasan Teori dan Kajian Hasil - Hasil Penelitian yang Relevan	Error! Bookmark not defined.
2.3	Kerangka Berpikir	Error! Bookmark not defined.
BAB III		Error! Bookmark not defined.
METODE PENELITIAN		Error! Bookmark not defined.
3.1	Lokasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2	Defenisi Oprasional	Error! Bookmark not defined.
3.3	Sumber Data	Error! Bookmark not defined.
3.4	Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
3.5	Metode Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
BAB IV		Error! Bookmark not defined.
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		Error! Bookmark not defined.
4.1	Data Perusahaan dan Lokasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.
4.2	Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
4.3	Pembahasan	Error! Bookmark not defined.
BAB V		Error! Bookmark not defined.
KESIMPULAN DAN SARAN		Error! Bookmark not defined.
5.1	Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
5.2	Saran	Error! Bookmark not defined.
Daftar pustaka		Error! Bookmark not defined.
LAMPIRAN		90
A. Transkrip Wawancara		90
B. Gambar Pendukung		131

DAFTAR BAGAN

- Bagan 2. 1 Faktor faktor pemilihan subkontraktor, Tanuwijaya dan Sekarsari (2019).....**Error! Bookmark not defined.**
- Bagan 2. 2 Batasan Proyek. Rahmadi (2008)**Error! Bookmark not defined.**
- Bagan 2. 3 Supply Chain Proyek Konstruksi.....**Error! Bookmark not defined.**
- Bagan 2. 4 Proses pemiliha Vendor, Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)..... **Error! Bookmark not defined.**
- Bagan 3. 1 Daftar Pertanyaan Wawancara.....**Error! Bookmark not defined.**



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Blanko Verifikasi dokumen rekanan PT.Adhikarya **Error!**

Bookmark not defined.



HALAMAN MOTTO

“He gives wisdom to whom he wills, and whoever has been given wisdom has certainly been given much good. And none will remember except those of understanding”

(Al- Baqarah)

الجمعة الإسلامية
الاستاذة الأندونيسية

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana sebenarnya keputusan pemilihan subkontraktor dan supplier di proyek konstruksi dilakukan, mengetahui dan menganalisa faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukur yang memengaruhi kontraktor utama untuk membuat keputusan menunjuk subkontraktor dan supplier, mengetahui dan menganalisa sejauh apa faktor-faktor yang memengaruhi keputusan pemilihan subkontraktor dan supplier tadi di implementasikan di dalam proyek konstruksi. Objek penelitian ini adalah *proyek konstruksi* Instalasi Pembuangan Air Limbah (IPAL) di Kota Pekanbaru, Riau yang dikerjakan oleh PT.Adhikarya selaku kontraktor utam. Subjek dari penelitian ini yaitu PT.Adhikarya selaku *kontraktor utama, subkontraktor* dan *supplier* yang terlibat di dalam *supply chain* proyek ini. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif dan metode pengumpulan data triangulasi (*Wawancara, Observasi, dan dokumentasi*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor - faktor yang menjadi tolak ukur untuk pengambilan keputusan penunjukan subkontraktor dan supplier oleh kontraktor utama di proyek IPAL Kota Pekanbaru oleh PT.Adhikarya adalah *Kinerja perusahaan, prestasi perusahaan, sumber daya, informasi, marketing, dan hubungan kerjasama*. dan dari hasil perbandingan degan proyek konstruksi PT.Adhikarya yang lain faktor-faktor yang digunakan sebagian besar sama, haya terjadi perbedaan di aspek pekerjaan dan material tergantung kebutuhan dan kondisi setiap proyek yang berbeda beda.

Kata kunci : *Proyek konstruksi, Kontraktor, Subkontraktor, Supplier, supply chain, Keputusan pemilihan vendor.*



ABSTRACT

This study aims to find out and analyze how the decision to select subcontractors and suppliers in construction projects is actually carried out, find out and analyze what factors are the benchmarks that influence the main contractors to make decisions on appointing subcontractors and suppliers, find out and analyze to what extent these factors The factors that influence the decision to select subcontractors and suppliers were implemented in the construction project. The object of this research is the construction project of the Wastewater Disposal Installation (IPAL) in Pekanbaru City, Riau which was carried out by PT. Adhikarya as the main contractor. The subject of this research is PT. Adhikarya as the main contractor, subcontractor and supplier involved in the supply chain of this project. This research was conducted with descriptive qualitative methods and triangulation data collection methods (interviews, observations, and documentation). The results of this study indicate that the factors that are used as benchmarks for making decisions on the appointment of subcontractors and suppliers by the main contractor in the Pekanbaru City Wastewater Disposal Installation (IPAL) project by PT. Adhikarya are company performance, company achievements, resources, information, marketing , and cooperative relationships. and from the results of comparisons with other PT. Adhikarya construction projects, the factors used are mostly the same, only there are differences in the aspects of work and materials depending on the needs and conditions of each project which is different.

Key words : *Construction project, Contractor, Subcontractor, Supplier, supply chain, Vendor selection decision.*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rezeki dan karunia-Nya dalam bentuk kesehatan dan kekuatan yang sangat melimpah. Tidak lupa sholawat serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh dengan ilmu hingga sampai saat ini. Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Impelemntasi Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kontraktor Utama Dalam Keputusan Pemilihan Subkontraktor dan Supplier di Proyek Konstruksi Instalasi Pembuangan Air Limbah (IPAL) PT. ADHIKARYA Kota Pekanbaru”**. Tujuan dari penulisan skripsi ini yaitu sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis mengalami berbagai rintangan, namun berkat rahmat dan karunia dari Allah SWT, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat mengatasi segala hambatan tersebut. Maka dari itu izinkan penulis untuk mengucapkan terimakasih. Yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT karena atas rahmat dan hidayahnya sehingga penulis diberikan kesehatan dan kekuatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orangtua yaitu Bapak Jumini dan Ibu Eriyanti yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis.

3. Bapak Mochamad Nasito. MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing penulis dengan sabar dan ikhlas, selalu memberikan dorongan kepada penulis agar dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik.
4. Teman saya di Yogyakarta dan teman-teman di Pekanbaru yang bersedia untuk bareng-bareng mengerjakan tugas akhir dan selalu memberikan bantuan kepada penulis.
5. Teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang juga turut memberikan dukungan kepada saya
6. Terima kasih kepada para Narasumber Bapak Ramadhan, Bapak Suwarno, Bapak Nicholas Sitompul, Bapak Jumino dan staff lapangan PT.ADHIKARYA proyek IPAL kota pekanbaru yang sudah mau menyempatkan waktu ditengah kesibukan pekerjaan yang tidak dapat penulis sebutkan satu- persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, sehingga dengan senang hati penulis akan menerima semua kritik dan saran. Penulis memohon maaf sebesar-besarnya apabila terdapat kesalahan dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya dan bagi yang membutuhkan.

Pekanbaru, 5 Februari 2022



Aditya Marti



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Konstruksi merupakan suatu bidang yang saat ini terus berkembang dan akan terus dilakukan oleh manusia, tidak terkecuali oleh pemerintah. Menurut *Kerzner* (2009) proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mencapai satu tujuan (bangunan atau konstruksi) dengan batasan waktu, biaya dan mutu tertentu. Proyek konstruksi sendiri membutuhkan *resource* berupa *man* (manusia), *material* (bahan baku), *money* (dana), *machine* (peralatan), *method* (metode), *information* (informasi) dan *time* (waktu). Sedangkan menurut *Soeharto* (1997) Kegiatan proyek merupakan suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sasaran dan tujuannya telah digariskan dengan jelas. Dari membutuhkan *Resources* yang digunakan untuk mencapai tujuan dari proyek konstruksi tersebut, yang di mana tujuan itu berupa bangunan atau konstruksi yang telah sesuai dengan mutu tertentu dalam jangka waktu yang sudah ditentukan.

Salah satu *resource* yang dibutuhkan oleh proyek konstruksi dalam mencapai tujuan dan memenuhi mutu dari hasil pekerjaan tersebut adalah *material*. Proyek konstruksi pastinya membutuhkan bahan baku yang sesuai

dengan kualifikasi yang dibutuhkan. kebutuhan bahan baku dari pihak *kontraktor* ini selaku pelaksana kegiatan konstruksi selanjutnya diberikan kepada *sub-kontraktor* sebagai pemenuh kebutuhan bahan baku ini, hubungan antara kontraktor dan subkontraktor ini dikenal dengan *rantai pasokan*.

Suatu perusahaan harus mampu menciptakan daya saing agar dapat menghasilkan nilai ekonomis yang lebih baik daripada pesaingnya, dan salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan kerjasama yang saling menguntungkan antara pihak-pihak yang terlibat di suatu pekerjaan, karena daya saing perusahaan menjadi komponen penting bagi kesuksesan daya saing industri (Jefri tumelap, 2014). Suatu Tantangan yang dihadapi di dunia usaha saat ini semakin kompleks, tidak terkecuali di bidang konstruksi. Kondisi persaingan di bidang konstruksi pada saat ini mengalami perubahan yang sangat cepat, perubahan dari bidang teknologi dan meningkatnya jumlah kompetitor yang ada baik dari luar negeri dan dalam negeri. Dalam menanggapi kondisi tersebut maka dari itu perusahaan harus bisa merespon dan beradaptasi, perusahaan memerlukan strategi daya saing agar tetap dapat memiliki posisi di dalam pasar. Kesuksesan suatu perusahaan konstruksi dapat dilihat dari kinerjanya, semakin baik kinerja suatu perusahaan semakin sukses perusahaannya, agar perusahaan dapat bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka harus didukung dengan Supply Chain Management yang baik (Oktaviani, C. Z, 2008)

Di dalam rantai pasokan ini kemungkinan terjadi koreksi yang di mana koreksi ini dapat mengakibatkan peningkatan *Money* (dana) dan *Time* (*waktu*) yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek, yang di mana ini berdampak terhadap penurunan keuntungan kontraktor proyek. Menurut *Maddeppungeng, Abdullah, Kasawan* (2015) penerapan *Supply Chain Management* (rantai pasokan) yang benar di proyek konstruksi dapat menyebabkan peningkatan kinerja, daya saing, dan keuntungan perusahaan konstruksi. Menurut Xue et al (2007) di dalam SCM terdapat tiga aspek aliran yang terjadi di antara pelaku SCM yaitu koreksi/masalah yang sering terjadi di rantai pasokan proyek konstruksi ini dapat dibagi menjadi 3 aliran, yaitu Aliran *information* (informasi), Aliran *Money* (dana), dan Aliran *Material* (bahan baku). Terjadinya kegagalan di salah satu aspek aliran ini lah yang menyebabkan penurunan keuntungan dan meningkatnya waktu pengerjaan suatu proyek konstruksi, dan juga menyebabkan penurunan kinerja dan daya saing perusahaan konstruksi tersebut.

Dalam pelaksanaan proyek konstruksi terdapat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan pada saat waktu yang bersamaan mengingat *Time* (*waktu*) dari proyek yang pendek sesuai dengan durasi yang sudah ditetapkan, sehingga kontraktor utama membutuhkan jasa Sub-kontraktor sebagai mitra untuk turut membantu dalam penyelesaian suatu pekerjaan dan meminimalkan koreksi kegagalan. Pemilihan Sub kontraktor menjadi penting agar tidak terjadi perselisihan antara kedua pihak yang dapat menghambat jalannya pelaksanaan proyek konstruksi, karena keberhasilan suatu pekerjaan tidak lepas dari

partisipasi sub kontraktor yang mampu bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Penggunaan sub kontraktor di proyek konstruksi biasanya perihal pemenuhan *Material* (bahan baku) yang dibutuhkan oleh proyek, sub kontraktor harus bisa memenuhi permintaan bahan baku sesuai dengan kuantitas, kualitas dan waktu yang telah ditentukan. Hubungan antara kontraktor dan subkontraktor ini disebut dengan Supply chain management, kontraktor utama harus tepat dalam memilih sub kontraktornya dalam pemenuhan material yang dibutuhkan sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan, Hal ini menjadi krusial karena jika subkontraktor gagal dalam melaksanakan tugasnya dalam memenuhi kebutuhan bahan baku proyek dapat menyebabkan kemunduran dan kerugian dari pihak kontraktor utama. Berkaitan dengan hal tersebut maka perlu dilakukan analisis faktor- faktor yang memengaruhi kontraktor dalam memilih sub kontraktornya agar pihak kontraktor maupun sub kontraktor dapat mengambil langkah langkah yang signifikan dalam pekerjaan konstruksi.

Perusahaan harus meyakini bahwa keputusan pemilihan Sub kontraktor yang tepat di dalam proyek konstruksi dapat menjadikan perusahaan mempunyai daya saing dan kompetitif, maka perlu adanya kajian tentang implementasi dari faktor-faktor yang memengaruhi kontraktor utama dalam memilih Sub Kontraktornya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Juga di dalam penelitian ini akan dilakukan analisis faktor - faktor yang memengaruhi kontraktor utama di dalam pemilihan sub kontraktor nya dan bagaimana dampak dari keputusan pemilihan sub kontraktor tersebut di dalam keberhasilan proyek,.

Berangkat dari hal di atas yakni gagasan mengenai keputusan pemilihan Sub kontraktor di dalam proyek konstruksi dan dampaknya terhadap kinerja proyek, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “ **faktor- faktor yang memengaruhi Kontraktor utama dalam pemilihan Sub-Kontraktor di proyek konstruksi IPAL PT ADHIKARYA kota Pekanbaru ”**

1. 2 **Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kontraktor dalam menentukan Sub kantornya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi dasar pemilihan ??
2. Bagaimana Implementasi faktor - faktor yang menjadi dasar pemilihan Subkontraktor oleh kontraktor utama diterapkan di proyek ??
3. Apa yang harus dilakukan jika terjadi masalah pada sub kontraktor yang dipilih di tengah waktu kerjasama, agar tidak mengganggu jalannya pekerjaan proyek konstruksi ??
4. Bagaimana *evaluasi* terhadap kinerja sub kontraktor di proyek konstruksi IPAL kota Pekanbaru ??

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Mampu menjelaskan dan mengidentifikasi faktor - faktor yang menjadi dasar pemilihan sub kontraktor di proyek konstruksi IPAL kota Pekanbaru
2. Mampu mengidentifikasi sejauh mana implementasi dari analisis faktor - faktor yang memengaruhi pemilihan Sub Kontraktor di proyek konstruksi diterapkan
3. Mampu mengatasi dan memberi solusi atas masalah yang terjadi antara kontraktor dan subkontraktor di tengah-tengah waktu kerjasama agar tidak mengganggu jalannya pekerjaan proyek konstruksi
4. Mampu mengevaluasi kinerja dari sub kontraktor yang dipilih dengan baik

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi yang relevan untuk penelitian selanjutnya terkait dengan analisa Supply chain management terkait keputusan pemilihan sub kontraktor yang dilakukan oleh kontraktor di proyek konstruksi

B. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai oleh perusahaan terkait sebagai referensi dalam menentukan sub kontraktor nya sesuai dengan hal hal yang ditemukan di penelitian, sehingga nantinya tidak terjadi kesalahan di dalam melakukan pemilihan Sub Kontraktor



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Proyek Konstruksi

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) Konstruksi dapat diartikan sebagai susunan (model, tata letak) suatu bangunan (jembatan, rumah, dan sebagainya) , konstruksi secara umum dapat diartikan sebagai kegiatan membangun sarana atau bangunan dengan sumber daya yang terbatas dan waktu yang sudah ditentukan, sedangkan menurut Pudjosumarto (dalam Hendriko, 2016), proyek konstruksi adalah suatu kegiatan yang berlangsung dalam waktu yang terbatas dengan sumber daya tertentu untuk mendapatkan hasil konstruksi dengan standar kualitas yang baik.

Sedangkan Menurut *Kerzner* (2009) proyek konstruksi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mencapai satu tujuan (bangunan atau konstruksi) dengan batasan waktu, biaya dan mutu tertentu. Proyek konstruksi sendiri membutuhkan *resource* berupa *man* (manusia), *material* (bahan baku), *money* (dana), *machine* (peralatan), *method* (metode), *information* (informasi) dan *time* (waktu).

2.1.2 Karakteristik Proyek Konstruksi

Menurut Susilawati (2005) beberapa karakteristik supply chain konstruksi adalah :

1. Karakteristik produknya unik. Proyek konstruksi bangunan biasanya dikerjakan melalui adanya suatu permintaan tertentu (custom made product). Dengan demikian tidak ada satu pun produk konstruksi yang sama.
2. Dilakukan oleh organisasi yang bersifat sementara (temporary organization). Suatu rangkaian supply chain yang terbentuk dan menghasilkan suatu proyek konstruksi, akan berakhir setelah proyek selesai.
3. Produknya terikat pada tempat tertentu, sehingga pelaksanaan produksi dilakukan di lokasi konstruksi (in site production). Walaupun jenis proyek sama tetapi kondisi fisik (lingkungan) dan non fisik (regulasi yang berlaku) yang memengaruhinya tidak akan pernah sama.
4. Proses pengerjaan dapat dibagi 2 yaitu In site production dan out site production
5. Dikerjakan dalam lingkungan alam yang tidak dapat dikendalikan, sehingga menimbulkan ketidakpastian yang tinggi dalam proyek konstruksi

2.1.3 Rantai Pasokan di Proyek Konstruksi

rantai pasokan konstruksi dapat diartikan sebagai jaringan operasi dari hulu ke hilir yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dalam menghasilkan barang atau jasa diterapkan di dalam organisasi yang saling memiliki ketergantungan dalam pengadaan barang dan jasa untuk pelaksanaan konstruksi.

Sedangkan menurut Aditya dei, dkk (2017) CSC adalah keterlibatan jaringan organisasi dari organisasi hulu sampai hilir yang melakukan kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa (output) produk konstruksi yang bernilai sampai pada pelanggan terakhir. CSC memiliki bentuk yang kompleks, di mana CSC terbentuk dari banyak pelaku atau organisasi yang saling memiliki ketergantungan dalam pengadaan barang dan jasa untuk pelaksanaan konstruksi, Pada pelaksanaan pekerjaan konstruksi, aliran barang dan jasa terpusat kepada kontraktor, karena kontraktor bertindak sebagai pelaku utama pelaksana pekerjaan konstruksi sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh owner.

2.1.4 Pelaku dalam Construction Supply Chain (downstream)

1. Kontraktor

Kontraktor merupakan salah satu badan usaha yang dikontrak atau disewa untuk menjalankan proyek konstruksi berdasarkan isi kontrak yang dimenangkannya dari pihak pemilik proyek. Dalam pelaksanaan proyek konstruksi terdapat banyak pekerjaan yang harus diselesaikan sesuai dengan durasi proyek yang sudah ditetapkan, sehingga kontraktor utama membutuhkan jasa sub kontraktor sebagai mitra untuk turut membantu dalam penyelesaian suatu pekerjaan sehingga dapat meminimalkan koreksi kegagalan. Susilawati (2005) menjelaskan Kontraktor adalah perusahaan konstruksi yang memberikan jasa layanan pekerjaan pelaksanaan proyek konstruksi sesuai dengan perencanaan dan spesifikasi yang telah ditetapkan pada kontrak konstruksi. Menurut Resmal

(2014) kontraktor adalah perusahaan yang melakukan kontrak kerja dengan orang atau perusahaan lain untuk memasok barang atau menyelesaikan jasa konstruksi.

Jadi bisa diartikan bahasa Kontraktor adalah sebuah Perusahaan atau Organisasi yang memberikan jasa layanan pekerjaan pelaksanaan dan memiliki kontrak kerja dengan pemilik proyek, di mana dalam pelaksanaan pekerjaan nantinya bekerjasama dengan perusahaan lain untuk memasok barang atau menyelesaikan jasa konstruksi.

2. Sub Kontraktor dan jenisnya

Sub kontraktor merupakan perusahaan yang dimandatkan oleh kontraktor sebagai mitra kerja diikat dengan surat perjanjian untuk menyelesaikan pekerjaan konstruksi, sedangkan menurut Clough dan Gleen (2005) subkontraktor adalah sebuah perusahaan konstruksi yang melakukan kontrak dengan kontraktor utama untuk melakukan beberapa bagian kegiatan pekerjaan kontraktor utama.

Dengan demikian Subkontraktor bisa diartikan sebagai “mitra” dari kontraktor yang bertugas untuk membantu kontraktor utama dalam menyelesaikan pekerjaan proyek konstruksi.

3. Supplier

Supplier berperan untuk memenuhi kebutuhan material , sama halnya dengan Supply chain management di dalam industri Supplier langsung mengambil material alam untuk selanjutnya dikirimkan kepada proyek yang dilaksanakan oleh kontraktor utama atau mengirimnya pada manufaktur konstruksi untuk dapat diproses. Hubungan antara kontraktor utama dan supplier adalah di mana Construction Supply Chain Management (CSCM) dapat

diterapkan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan aliran material yang mendukung kinerja kontraktor utama dalam memberikan mutu material yang sesuai serta mengurangi risiko yang terjadi. Kerjasama supplier dalam manufaktur konstruksi dapat diterapkan seperti halnya penerapan supply chain dalam ilmu industri.

2.1.5 Aspek Pemilihan Subkontraktor

Menurut Tanuwijaya dan Sekar sari (2018) terdapat 6 aspek yang patut untuk diidentifikasi dalam pemilihan sub kontraktor yaitu:

1. Aspek Kinerja Perusahaan
2. Aspek Prestasi Perusahaan
3. Aspek Sumber Daya
4. Aspek Informasi
5. Aspek Marketing
6. Aspek Hubungan kerjasama

Pemilihan Subkontraktor oleh Kontraktor utama dilakukan dengan 2 cara, yaitu :

1. Penunjukan langsung, ini dilakukan jika Subkontraktor itu diperkirakan sudah memenuhi syarat dan juga karena *historical* kerjasama antara Kontraktor dan Sub kontraktor.
2. Tender, bila calon sub kontraktor lebih dari 1 dan belum dikenal secara jelas.

Berdasarkan hasil studi pustaka dan wawancara yang berhubungan dengan faktor-faktor pemilihan subkontraktor oleh kontraktor utama. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tanuwijaya dan Sekarsari diperoleh faktor-faktor yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Kode	Faktor Faktor pemilihan Sub kontraktor
	Kelompok A : Profil Perusahaan
A1	Data dan informasi perusahaan
A2	Lokasi perusahaan
A3	Kelengkapan dokumen
A4	Keanggotaan dalam asosiasi konstruksi
	Kelompok B : Administrasi
B1	Jenis Penawaran
B2	Cara pembayaran kerja
B3	Harga penawaran yang kompetitif
B4	Struktur organisasi
B5	Jumlah personil yang ditawarkan
	Kelompok C : Pengalaman perusahaan
C1	Prestasi melakukan proyek
C2	Lama pengalaman melaksanakan proyek serupa
C3	Lamanya hubungan kerjasama yang terjalin
	Kelompok D: Kemampuan Teknis
D1	Keahlian personil
D2	Sumber daya yang dimiliki
D3	Memiliki peralatan dan fasilitas yang sesuai
D4	Mengutamakan keamanan dan keselamatan kerja selama pelaksanaan proyek
D5	Metode Kerja
	Kelompok E :Keuangan
E1	Kemampuan finansial Sub kontraktor
E2	Ketaatan Sub kontraktor dalam membayar pajak
E3	Adanya jaminan asuransi terhadap kerja
	Kelompok F : Kondisi Sosial
F1	Komunikasi yang baik
F2	Pengalaman sebelumnya dengan kontraktor utama
F3	Frekuensi Komunikasi
F4	Kesesuaian informasi yang diterima
	Kelompok G : Waktu

G1	Jangka waktu pembayaran
G2	Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan jadwal pelaksanaan
G3	Kesesuaian masa kerja Sub kontraktor dengan jadwal pelaksanaan
	Kelompok H : Mutu
H1	Jaminan hasil pekerjaan sesuai mutu
H2	Memiliki sertifikat ISO atau sejenisnya

Bagan 2. 1 Faktor faktor pemilihan subkontraktor, Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)

2.1.7 Hubungan Antara Kontraktor dan Sub kontraktor

Kontraktor sebagai badan usaha sama halnya dengan badan usaha lainnya, pastinya menginginkan agar usahanya terus bisa berkembang dan menjadi lebih besar. Tingkat keberhasilan dalam melaksanakan proyek tentunya menjadi salah satu tolak ukur bagi perusahaan konstruksi terhadap kinerja dan perkembangan mereka ke depannya, pihak kontraktor selalu berusaha meningkatkan penjualan mereka melalui perolehan kontrak yang semakin luas dan besar jumlahnya.

Namun kemampuan dari perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan pasti ada batasnya apalagi jika dilihat dari segi efisiensi pekerjaan, saat kemampuan dari perusahaan dalam melakukan pekerjaan sudah sampai batasannya *outsourcing menjadi* pilihan untuk membantu melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu di pekerjaan konstruksi , kontraktor biasanya bermitra dengan Sub Kontraktor dalam mengerjakan pekerjaannya.

Pertimbangan lain dari Kontraktor mengambil keputusan untuk bermitra dengan Subkontraktor adalah beberapa bagian pekerjaan tersebut memiliki

bagian pekerjaan khusus yang belum dikuasai oleh kontraktor, maka biasanya kontraktor mengikut sertakan subkontraktor ahli untuk menangani pekerjaan khusus tersebut. Menurut Saputra, dkk (2017) hubungan pekerjaan antara kontraktor dan Subkontraktor dilaksanakan untuk mengatasi kesulitan yang muncul di lapangan agar dapat mencapai keberhasilan proyek.

Hubungan kerja kontraktor dan subkontraktor dilaksanakan untuk saling menguntungkan (*win-win solution*). Beberapa keuntungan yang didapat adalah meningkatkan hubungan relasi, mengurangi dan membagi koreksi, mengurangi biaya dan mengurangi sumber daya.

2.1.8 koreksi supply chain di proyek konstruksi

koreksi adalah suatu keadaan yang terjadi karena ketidakpastian yang nantinya akan berakibat buruk yang tidak diinginkan dan tidak terduga, Menurut Musa (2012) yang tertulis dalam Dei, dkk (2017) risiko supply chain adalah kemungkinan kejadian yang muncul secara tiba-tiba yang memberikan konsekuensi buruk bagi sistem supply chain. Risiko tersebut akan memberikan dampak terhadap hasil proyek konstruksi. Sedangkan menurut Wideman (1992) yang tertulis dalam Husen (2009) koreksi proyek dalam manajemen risiko adalah efek kumulasi dari peluang kejadian yang tidak pasti, yang memengaruhi sasaran dan tujuan proyek.

Untuk mengurangi koreksi yang terjadi terlebih dahulu kita harus mengidentifikasi kemungkinan koreksi yang nantinya akan dihadapi, identifikasi risiko merupakan tahap awal dalam manajemen risiko yang bertujuan untuk dapat

menguraikan dan merinci jenis risiko yang mungkin terjadi dari aktivitas atau kegiatan yang akan kita lakukan.

Menurut Dei,dkk (2017) koreksi di supply chain di proyek konstruksi dibagi menjadi 3 koreksi, yaitu : *Informasi*, *material*, dan *dana*. Berikut adalah hasil identifikasi risiko pada CSC berdasarkan jurnal dan penelitian terdahulu.

A. Aliran Informasi

1. Ketidakjelasan atau kesalahan mendapatkan informasi lingkup pekerjaan dari owner dan designer (Vrijhoef, 1999)
2. Terjadinya kesalahan dalam pertukaran informasi mengenai spesifikasi bahan atau pekerjaan antara kontraktor dengan subkontraktor/supplier (Sutowijoyo, 2011)
3. Minimnya sumber daya alam dan manusia yang dimiliki perusahaan dalam melakukan pertukaran informasi (Sutowijoyo, 2011)

B. Aliran Material

1. Owner mengirim material yang tidak sesuai dengan rencana awal (Vrijhoef, 2001)
2. Mobilisasi sumberdaya (bahan, alat, tenaga kerja) yang lambat dari supplier atau subkontraktor (Sutowijoyo, 2011)
3. Susahnya mendapatkan jenis bahan baku yang diinginkan owner
4. Lokasi proyek yang sulit sehingga susah dalam mensuplai material atau membawa peralatan berat (Sutowijoyo, 2011)

C. Aliran Dana

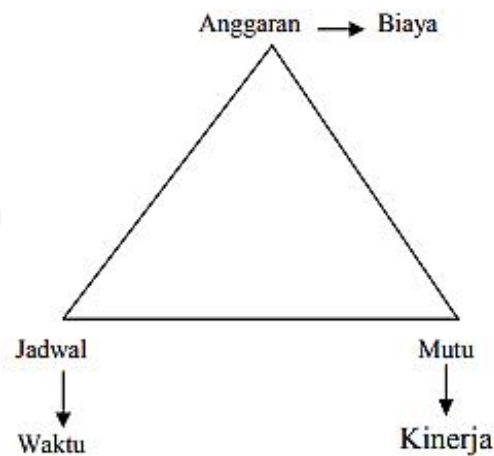
1. Owner lambat dalam melakukan pembayaran (Sudarsono, 2014)
2. Manajemen keuangan sub kontraktor yang buruk sehingga subkontraktor mengalami kebangkrutan (Nugraheni, 2012)
3. Kesalahan kebijakan dalam sistem pembayaran (Sutowijoyo, 2011)

2.1.9 Kinerja Proyek Konstruksi

Menurut Rusidyanto, 2012 (dalam Maddeppungeng dkk, 2019) kinerja dalam bidang konstruksi adalah salah satu proses dalam bidang manajemen konstruksi dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan.

Sedangkan menurut M. Arif Rahmadi (2008), Kinerja proyek erat kaitannya dengan pencapaian dari proyek tersebut, di mana tujuan proyek tersebut dapat dibagi menjadi 3 batasan , yaitu :

- A. Anggaran, proyek harus diselesaikan dengan biaya tidak melebihi anggaran.
- B. Jadwal, proyek harus dikerjakan sesuai dengan kurun waktu dan tanggal akhir yang telah ditentukan
- C. Mutu, produk atau hasil kegiatan proyek harus sesuai spesifikasi yang disyaratkan



Bagan 2. 2 Batasan Proyek. Rahmadi (2008)

2.2 Landasan Teori dan Kajian Hasil - Hasil Penelitian yang Relevan

Pertama, Suryani dkk (2015), melakukan penelitian pada pengelolaan *supply chain management* konstruksi pada proyek gedung sebuah perusahaan kontraktor BUMN di Tangerang dengan metode pengajian mendalam. Penelitian yang dilakukan adalah mengkaji pelaksanaan yang dilakukan oleh pihak kontraktor dan melakukan penilaian efektifitas *supply chain*, dengan berdasarkan intensitas dan persentase pelaksanaan di lapangan. Peneliti membagi pekerjaan pelaksanaan menjadi tiga bagian, yakni: *flow*, *value*, dan *conversion* dan menilai pelaksanaan manajemen *supply chain* dan menilai efektivitas dari ketiga pelaksanaan pekerjaan tersebut selama proyek berlangsung.

Kedua, Maddeppungeng dkk (2019), melakukan penelitian pada dampak dari *Supply chain management* terhadap daya saing dan kinerja proyek pada

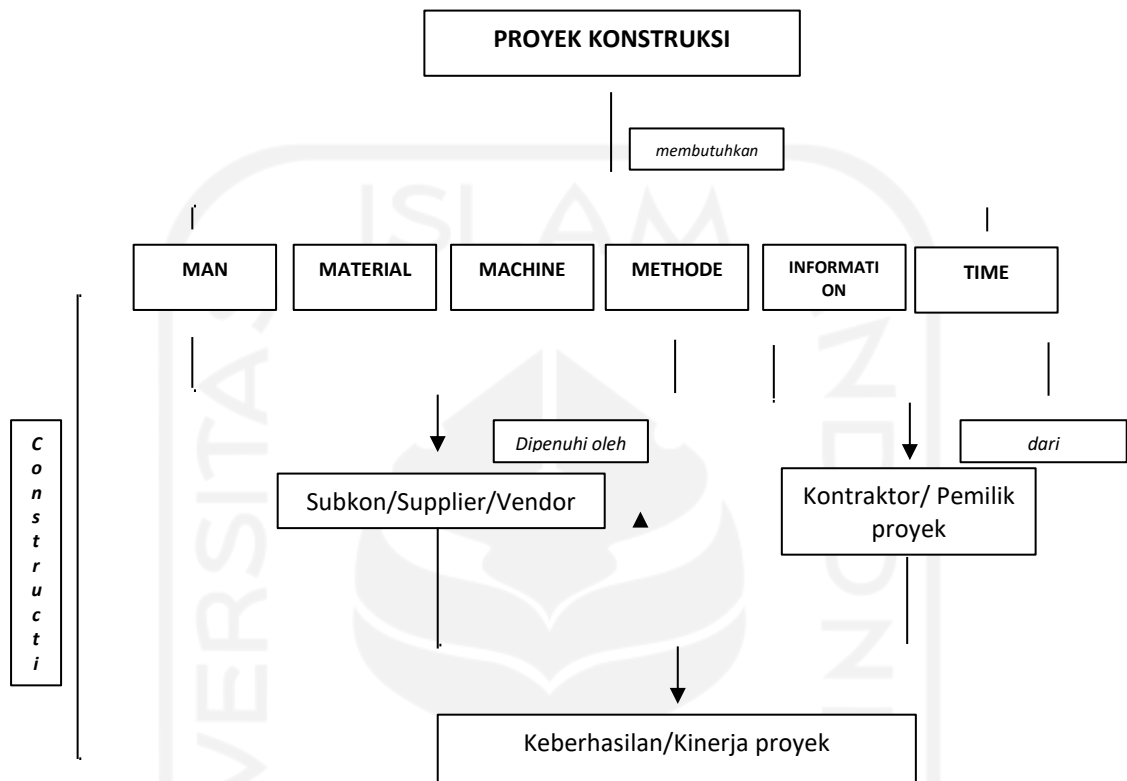
gedung bertingkat tinggi di DKI Jakarta dan Tangerang. Penelitian ini, mengembangkan tiga dimensi *supply chain management* (aliran barang, uang, informasi), tiga dimensi daya saing (biaya, waktu, mutu) dan enam dimensi kinerja (biaya, waktu, kualitas, produktivitas, keselamatan kerja, lingkungan). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan hasil yang didapatkan adalah *supply chain management* berpengaruh terhadap daya saing adalah sebesar 0,50 atau 50%. Serta berpengaruh *t* terhadap kinerja adalah sebesar 0,68 atau sebesar 68%. Sedangkan *supply chain management* berpengaruh besar dan signifikan terhadap kinerja melalui daya saing sebesar 0,14 atau 14%.

Ketiga, Tanuwijaya dan Sekarsari (2018) melakukan penelitian faktor - faktor yang memengaruhi pemilihan Subkontraktor oleh Kontraktor utama pada proyek konstruksi di wilayah Jakarta , penelitian ini melengkapi analisis faktor faktor yang berpengaruh terhadap pemilihan subkontraktor oleh kontraktor utama dari penelitian sebelumnya dan dilakukan dengan studi pustaka, wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pelaku *Supply chain management* di proyek konstruksi Analisis menggunakan metode analisis faktor dan dilakukan pengujian validitas yang meliputi KMO (Kaiser Meyer Olkin), Bartlett serta pengujian MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) kemudian pengujian reliabilitas. Hasil analisis studi ini terdapat 6 kelompok faktor yaitu kinerja perusahaan, prestasi perusahaan, sumber daya, informasi, *marketing*, dan hubungan kerjasama. Dan faktor-faktor yang paling memengaruhi adalah kesesuaian masa kerja subkontraktor dengan jadwal pelaksanaan, lama pengalaman melaksanakan

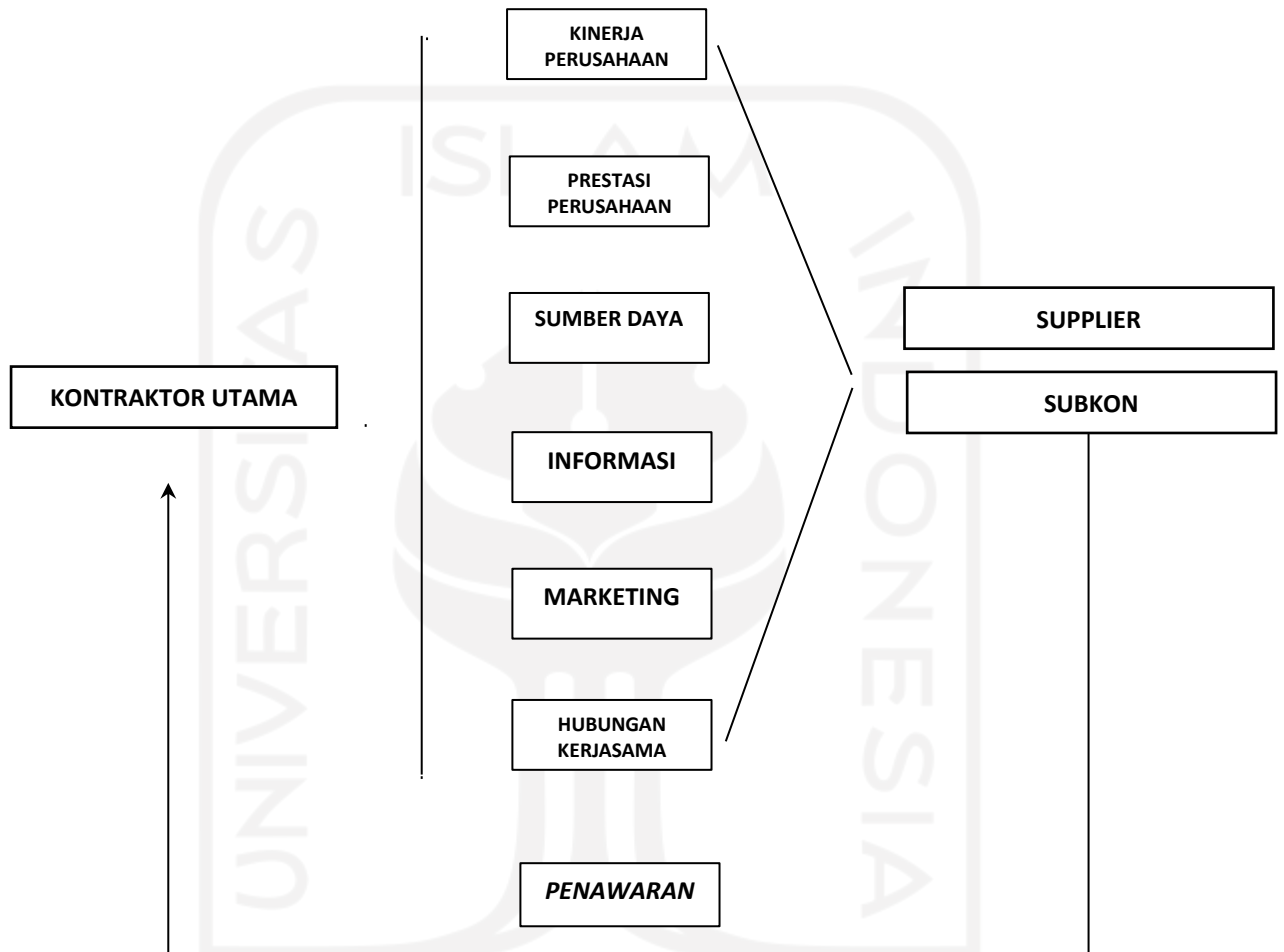
proyek serupa, sumber daya yang dimiliki, frekuensi komunikasi, harga penawaran yang kompetitif, dan lamanya hubungan kerjasama yang terjalin.

Keempat, Alfaruqi (2020) melakukan penelitian analisa manajemen supply chain pada bangunan gedung dan rangking pekerjaan subkontraktor, penelitian ini membahas tentang jaringan kerjasama antara kontraktor dan subkontraktor atau pun supplier. mayoritas masih menggunakan sistem *discreate* atau bisa dikatakan juga sebagai sistem tradisional. Dalam sistem kerja sama antara kontraktor utama dengan sub kontraktor maupun *supplier*, dibutuhkan sistem *relational* sebagai pondasi hubungan untuk membangun kerjasama dalam jangka panjang. Dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil wawancara dan pengisian kuesioner yang berupa justifikasi ahli berpengalaman dengan proyek konstruksi. Yaitu berupa *ranking* pekerjaan dalam 5 aspek diantaranya aspek struktural, arsitektur, *plumbing*, *mechanical*, dan *electrical*. Hasil dari penelitian ini merupakan *ranking* pekerjaan dari kelima jenis pekerjaan yang paling urgen untuk diterapkannya CSCM (*Construction Supply Chain Management*) dan dibangun kerjasama dengan pihak sub kontraktor. Pekerjaan paling diprioritaskan dalam struktural, adalah beton *precast*. Pekerjaan paling diprioritaskan dalam arsitektur adalah dinding *precast*. Pekerjaan paling diprioritaskan dalam *mechanical* adalah instalasi *lift*. Pekerjaan paling diprioritaskan dalam *plumbing* adalah pekerjaan sumur bor. Pekerjaan paling diprioritaskan dalam *electrical*, adalah distribusi listrik.

2.3 Kerangka Berpikir



Bagan 2. 3 Supply Chain Proyek Konstruksi



Bagan 2. 4 Proses pemilihan Vendor, Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)

BAB III

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Arikunto (1998:193) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian deskriptif yang berarti penelitian ini dijabarkan dengan kata-kata atau kalimat sehingga dapat menjadi sebuah hasil atau kesimpulan dari penelitian .

Oleh karena itu, alasan digunakanya pendekatan kualitatif/ deskriptif karena penelitian ini berkaitan dengan data yang tidak berbentuk angka, melainkan data yang diambil dari fakta di lapangan langsung.

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kota Pekanbaru, tepatnya di lokasi proyek konstruksi IPAL (Instalasi Pembuangan Air Limbah) yang dilakukan oleh PT.ADHIKARYA yang berlokasi di Kelurahan Senapelan di sepanjang Jalan.Ahmad Yani - Jalan. DR.Sam Ratulangi - Jalan. Ir. H. Juanda dan juga di lokasi kantor PT.ADHIKARYA cabang Pekanbaru di Jalan.Rambutan, Kelurahan Marpoyan Damai, Kecamatan Sidomulyo Timur.

3.2 Defenisi Oprasional

1. Proyek konstruksi adalah hasil perencanaan dan pelaksanaan dari sebuah kegiatan yang bertujuan untuk membangun infrastruktur atau bangunan yang membutuhkan *resource* berupa *man* (manusia), *material* (bahan baku), *money* (dana), *machine* (peralatan), *method* (metode), *information* (informasi) dan *time* (waktu) dalam pelaksanaannya.
2. Kontraktor adalah sebuah perusahaan yang ditunjuk sebagai pelaksana dari proyek konstruksi oleh pemilik proyek, yang di mana dipilih berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, dan penelusuran mendalam oleh pemilik proyek
3. Sub Kontraktor adalah perusahaan yang dimandatkan oleh kontraktor sebagai mitra kerja diikat dengan surat perjanjian untuk menyelesaikan pekerjaan konstruksi.
4. Rantai pasokan konstruksi dapat diartikan sebagai jaringan operasi dari hulu ke hilir yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dalam menghasilkan barang atau jasa diterapkan di dalam organisasi yang saling memiliki ketergantungan dalam pengadaan barang dan jasa untuk pelaksanaan konstruksi. Sedangkan menurut Aditya dei, dkk (2017) CSC adalah keterlibatan jaringan organisasi dari organisasi hulu sampai hilir yang melakukan kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa (output) produk konstruksi yang bernilai sampai pada pelanggan terakhir.

3.3 Sumber Data

Sumber data yang dimaksud adalah semua informasi baik berupa benda nyata, abstrak peristiwa. Menurut Sukandarrumidi (2006) sumber data yang bersifat kualitatif di dalam penelitian diusahakan tidak bersifat subjektif, oleh sebab itu perlu diberikan bobot. Sumber data yang digunakan

3.3.1 Sumber Primer

Sumber yang didapatkan langsung dari lapangan seperti kata - kata dan tindakan orang - orang yang diamati atau diwawancarai adalah sumber utama dari penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang faktor - faktor yang memengaruhi Kontraktor utama dalam pemilihan Sub-Kontraktor di proyek konstruksi IPAL PT ADHIKARYA kota Pekanbaru. Sumber premier ini berasal dari wawancara dengan 2 Orang Anggota PT.ADHIKARYA khususnya yang bertanggung jawab di divisi Procurement proyek IPAL (Instalasi Pembuangan Air Limbah) Kota Pekanbaru, juga 1 orang perwakilan Sub Kontraktor yang ditunjuk oleh kontraktor utama di proyek IPAL (Instalasi Pembuangan Air Limbah) Kota Pekanbaru untuk membantu pengerjaan proyek dan 1 perwakilan Supplier material untuk proyek tersebut.

3.3.2 Sumber Sekunder

Sumber sekunder adalah data yang berasal dari sumber bacaan dan berbagai sumber lainnya yang berbentuk tulisan seperti, note, buku, jurnal, surat

pribadi, dokumen resmi dan lainnya. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa jurnal dari *Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)* yang berjudul “faktor - faktor yang memengaruhi pemilihan Subkontraktor oleh Kontraktor utama pada proyek konstruksi di wilayah Jakarta “ , penelitian ini melengkapi analisis faktor faktor yang berpengaruh terhadap pemilihan subkontraktor oleh kontraktor utama. Adapun tujuan digunakannya jurnal ini adalah sebagai pedoman dan pembanding dengan kondisi asli di proyek IPAL (Instalasi Pembuangan Air Limbah) Kota Pekanbaru.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah penting dalam melakukan penelitian, karena data yang terkumpul akan dijadikan bahan analisis dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah triangulasi (Moleong, 2011) yaitu :

3.4.1 Wawancara

Wawancara adalah suatu proses tanya jawab baik secara tatap muka langsung, via telepon seluler atau via video call, menurut Sukandarrumidi (2006) wawancara adalah Suatu proses tanya jawab lisan, di mana 2 orang atau lebih saling berhadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka lain dan mendengar dengan telinga sendiri dari suaranya. Wawancara sendiri dapat dilakukan secara individu atau berkelompok guna mendapatkan informasi yang tepat dan asli.

Wawancara digunakan untuk mengetahui data tentang Faktor - faktor yang memengaruhi Kontraktor utama dalam pemilihan Sub Kontraktor di proyek konstruksi IPAL (Instalasi Pembuangan Air Limbah) PT ADHIKARYA kota Pekanbaru terhadap kinerja proyek, adapun daftar pertanyaan sebagai pedoman wawancara kepada narasumber seperti di tabel berikut :

Sumber	Pertanyaan
1. Bapak Ramadhan (Adhikarya) 2. Bapak Suwarno (Adhikarya)	1. Bagaimana skema penunjukan Subkon berlangsung dalam proyek IPAL Kota Pekanbaru ?? 2. Faktor - faktor apa saja yang menjadi dasar dari pemilihan Subkon/Supplier untuk pekerjaan proyek IPAL Kota Pekanbaru ?? 3. Sistem yang digunakan dalam penunjukan Subkon di proyek IPAL Kota Pekanbaru ?? 4. Pekerjaan apa saja yang dibebankan kepada Subkon ?? 5. Apakah ada syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan jika ingin bekerja sama/ditunjuk oleh PT.ADHIKARYA sebagai Subkon nya ?? Kalau ada apa saja ?? 6. Jika ada masalah di pertengahan kontrak kerja, apa yang akan dilakukan oleh PT.ADHIKARYA ??

	7. Apa saja faktor yang diperhatikan di dalam penilaian kinerja Subkon/supplier ??
1. PT. ROSCALISCA Bapak Nicolas (Subkon)	<p>1. Apakah sebelumnya sudah pernah bekerjasama dengan PT. ADHIKARYA di pekerjaan proyek konstruksi? jika pernah di proyek konstruksi apa?</p> <p>2. Pekerjaan apa saja yang diberikan oleh kontraktor utama?</p> <p>3. Apakah aspek administrasi, kemampuan teknis, keamanan kerja, mutu dan pengalaman kerja perusahaan sudah tercukupi?</p> <p>4. Bagaimana sistem penunjukan Subkon oleh Kontraktor utama berlangsung?</p>
1. Pak Jumino (Supplier)	<p>1. Apakah sebelumnya sudah pernah bekerja sama dengan PT. ADHIKARYA? Jika pernah di proyek konstruksi apa?</p> <p>2. Apa saja material yang di suplai?</p> <p>3. Apa saja syarat yang harus dipenuhi jika ingin bekerjasama dengan PT. ADHIKARYA?</p>

Bagan 3. 1 Daftar Pertanyaan Wawancara

3.4.2 Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan suatu cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi merupakan penelitian yang dilakukan secara sistematis dan sengaja dilakukan dengan menggunakan indra penglihatan untuk melihat kejadian yang berlangsung serta menganalisis kejadian tersebut pada waktu kejadian itu berlangsung.

3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi adalah bahan tertulis maupun film, sedangkan record adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting (Moleong, 2011). Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen - dokumen, baik tertulis, gambar maupun elektronik. Di dalam penelitian ini teknik dokumentasi digunakan sebagai bukti nyata dalam rangka mencari kebenaran informasi dan data.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data dan memilih mana yang penting serta mana yang perlu dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami (Sugiyono, 2007). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang

digunakan peneliti adalah *teknik analisis tematik* yang bertujuan untuk mencari “pola” yang berkaitan dengan tema dari penelitian, Menurut (Poerwandari, 2007) pendekatan tematik merupakan suatu proses yang digunakan dalam mengolah informasi kualitatif yang secara umum bertujuan untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji dari pada merinci menjadi variabel-variabel yang saling berkaitan dan dilaksanakan secara sistematis. sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Hubberman di dalam Sugiyono, 2007 “ pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan “ langkah - langkah tersebut sebagai berikut

3.5.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses menyederhanakan data melalui seleksi, pemfokusan, dan keabsahan data mentah yang didapat menjadi informasi yang bermakna, untuk memudahkan peneliti mengambil keputusan. Adapun kegiatan di dalam reduksi data yang didapat peneliti di lapangan dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mendapatkan intisari dari data tersebut dilakukan beberapa proses, yaitu :

- *Transkrip/ Verbatim*

Langkah pertama adalah Transkrip/ Verbatim Transkrip/ Verbatim adalah proses pengorganisasian dan peninjauan kembali dari data yang di dapat dari hasil wawancara dengan narasumber, Menurut Poerwandari (2007), langkah pertama dalam analisis data kualitatif adalah

organisasi semua data yang didapat, baik berupa data mentah maupun data yang telah diproses.

Manajemen data yang baik, rapi, lengkap dan sistematis akan membuat peneliti memperoleh kualitas data yang baik dan membantu kelancaran proses penelitian.

- *Coding*

Langkah kedua adalah koding dan analisis data dengan cara menyusun transkrip wawancara verbatim dan catatan lapangan, melakukan penomoran pada baris transkrip wawancara dan catatan lapangan secara urut dan kontinyu serta pemberian nama pada masing-masing berkas dengan kode tertentu yang mudah diingat dan dianggap paling tepat mewakili berkas tersebut. Strauss dan Corbin (dalam Poerwandari, 2007) menyarankan beberapa langkah untuk menganalisis transkrip, antara lain:

- a. Koding terbuka (Open Coding), yaitu mengorganisasikan data untuk mengidentifikasi kategori-kategori yang ada pada data.
- b. Koding Aksial (Axial Coding), mengorganisasi data dengan mengembangkan hubungan antara kategori-kategori.
- b. Koding Selektif (Selective Coding), mengorganisasi data dengan menyeleksi kategori yang paling mendasar dan menghubungkan dengan kategori lain.

- Interpretasi

Langkah ketiga adalah interpretasi, upaya untuk memahami data secara lebih mendalam dengan mengandalkan perspektif yang dimiliki peneliti mengenai apa yang sedang diteliti dan menginterpretasikannya. Peneliti beranjak melampaui apa yang secara langsung dikatakan responden untuk mengembangkan struktur- struktur hubungan bermakna yang tidak segera ditampilkan dalam teks.

3.5.2 Penyajian Data

Penyajian data yang sering digunakan di penelitian kualitatif adalah bentuk naratif. Di dalam penelitian ini data disajikan secara deskriptif dan didukung dengan table, diagram atau chart yang bertujuan agar penyajian hasil penelitian tersusun secara sistematis dan mudah dipahami.

3.5.3 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam analisis data yang dilakukan melihat hasil reduksi data tetap mengacu pada rumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai. Data yang telah disusun dibandingkan antara satu dengan yang lain untuk ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Perusahaan dan Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di pekerjaan proyek instalasi pembuangan air limbah (IPAL) Kota Pekanbaru yang dilaksanakan oleh PT.ADHIKARYA selaku kontraktor utama yang ditunjuk oleh Kementerian Pembangunan umum (PU) Riau.PT.Adhikarya sendiri merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang konstruksi, EPC, properti, real estat dan investasi infrastruktur lainnya. PT ADHIKARYA sendiri telah beroperasi sejak 11 Maret 1960, tujuan awal dibentuknya adalah untuk berfokus mendorong pembangunan infrastruktur secara nasional. Di proyek IPAL Kota Pekanbaru sendiri PT.ADHIKARYA memulai pekerjaan di akhir tahun 2020 dengan jangka waktu kontrak kerja sampai dengan pertengahan 2023, untuk membantu keberhasilan pekerjaan proyek konstruksi IPAL ini PT.ADHIKARYA menggandeng 2 perusahaan Sub kontraktor untuk pekerjaan micro tunneling yaitu PT.Rosclisca dan PT.Tohoma yang memang ahli di bidang micro tunneling.

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa lokasi yang dibagi berdasarkan informasi yang ingin didapat. Lokasi yang *pertama kali* peneliti datangi adalah Kantor Adhikarya Cabang Pekanbaru yang terletak di Jalan Rambutan No 14, Kecamatan Marpoyan Damai, Kelurahan Sidomulyo Timur, Kota Pekanbaru, Riau 28289. Bangunan kantor Adhikarya Ini terdiri dari 3 lantai, yang di mana berbagai lantai terbagi menjadi beberapa ruangan, di mana ruangan tersebut

dibagi sesuai dengan Gugus Kerja proyek yang sedang dikerjakan, dan Ruangan kantor proyek IPAL terletak di lantai 1. Di kantor ini peneliti bertemu dengan Narasumber pertama yaitu **Bapak Ramadhan** yang menjabat sebagai kepala Procurement proyek IPAL kota Pekanbaru.

Lokasi *kedua* yang peneliti datangi adalah lokasi Gudang dan Stockyard dari proyek IPAL kota Pekanbaru yang terletak di jalan Lintas Sumatera, Air Hitam, Kecamatan Payung sekaki, Kota Pekanbaru. Gudang ini digunakan untuk tempat penyimpanan Peralatan dan Material Alam dan Material Buatan seperti SheetPile, Pipa Rcp, Besi H beam, Pasir Urug, Sirtu dan lain lainnya. Dan juga terdapat kantor gudang , peneliti bertemu dengan **Bapak Suwarno** selaku kepala gudang dan Procurement proyek IPAL kota Pekanbaru.

Lokasi *ketiga* adalah Lokasi proyek yang terletak di sepanjang Jalan. Ahmad Yani ujung, Jalan Sam Ratulangi, Jalan Samanhudi sampai dengan Jalan. Juanda. Adapun Tujuan peneliti datang ke Lokasi Proyek adalah untuk melihat dengan langsung bagaimana pekerjaan proyek IPAL kota Pekanbaru, dan juga untuk bertemu dengan Project Manager dari Sub kontraktor PT.ROSCALISCA yaitu Bapak. **Nicolas Sitompul**.

Lokasi yang *keempat* adalah kediaman **Bapak Jumino** yang terletak di jalan Sariamin No 31, Kecamatan Sail, Kelurahan Cinta Raja. Beliau merupakan salah satu Supplier utama material Alam dan Fasilitas pendukung Proyek seperti Excavator dan Dump truck. Dan Armada beliau juga mendapatkan kepercayaan untuk mengangkut Utama yaitu Pipa RCP dari Bogor ke Pekanbaru.

4.2 Analisis Data

Wawancara dilaksanakan dengan menggunakan metode semi terstruktur terhadap 4 orang Narasumber yang bertujuan untuk menemukan kemungkinan lain dari informasi yang ingin didapat mengenai “Keputusan pemilihan Subkon dan Supplier di proyek IPAL Kota Pekanbaru oleh PT.ADHIKARYA” , Menurut Sugiyono (2007), Wawancara semi terstruktur adalah panduan wawancara yang dilakukan dalam upaya menemukan permasalahan dengan cara lebih terbuka, di mana antara pihak yang terkait saling diajak untuk minta pendapat, ide ide nya secara mendalam. Narasumber yang berhasil diwawancarai secara intensif yaitu Bapak Ramadhan (Adhikarya) Bapak Suwarno (Adhikarya) Bapak Niolas (Subkon) dan Bapak Jumino (Supplier)

Wawancara dengan Narasumber Bapak Ramadhan dilakukan pada tanggal 28 januari 2022; narasumber Bapak Suwarno dilakukan pada tanggal 3 Januari 2022; narasumber Bapak Nicolas Sitompul pada tanggal 14 maret 2022; dan wawancara dengan Narasumber Bapak Jumino dilakukan pada tanggal 10 Februari 2022.

Untuk mendukung kebenaran dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung secara partisipatif yang dilakukan pada rentang waktu bulan Januari sampai dengan Maret. Semua data hasil penelitian ini diuraikan sesuai dengan peran Narasumber pada proyek IPAL Kota Pekanbaru. Guna menjawab *rumusan masalah* yang ingin peneliti ungkap maka pertanyaan dibagi dengan fokus pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kontraktor dalam menentukan Sub kontraktornya dan faktor-faktor apa saja yang menjadi dasar pemilihan ??

Peneliti melakukan teknik wawancara dan dokumentasi, serta validasi pernyataan dari Kontraktor dengan pihak yang bekerja sama dalam proyek IPAL Kota Pekanbaru. Menurut pihak ADHIKARYA yaitu Bapak Ramadhan skema penunjukan Subkon/supplier diawali dengan klasifikasi kebutuhan material proyek lalu dilanjutkan dengan klasifikasi Vendor, Seperti yang dikatakan Bapak Ramadhan bahwa :

“ Jadi pada saat Kita mau melakukan pengadaan atau subkon pekerjaan itu Kita harus tahu dulu barang apa yang mau Kita adakan atau pekerjaan apa yang Kita lakukan, dari situ Kita pelajari dulu spesifikasinya, mungkin kalau Kita sudah memahami langkah-langkahnya Kita cari vendor atau subkon yang kompetitif ada yang sesuai dengan bidang yang Kita butuhkan” (Adhi 1, Q 2)

Dan pernyataan tersebut diperkuat oleh Bapak Suwarno yang mengungkap bahwasanya kebutuhan material proyek itu ditentukan oleh procurement dan klarifikasi hingga negosiasi tetap dilakukan oleh Procurement, Bapak Suwarno mengatakan bahwa :

“ itu kita mengajukan permintaan (kebutuhan material) ke pusat aja tentu kita yang nego dan nanya (ke pabrik) tetapi yang mengesahkan pusat.

Kita membuat komparasi dulu antara pabrik A,B dan C, dan pertanyaannya kan ada di kuesioner formatnya itu sudah ada tinggal mengisi aja.” (Adhi 2 Q 1)

Setelah mengklasifikasikan kebutuhan dan vendor yang cocok, Pihak Adhikarya langsung menghubungi Vendor yang telah “Terdaftar” di database Adhikarya. Database ini bernama *E procurement*, yang di mana vendor harus mendaftar terlebih dahulu jika ingin bekerja sama dengan Adhikarya. *Eprocurement* ini merupakan database Adhikarya yang bertujuan untuk memudahkan Adhikarya dalam menunjuk vendor yang sesuai dengan klarifikasi, karena jika ingin menjadi rekanan (subkon/supplier) PT.Adhikarya seluruh vendor harus di “acc” oleh kantor pusat. Di E-procurement ini perusahaan rekanan wajib memenuhi dan melaporkan dokumen - dokumen Profil perusahaan, Administrasi dan Keuangan., seperti yang dikatakan oleh Bapak Ramadhan :

“Ke e-procurement itu, daftar dulu mulai surat-surat izin pendirian perusahaan sampai neraca keuangan itu didaftarkan nanti diverifikasi sama kantor pusat, lulus nggaknya nanti kantor pusat yang menentukan kalau kriterianya Mereka syarat-syarat terpenuhi sudah pati lulus nah nanti masuk ke database e-procurement Kita, jadi selanjutnya itu sudah sekali pendaftaran selanjutnya kalau nanti di periode berikutnya dia mau melakukan penawaran itu database semuanya sudah ada jadi sudah tidak perlu diklarifikasi lagi” (Adhi 1 Q 4)

Lalu juga pernyataan yang serupa dikatakan oleh bapak Suwarno yang mengatakan :

“Iya lah, Blanko nanti diisi teruskan di audit sama pihak pusat nanti dipanggil terus wawancara, kalau dulu dulu ga ada wawancara sekarang ini baru ada wawancara ke pusat. Ada juga dia langsung bawa dokumen (NPWP,KTP,DLL) ke Jakarta terus wawancara di Jakarta, ada yang gitu.Ya kaya orang ngelamar kerja biasalah.” (Adhi 2 Q 19)

Pernyataan dari pihak Adhikarya ini juga divalidasi oleh pihak Subkon dan Supplier yang di mana sebelum menjadi rekanan dan mengambil pekerjaan perusahaan wajib mendaftarkan ke Database Adhi, Seperti yang dikatakan pihak PT.Roscalisca selaku Sub kontraktor yang diwakilkan oleh Project Manager mereka khusus IPAL Kota Pekanbaru bapak Nicolas Sitompul mengatakan :

“Kalau pemilihan subkonnya yang jelas Kita harus terdaftar dulu di Adi Karya sebagai member subkon terus waktu proyek ini udah mulai Adi Karya cari orang yang berkompeten biar para member-member subconnya Mereka kan karena Kami sudah pernah ngerjain proyek Adi Karya dipanggillah untuk buat penawaran (Sub 1 Q 9)

Pernyataan serupa juga disampaikan pihak supplier yaitu Bapak Jumino, beliau mengatakan :

“Karena Kita udah jadi rekanan lama, sebelum waktu itu, masih konvensional jadi siapa yang ingin masuk ke Adi Karya pasti bisa Kita udah bekerja sama sama Adi Karya nah untuk saat ini rekanan yang akan dipakai Adi Karya itu harus terdaftar di AdhiKarya pusat jadi daftar rekanan, seperti itu “ (Sup 1 Q11)

Blanko yang harus diisi oleh Vendor/Subkon berisi verifikasi tentang kelengkapan dokumen dari perusahaan dari vendor/subkon itu, adapun dokumen yang harus dilengkapi oleh calon rekanan PT.Adhikarya terdiri atas 3 kategori - Dokumen Legal, Dokumen Keuangan dan Dokumen keuangan. **Dokumen legal** terdiri dari beberapa dokumen seperti Akta pendirian perusahaan, Pengesahan hakim akta pendirian, Surat keterangan domisili, Surat izin usaha dan Surat tanda terdaftar perusahaan, Sedangkan **Dokumen Keuangan** yang harus dilengkapi yaitu Neraca keuangan, Laporan Laba/Rugi, Laporan Arus kas, dan Laporan perubahan ekuitas. Terakhir Dokumen yang harus dipenuhi adalah **Dokumen Pemasaran** yang terdiri dari Sertifikat badan usaha, Sertifikat izin usaha konstruksi dan Struktur organisasi.

Adapun Contoh dari Blanko berita acara verifikasi kelengkapan dokumen calon rekanan PT.Adhikarya sebagai berikut:

VENDOR/SUBKONT

BERITA ACARA VERIFIKASI DAN KELENGKAPAN DOKUMEN CALON REKANAN
e-PROCUREMENT PT. ADHI KARYA (Persero) Tbk

Pada hari ini 25-07-2020 tanggal 25-07-2020 Bulan 07 tahun 2020

Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

I. Pihak Pertama **PT. Adhi Karya (Persero) Tbk**
Alamat Jalan Raya Pasar Minggu Km. 18 Jakarta Selatan

II. Pihak Kedua CY CITRA MULTI PERIKASA
Alamat Jln Jark Multi Perikasa

Bersama ini menyatakan telah meneliti dokumen-dokumen tersebut dibawah ini sebagai persyaratan pendaharan menjadi Rekanan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk dengan catatan sebagai berikut:

Departemen: Bidang Usaha Vendor / Subkont

NO	DOKUMEN	ADA	TDK	KETERANGAN
I Dept. Legal				
1	Akte Pendirian Perusahaan	✓	-	No. 52 Tbl 24 Juli 2012
2	Pengesahan Keaktifan Akte Pendirian	✓	-	307/000/CV/2012/PA/PAK Tbl 24 Juli 2012
3	Akte Perubahan Terakhir	✓	-	7 Tbl 24 Juli 2012
4	Pengesahan Keaktifan Akte Perubahan	✓	-	3 Tbl 24 Juli 2012
5	Surat Keterangan Domisili / Ijin Lokasi	✓	-	562/01.01/PPM/SP/IV/2017 Tbl 0 APR 2017
6	Surat Tanda Daftar Perusahaan / NIB	✓	-	040134781087 Tbl 0 FEB 2018
7	Surat Izin Usaha Perdagangan / Ijin Usaha	✓	-	249/E.04.01/PPM/SP/IV/2018 Tbl 0 FEB 2018
II Dept. Pemasaran				
1	Sertifikat Badan Usaha	✓	-	0-1431-06-141-1-041-3456493
2	Sertifikat Izin Usaha Jasa Konstruksi	✓	-	1-10312-2-007-07-3456493 12/16
3	Struktur Organisasi	✓	-	
III Dept. Keuangan				
1	Laporan Keuangan Terakhir (2018)	✓	-	
2	Laporan Laba Rugi Perusahaan	✓	-	
3	Laporan Arus Kas	✓	-	
4	Laporan Perubahan Ekuitas	✓	-	
5	Copis Auditor (Audited) atau Surat Pernyataan Yang di tanda tangan Direktur atau pertanggung jawaban laporan keuangan tersebut (Laporan Non Audited)	✓	-	
6	Rekening koran 3 bln terakhir bila laporan keuangan internal (Non Audited)	✓	-	
7	SPT (2018) BPS, Form SPT1771, Bukti Pembayaran	✓	-	
8	Nomor Pajak Wajib Pajak	✓	-	01.250.792.5.011.000
9	Surat Pengukuhan Penguasaan Kena Pajak	✓	-	Pem. 10640/WPT.02/KP.9801/2012
10	Accounting Rekening Perusahaan 1	✓	-	RNI 026 2286674
11	Accounting Rekening Perusahaan 2	✓	-	
IV Lain-lain				
1	Soft Copy Dokumen	✓	-	
2	Surat Keterangan Bila Disalahkan Saat Verifikasi Dokumen Asli	✓	-	

Demiikian Berita Acara ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

PT. Adhi Karya (Persero) Tbk
22-07-20
2020
(Dept. Ops.) (Dept. Legal) (Dept. Keuangan) (Dept. Pemasaran) (Dept. CNET)

Untuk Proyek:
Ditandatangani oleh:
Net: SEBU belum terlampir, dalam proses perpanjangannya f-7/2-20

Gambar 4. 1 Blanko Verifikasi dokumen rekanan PT.Adhikarya

2. Bagaimana Implementasi faktor - faktor yang menjadi dasar pemilihan Subkontraktor oleh kontraktor utama diterapkan di proyek ??

Rumusan masalah yang selanjutnya adalah masalah penerapan faktor - faktor apa saja yang menjadi “penentu” kontraktor utama dalam menunjuk subkontraktor dan supplier. Jika dilihat dari landasan teori di proyek konstruksi

ada 6 faktor yang harus dipertimbangkan oleh kontraktor saat ingin menunjuk sub kontraktor atau supplier nya, yaitu :

- A. Kinerja Perusahaan
- B. Prestasi perusahaan
- C. Sumber daya
- D. Informasi
- E. Marketing
- F. Hubungan kerjasama

Menurut hasil penelitian Tanuwijaya dan Sekar sari (2018), Berdasarkan analisis diperoleh 6 faktor yang paling memengaruhi dalam pemilihan subkontraktor dari setiap kelompok faktor, yaitu: kesesuaian masa kerja subkontraktor dengan jadwal pelaksanaan, lama pengalaman melaksanakan proyek serupa, sumber daya yang dimiliki, frekuensi Komunikasi, harga penawaran yang kompetitif dan lamanya hubungan kerjasama yang terjalin.

A. **Kinerja Perusahaan**

Faktor yang paling pertama menjadi penentu dari keputusan pemilihan Sub kontraktor dan supplier oleh Kontraktor utama adalah Kinerja perusahaan tersebut, jika ditarik dari hasil wawancara dan observasi di proyek IPAL kota Pekanbaru ini khususnya oleh PT.Adhikarya “Quality” menjadi salah satu kunci dalam pemilihan Sub kontraktor dan Supplier, baik dari *Kualitas pekerjaan*,

Komunikasi yang baik (Saat bekerja) dan kesesuaian terhadap jadwal. Dari hasil wawancara dengan narasumber ini peneliti mencoba mengklasifikasikan faktor tersebut.

1. Kualitas / Mutu

Faktor ini merupakan faktor yang pertama kali dilihat oleh PT.Adhikarya sebelum memutuskan untuk memilih Sub kontraktor dan Suppliernya. Ini juga dikatakan oleh Bapak Ramadan , beliau mengatakan :

“Dari 5 atau 6 kriteria ya kriteria yang menentukan Mereka itu atau yang menilai ya, jadi yang pertama quality control jadi mutu Mereka, supply yang Mereka kerjakan itu sesuai sama spesifikasi atau tidak, itu yang pertama.”

(Adhi1 Q13)

Bapak Ramadan juga mengatakan bahwa

“kriteria yang menentukan Mereka itu atau yang menilai ya, jadi yang pertama quality control jadi mutu Mereka” (Adhi 1 Q13)

Dan didukung juga dengan pernyataan dari Subkon yang mengatakan :

“Kalau di Indonesia yang paling kayaknya yang pertama Rosa Lisca yang mengenalkan mikro tunneling nya cuma yang Kami bawa ini bentuk alatnya beda-beda ada yang kalau yang Kami kenal kan solar system, itu PT Rosa Lisca yang pertama tapi sebelumnya sudah ada juga jacking yang lain cuma sistemnya beda ada yang central balance ada yang vakum kayak gitu cuma yang

mikrotunneling sistem solar ini baru Rosa Lisca aja, Rosa Lisca lah yang pertama memboomingkan di Indonesia “ (Sub 1 Q6)

Hal ini juga di validasi dari hasil observasi langsung, yang di mana PT.Roscalisca selaku Subkon memang sudah sering dan fokus terhadap pekerjaan Micro Tunneling ini khususnya di Indonesia, Di Kota Pekanbaru sendiri dari 3 Kontraktor yang ditunjuk semuanya mempercayakan PT.Roscalisca untuk menggarap pekerjaan “jacking” pipa RCP.

Bahkan dari hasil wawancara dengan Bapak Suwarno beliau mengatakan jika seandainya Subkon/ Supplier yang dipilih itu kinerjanya tidak baik di pekerjaan sebelumnya atau proyek lainnya, Langsung di eliminasi dari proyek PT.Adhikarya. Beliau mengatakan bahwa :

“sekarang itu kan ada evaluasi vendor, misalnya Jumino (Supplier) pekerjaannya tepat waktu, dan lain sebagainya. Nah kalau ada penilaiannya ga bagus di eliminasi” (Adhi2 Q13)

2. Komunikasi yang baik

Komunikasi pada saat pelaksanaan proyek penting untuk kelancaran pekerjaan proyek dan hal ini juga dituliskan oleh *Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)* di dalam penelitiannya dari hasil penelitian mereka dengan metode uji validitas (Measure Of Sampling Adequacy). score dari variabel Komunikasi (F1) adalah 614. Ini berarti faktor komunikasi menjadi faktor yang penting di dalam keputusan pemilihan sub kontraktor atau supplier.

Pernyataan serupa juga peneliti dapatkan pada saat melakukan wawancara dengan narasumber dari PT.Adhikarya, di proyek IPAL kota Pekanbaru oleh PT.Adhikarya ini komunikasi memiliki peran penting baik sebelum penunjukan subkon atau supplier dan juga pada saat pekerjaan sudah dimulai. Bapak Ramadhan memberi pernyataan bahwa

“Terus yang keempat itu relationship, itu kerjasama di lapangan, aktif rapat koordinasi, laporan, mitigasi dan lain-lain itu Mereka selalu aktif jadi kalau Kita panggil Kita ajak rapat Kita ajak meeting bahas pekerjaan atau pengadaan barang itu Mereka hadir.” (Adhi1 Q13)

Lalu peneliti mencoba memvalidasi hal ini kepada sub kontraktor dan supplier pihak sub kontraktor mengatakan bahwasanya ini memang benar, dia mengatakan bahwa Adhikarya biasanya hanya memberikan pekerjaan ke **perusahaan yang dekat dan berpengalaman :**

“Soalnya kedekatan maksudnya gini ya, misalnya Adhikarya nih mau ngasih kerjaan tentu dia harus tahu orangnya dulu jadi orang ini seperti apa, tanggung jawabnya seperti apa, nah kedekatan ini tentu penting soalnya melihat pengalaman banyak juga PT PT baru yang mengajukan penawaran cuma memang Aku rasa berdasarkan kedekatan dan pengalaman” (Sub 1 Q19)

Hal ini juga dikatakan oleh Bapak Jumino selaku Supplier, pada saat wawancara bapak jumino menyatakan :

“Selain itu Kita juga berkomitmen sama Adi Karya kerjasama Kita harus menjalin hubungan baik sesama di lapangan sama orang di kantor jadi keharmonisan dalam bekerja sama itu tetap Kita jaga” (Sup 1 Q10)

B. **Prestasi Perusahaan.**

Faktor kedua yang menjadi penilaian kontraktor dalam memilih Subkonnya adalah Prestasi perusahaan. Kinerja Subkon/supplier pada saat melakukan pekerjaan di proyek sebelumnya atau pun pengalaman melaksanakan proyek serupa. Di proyek IPAL Kota Pekanbaru oleh PT. Adhikarya sendiri faktor prestasi perusahaan menjadi faktor yang tidak bisa lepas dari keputusan pemilihan Subkon atau supplier nya. Adhikarya mengedepankan *Quality* di proyek mereka, oleh karena itu faktor quality juga dilihat dari Subkon atau pun Supplier mereka. Menurut *Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)* faktor di prestasi perusahaan seperti; **Pengalaman sebelumnya dengan kontraktor, Metode Kerja, dan Prestasi melaksanakan proyek**

1. **Pengalaman sebelumnya dengan kontraktor**

Pengalaman di proyek sebelumnya atau pekerjaan lain menjadi penilaian yang krusial oleh kontraktor untuk keputusan penunjukan sub kontraktor dan supplier, faktor ini juga disampaikan oleh Bapak Suwarno, beliau menekankan bahwasanya yang akan dipilih adalah pasti yang sudah pernah memiliki

pengalaman kerja baik di Adhikarya atau Kontraktor BUMN lainnya, Beliau menyampaikan :

“orang yang mengajukan penawaran tadi semua kan dipanggil, yang layaklah yang dilihat misalkan dia sudah ada pengalaman” (Adhi2 Q5)

“Yang mengajukan misalnya udah ada pengalaman di HK.” (Adhi2 Q6)

Ini dibuktikan dari pemilihan Subkon PT.Roscalisca yang memang sudah pernah melakukan proyek yang serupa, PT.Roscalisca sudah pernah menyelesaikan pekerjaan Jacking proyek IPAL dengan HK dan WIKA , sebelum ditunjuk oleh ADHIKARYA sebagai Sub konnya, Ini disampaikan oleh Bapak Nicolas pada saat wawancara, sebagai berikut :

“Kalau proyek di Pekanbaru Kami sempat ngerjain yang HK juga sama Rosa Lisca tapi bukan subkon, KSO, di WIKA Kami juga ngesub di WIKA yang proyek kerjasama, sebenarnya ada 3 proyek pemasangan pipa, tiga-tiganya ngesub di situ, jeckingnya, cuma beda kontrak” (Sub1 Q3)

Dan juga faktor prestasi dari pekerjaan proyek sebelumnya ini disinggung oleh Bapak Jumino(Supplier) di wawancara, ia mengatakan :

“Kontraktor lain iya, selama ini Kita selalu bekerja sama sama perusahaan kontraktor-kontraktor BUMN seperti PT pembangunan perumahan, waskita karya, Adhikarya itu semua rekanan Kita” (Sup1 Q20)

2. Metode Kerja

Metode kerja/cara kerja merupakan salah satu hal yang diperhatikan oleh kontraktor utama, tentunya mereka ingin menunjuk Sub kontraktor yang memiliki metode kerja yang baik dan sesuai dengan kontraktor utama. Karena nantinya ini akan menentukan hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, jika metode kerja yang digunakan ternyata tidak cocok dan tidak efisien tentunya ini akan memengaruhi proyek secara keseluruhan nantinya karena ini saling berkaitan satu sama lain.

Permasalahan metode kerja ini menjadi faktor yang sangat sangat diperhatikan oleh PT.Adhikarya, karena mereka tidak ingin proyek terhambat karena pekerjaan subkon yang tidak efisien atau ini disampaikan oleh bapak Ramadhan dia mengatakan :

“Yang kedua itu flexibility, kesesuaian terhadap schedule pelaksanaan, jadi ketika Kita kasih PO atau kontrak Kita kasih jangka waktu itu Mereka bisa apa nggak menyesuaikan dengan itu. Yang ketiga itu responsive jadi kemampuan melakukan respon terhadap suatu masalah, jadi ketika supply itu tidak sesuai

dengan spek atau ada cacat itu seperti apa, atau pekerjaan yang modelnya kurang bagus itu seperti apa.” (Adhi 1 Q13)

Faktor ini bisa dilihat dari pemilihan Subkon PT.Roscalisca yang memang berfokus terhadap pekerjaan Jacking pipa dan Micro tunneling , seperti penjelasan Bapak Nicolas kepada peneliti, dia mengatakan:

“PT Rosa Lisca yang pertama tapi sebelumnya sudah ada juga jacking yang lain cuma sistemnya beda ada yang central balance ada yang vakum kayak gitu cuma yang mikrotunneling sistem solar ini baru Rosa Lisca aja, Rosa Lisca lah yang pertama memboomingkan di Indonesia “ (Sub1 Q6)

hal ini memvalidasi bahwasanya faktor metode kerja dari subkontraktor yang akan dipilih menjadi penting. Tapi saat pekerjaan sudah dimulai sebenarnya PT.Adhikarya tidak terlalu menuntut bagaimana metode kerja dilakukan, pernyataan tersebut sempat ditanyakan oleh peneliti kepada bapak Nicolas dan beliau menjawab :

“Terpisah sama Adikarya, Kita dilepas yang penting bertanggung jawab atas pipa ini terpasang yang dijelaskan dikontrak “ (Sub1 Q11)

3. Prestasi melaksanakan proyek

Prestasi yang dimaksud di sini adalah bagaimana *trackecord* kerja perusahaan rekanan Adhikarya ini dalam mengerjakan atau menyuplai di pekerjaan mereka sebelumnya, tentunya Adhikarya ingin menunjuk Sub Kontraktor atau Supplier yang track record pekerjaannya bagus. Karena di setiap proyek Adhikarya dilakukan evaluasi Subkon dan Supplier setiap 1 bulan - 3 bulan, dan ini berguna untuk penilaian Subkon atau supplier di proyek selanjutnya, hal ini disampaikan oleh Bapak Ramadhan :

“Mereka kan sudah menang nih artinya sudah dapat kontrak atau SPK atau PO, Mereka kerja nah hasil dari Mereka kerja itu nanti ada yang namanya evaluasi, itu evaluasi subkon atau evaluasi vendor atau evaluasi mandor itu ada evaluasi dari hasil itu evaluasi itu yang menentukan perusahaan ini track recordnya”
(Adhi1 Q8)

Bapak Suwarno juga menyampaikan pernyataan yang serupa :

“Ya milihnya tu yang sudah pernah kerjasamalah, sekarang itu kan ada evaluasi vendor, misalnya Jumino (Supplier) pekerjaannya tepat waktu, dan lain sebagainya. Nah kalau ada penilaiannya ga bagus di eliminasi” (Adhi1 Q13)

C. Sumber daya

Faktor “Sumber daya” baik dari alam maupun manusia juga diperhatikan di keputusan pemilihan subkontraktor dan supplier oleh kontraktor utama. Tanuwijaya dan Sekarsari (2018) mengatakan di dalam jurnal penelitiannya bahwasannya ada 3 hal yang diperhatikan di faktor sumber daya, yaitu; **Sumber daya yang dimiliki, Memiliki peralatan dan fasilitas sesuai standar, dan Keahlian personil.** Hal ini menjadi penting dan tentunya akan terkait dengan kinerja perusahaan, karena kemampuan dari perusahaan sub kontraktor dan supplier dapat dilihat dari Peralatan dan SDM yang dimiliki.

Faktor ini juga menjadi tolak ukur untuk pengambilan keputusan oleh PT.Adhikarya sebelum menunjuk sub kontraktor dan supplier mereka. Dari hasil wawancara dengan narasumber baik dari pihak PT.Adhikarya maupun subkon/supplier semuanya sama sama menyinggung dan mengatakan bahwasannya “Sumber daya dan peralatan/armada” juga dikonfirmasi langsung oleh staff Adhikarya karena nantinya akan menyangkut dengan kelancaran pekerjaan proyek. Hasil wawancara dengan Bapak Suwarno, Bapak Nico dan Bapak Jumino mereka memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Ya di sanalah perlu di cek, ya kadang pihak kita yang ngecek langsung, kadang mereka yang menawarkan, tapi kan kalau tanah timbun yang barangnya ada disini (Adhi2 Q22)

“Jadi kalau waktu kemarin ngasih penawaran itu sudah dilampirkan company profilnya tentang personel nya, spesifikasi alat yang mau dipakai, personel pelaksana dan K3 itu aja, untuk personil yang lain nggak terlalu, 3 ini aja”
(Sub1 Q15)

“ Siapa yang kerja apalagi kemarin Aku ditanyain ditetapkan PM dipanggil ke kantor abang udah ngerjain di mana aja jadi ya kubawa itu pelaksana kubawahan K3nya belakangan sama operatornya, yang operator ini belajar sama orang Jepang, pengalamannya” (Sub1 Q21)

*“Saat ini Kita ada dam truck PS 130 atau kelasnya kol diesellah itu Kita ada **6 unit**, terus kelasnya tronton Kita ada **6 unit** terus kalau alat berat Kita ada **4 Unit**”* (Sup1 Q17)

Dari pernyataan semua narasumber dapat kita validasi bahwasanya sumber daya yang dimiliki perusahaan yang menjadi rekanan juga diperhatikan, dan menjadi faktor yang berpengaruh terhadap keputusan pemilihan.

D. Informasi

Selanjutnya ada faktor informasi, ini menjadi penting karena di dalam proyek konstruksi yang kompleks kesalahan informasi dapat berdampak terhadap pekerjaan yang tidak sesuai baik dari kualitas dan waktu oleh karena itu faktor

informasi menjadi penting mengingat proyek konstruksi terdiri dari beberapa subdivisi dan banyak personil. Menurut Tanuwijaya dan Sekarsari (2018) faktor informasi terdiri dari 4 hal penting yang harus diperhatikan yaitu; **Frekuensi komunikasi, Kesesuaian Informasi, Struktur Organisasi, dan Jaminan asuransi pekerjaan.**

Dari penelitian yang dilakukan via wawancara, memang terkait faktor komunikasi ini secara teknis ini terkait faktor faktor yang memengaruhi penunjukan subkon/supplier oleh kontraktor utama tidak terlalu disinggung oleh pihak kontraktor maupun sub kontraktor dan supplier, tetapi yang mereka katakan adalah **frekuensi menjalin informasi** itu penting di dalam kelancaran pekerjaan, mereka menjalin hubungan baik dengan personil lapangan dan kantor seperti yang dikatakan Bapak Jumino:

“menjalin hubungan baik sesama di lapangan sama orang di kantor” (Sup1 Q10)

Tetapi faktor ini sebenarnya memang menjadi salah satu yang diperhatikan pada saat mulai bekerja sama di proyek, subkon dan supplier dituntut aktif membahas masalah koordinasi, laporan, dan mitigasi pekerjaan. Seperti yang dikatakan Bapak Ramadhan :

“Terus yang keempat itu Relationship, itu kerjasama di lapangan, aktif rapat koordinasi, laporan, mitigasi dan lain lain itu mereka selalu aktif jadi kalau kita panggil kita ajak rapat kita ajak meeting bahas pekerjaan atau pengadaan barang itu mereka hadir.” (Adhi1 Q13)

Struktur organisasi juga menjadi hal penting secara administratif, karena ini menjadi syarat administratif pada saat perusahaan supplier/subkontraktor mendaftarkan perusahaan menjadi rekanan Adhikarya, Ini dijelaskan oleh bapak Nicolas selaku project manager PT.Roscalisca dia mengatakan :

“Kalau dari Adhikarya sendiri lumayan ketat jadi diterapkan semua soalnya gini pas Kami ngasih penawaran nih semua harus berbarengan misalnya personilnya siapa, keahlian personilnya siapa, jadi mulai dari project mangernya pengalamannya seperti apa terus dari K3nya terutama kalau dari keuangannya enggak” (Sub1 Q15)

Dan hal ini juga sempat disinggung oleh Bapak Jumino :

“Mereka seleksi apa data-data Kita itu sesuai nggak, NPWP Kita, nama perusahaan sama direktur yang menandatangani” (Sup1 Q15)

Dari hasil observasi di lapangan, hubungan interaksi antara Subkon, Supplier dan Kontraktor utama mengenai pekerjaan cukup aktif . biasanya mereka berinteraksi secara non verbal melalui ponsel. Dan setiap ada rapat koordinasi subkon dan supplier yang ditunjuk aktif hadir.

E. Marketing

Faktor kelima adalah masalah “Pemasaran” dari Subkon dan Supplier. Pemasaran yang dimaksud bukan seperti pemasaran di perusahaan manufaktur atau konvensional. Di konstruksi ini pemasaran yang dimaksud adalah mengenai **Harga penawaran yang kompetitif** dan **Jangka waktu penawaran** (Tanuwijaya dan Sekarsari, 2018). Tentunya sebagai “konsumen” kontraktor utama menginginkan harga atau penawaran dari subkontraktor dan supplier yang paling murah, dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin, begitu juga PT.Adhikarya selaku kontraktor utama di proyek IPAL kota Pekanbaru.

1. *Harga penawaran yang kompetitif.*

Dari hasil penelitian via wawancara peneliti mendapatkan bahwasanya faktor “Harga” paling ditekankan oleh pihak Adhikarya, Seperti yang dikatakan Bapak Ramadhan dan Bapak Suwarno selaku divisi Procurement di proyek IPAL Kota Pekanbaru PT.Adhikarya. Mereka mengatakan :

“Dari 3 itu nanti Kita analisa Kita komparasi dari penawaran Mereka ya, jadi dari 3 perusahaan itu nanti Mereka memberikan penawaran ke Kita masing-masing penawaran itu nanti Kita lakukan komparasi kemudian Kita lakukan negosiasi, Kita klarifikasi akhirnya nanti dari 3 itu mana yang mengerucut sesuai sama budget perusahaan, misalkan harga kompetitif dan dia punya pengalaman

di bidang itu dia memang spesialis di bidang itu dan biasanya ada juga faktor pembayaran.” (Adhi1 Q2)

“jelas pasti pengen harganya paling murah, yang kedua pasti Mereka harus lulus spek “ (Adhi 1 Q3)

“Yang mengajukan misalnya udah ada pengalaman di HK. Nanti di nego dia datang, Misalkan nego dengan pak Jajang (salah satu subkon) misalnya 100 Rb/ Meter. Tapi kan belum diputusin baru nego besok dipanggil lagi subkon satunya ternyata harganya 112 Rb/ Meter. Nantikan diajukan ke Project Managernya.” (Adhi2 Q5)

Jika dilihat dari keterangan dari Bapak Jumino selaku supplier tunggal di proyek IPAL Kota Pekanbaru masalah harga penawaran memang menjadi faktor penentu, tetapi yang lebih penting dan sering menjadi masalah bagi perusahaan rekanan lain adalah sistem dan proses pembayaran. Di Adhikarya saat ini menggunakan sistem SCF yaitu, *Supply Chain Financing* atau lebih dikenal dengan singkatan SCF merupakan pembiayaan yang fokus pada *supply chain* atau rantai pasokan produk di mana membiayai pembelian barang dari distributor, *reseller, retailer, supplier*, perusahaan logistik, hingga perusahaan pengerjaan produksi (*manufacturer*). Sistem pembayaran SCF ini memang sedikit lama prosesnya oleh karena itu ada beberapa perusahaan menolak, Bapak Jumino berkata :

“yang kedua, bisa mengikuti dengan pembayaran Adhikarya yang sekarang sistemnya pakai SCF” (Sup1 Q9)

Dan pada saat melakukan observasi ke lapangan langsung, peneliti sempat bertanya mengenai spesifikasi dan harga material ke anggota procurement yang berada di Stockyard, kebetulan mereka sedang serah terima material pasir urug. Mereka mengatakan bahwasanya harga yang diberikan Bapak Jumino lebih “mahal” 5000,- Ribu rupiah. Ini berarti tidak selalu harga yang murah menjadi penentu utama penunjukan Sub kontraktor atau Supplier, faktor lain seperti Kualitas material , ketepatan waktu pengiriman dan reputasi perusahaan juga berpengaruh.

2. Jangka waktu penawaran.

Dari hasil wawancara dan observasi lapangan, tidak ada Narasumber yang mengatakan bahwasanya jangka waktu penawaran itu menjadi faktor yang diperhatikan. Bukan berarti tidak penting di proyek konstruksi lain, tetapi di proyek konstruksi Adhikarya IPAL kota Pekanbaru khususnya faktor ini tidak terlalu diperhatikan. Hal ini dikarenakan di proyek IPAL kota Pekanbaru subkon dan supplier yang ada di database Adhikarya “Diundang” untuk menjadi rekanan. Bapak Jumino dan Bapak Nicolas menyampaikan langsung pada saat wawancara bahwasanya mereka Di Undang di proyek IPAL kota Pekanbaru, mereka mengatakan :

“Adhikarya cari orang yang berkompeten biar para member-member subconnya Mereka kan karena Kami sudah pernah ngerjain proyek Adhikarya dipanggillah untuk buat penawaran” (Sub1 Q9)

“Iya Kita diundang sama Adhikarya waktu Mereka mau mengerjakan proyek IPAL Kita diundang untuk bisa bekerja sama sama Mereka untuk mengisi material-material kebutuhan Mereka” (Sup1 Q22)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bapak Ramadhan dan Bapak Suwarno, dia mengatakan :

“Mereka belum tahu belum mendapat informasi maka Kita yang cari, kalau ternyata kebutuhan material atau pekerjaan itu perusahaan-perusahaannya sudah ada di approve Kita sampaikan ke Mereka Kita undang Mereka” (Adhi1 Q22)

“Subkon di Adhikarya itu kan orang sudah tau, belum dapat (proyek) saja sudah banyak, kan vendor itu kan sudah ditanya “ada proyek baru ni, berani menawarkan berapa” (Adhi2 Q12)

Dari hasil wawancara dan Observasi lapangan, bisa disimpulkan bahwasanya faktor “pemasaran” yaitu **Harga penawaran yang kompetitif**

memang menjadi faktor kunci terkait keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Suplier oleh kontraktor utama di proyek IPAL Kota Pekanbaru

F. **Hubungan Kerjasama.**

Faktor yang terakhir dari keputusan pemilihan Subkontraktor dan Supplier oleh kontraktor utama menurut Tanuwijaya dan Sekarsari (2018) adalah Lamanya hubungan kerjasama antara Kontraktor utama dan Subkon/Supplier itu terjalin. Faktor ini menjadi penentu karena Reputasi dari perusahaan rekanan pada saat melakukan pekerjaan sebelumnya, yang di mana tolak ukur evaluasi kinerja di proyek sebelumnya ini tentunya akan menjadi gambaran dan penilaian dari “Reputasi” perusahaan rekanan yang akan ditunjuk sebagai Sub kontraktor atau pun Supplier. Disebutkan oleh Tanuwijaya dan Sekarsari (2018) bahwasannya faktor dari hubungan kerjasama ini terdiri dari

Lamanya hubungan kerjasama, Jenis penawaran, dan Keanggotaan dalam asosiasi konstruksi.

Dari hasil penelitian via wawancara dengan Narasumber faktor hubungan kerjasama ini menjadi faktor yang penting, walaupun tidak secara tertulis tetapi ini merupakan faktor “penentu” dari keputusan penunjukan Sub kontraktor dan Supplier. Faktor kedekatan secara “emosional” dan “profesional” ini memengaruhi keputusan penunjukan sub kontraktor dan supplier selain dari Mutu dan Kualitas pekerjaan/ Material yang dikerjakan. Lamanya hubungan kerjasama

antara Kontraktor utama dan Sub kontraktor/Supplier sangat penting seperti Bapak Jumino yang sudah menjadi rekanan dengan Adhikarya selama **18 Tahun**, dia mengatakan :

“Sudah, Kita sudah jadi rekanan dari PT Adhikarya dari tahun 2003, udah rekanan” (Sup1 Q5)

Dari pihak Adhikarya juga mengatakan bahwasanya kedekatan antara Sub kontraktor dan Supplier dengan PT.Adhikarya menjadi faktor non-teknis yang sangat berpengaruh terhadap keputusan penunjukan dan pemilihan Sub kontraktor/Supplier, Bapak Ramadhan mengatakan :

“Itu artinya dia sudah familiar dengan Adhikarya walaupun harganya sama kualitas barangnya sama tapi ternyata dia lebih familiar artinya pengalaman dia atau dia punya hubungan baik melakukan kerja sama ya dengan Adhikarya itu juga menentukan”(Adhi1 Q15)

Hal ini juga disampaikan oleh Sub kontraktor PT.Roscalisca, Bapak Nicolas mengatakan :

“Soalnya kedekatan maksudnya gini ya, misalnya Adi Karya nih mau ngasih kerjaan tentu dia harus tahu orangnya dulu jadi orang ini seperti apa, tanggung jawabnya seperti apa, nah kedekatan ini tentu penting soalnya melihat pengalaman banyak juga PT PT baru yang mengajukan penawaran cuma

memang Aku rasa berdasarkan kedekatan dan pengalaman reputasi jadi PT Rosa Lisca yang dipilih, kedekatan itu memengaruhi juga sih “ (Sub1 Q19)

Ini juga disampaikan oleh Bapak Jumino selaku Supplier :

“Itu sangat berpengaruh sekali, PT Adhikarya memilih Kita itu, pertama, hubungan emosional terhadap Kita sama-sama mulai dari kantornya sampai di lapangan itu sudah berhubungan baik jadi Kita diprioritaskan untuk diajak bekerja sama sama Mereka untuk mengisi setiap proyeknya setiap proyek yang dikerjakan PT AdhiKarya” (Sup1 Q24)

Dari hasil pernyataan dari Narasumber ini bisa kita simpulkan bahwasanya faktor non teknis yaitu hubungan kerjasama, baik secara emosional dan profesional menjadi faktor kunci dan berpengaruh terhadap keputusan pemilihan subkontraktor dan supplier oleh kontraktor di proyek IPAL kota Pekanbaru oleh PT.Adhikarya.

3. Apa yang harus dilakukan jika terjadi masalah pada subkontraktor yang dipilih di tengah waktu kerjasama, agar tidak mengganggu jalannya pekerjaan proyek konstruksi ??

Tentunya di pekerjaan proyek konstruksi banyak terjadi masalah , baik dari faktor teknis dan non teknis. Hal ini terjadi karena koreksi pada proyek

konstruksi sangat tinggi, koreksi ini terjadi karena ketidakpastian yang tinggi di proyek konstruksi, tidak terlebih terhadap rantai pasokan di proyek konstruksi yang di mana rantai pasokan proyek konstruksi dimulai dari kontraktor utama dan berakhir di konsumen yaitu yang mempunyai proyek. Menurut Musa (2012) yang tertulis dalam Deidkk (2017) risiko supply chain adalah kemungkinan kejadian yang muncul secara tiba-tiba yang memberikan konsekuensi buruk bagi sistem supply chain. Risiko tersebut akan memberikan dampak terhadap hasil proyek konstruksi.

Sub kontraktor dan Supplier juga merupakan bagian dari rantai pasokan proyek konstruksi, oleh karena itu di proyek IPAL Kota Pekanbaru permasalahan tentang kinerja Sub kontraktor dan Supplier tentunya menjadi concern dalam penelitian ini. Dari hasil wawancara dan observasi di proyek IPAL kota Pekanbaru sempat terjadi permasalahan dengan “mandor” yang ditunjuk oleh PT.Adhikarya terkait kinerja mereka. Hal ini sempat ditanyakan kepada Bapak Ramadhan selaku Narasumber dari pihak Adhikarya, mereka berpendapat :

“Jadi ketika Mereka menang tender ditunjuk sebagai supplier atau subkon itu Mereka masuk ke seleksi vendor atau seleksi subkon, dari seleksi itu kemudian Mereka kan sudah menang nih artinya sudah dapat kontrak atau SPK atau PO, Mereka kerja nah hasil dari Mereka kerja itu nanti ada yang namanya evaluasi, itu evaluasi subkon atau evaluasi vendor atau evaluasi mandor itu ada evaluasi dari hasil itu evaluasi itu yang menentukan perusahaan ini track recordnya

gimana nih walaupun dia sudah masuk daftar rekanan Kita tapi kalau masih evaluasinya kurang bagus atau bahkan tidak bagus bisa di blacklist” (Adhi1 Q8)

“Kalau tidak bagus ya ya diblacklist, ke depannya nggak akan dipakai” (Adhi1 Q11)

Dari hasil observasi di lapangan dan saat rapat koordinasi dimulai, Adhikarya cukup ketat mengenai penilaian dan evaluasi kinerja dari Subkon dan Supplier nya. Hal ini terbukti dari seringnya frekuensi pemanggilan Subkon/Supplier jika pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka tidak bai, bahkan Adhikarya tidak segan segan melayangkan surat “SP” kepada Subkon atau supplier nya dengan batasan 3 kali, setelah itu mereka mengambil langkah tegas jika dirasa Sub kontraktor atau supplier dirasa tidak bisa bekerja secara kooperatif.

Permasalahan yang terjadi bukan hanya dari faktor teknis, faktor non teknis seperti cuaca, lingkungan dan masyarakat juga terjadi di proyek IPAL kota Pekanbaru. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Nicolas selaku Project Manager Subkontraktor pekerjaan Jacking beliau mengatakan :

*“Kalau di sini terlambat, itu bukan kebohongan, jelas terlambat, kalau dibandingkan produktivitas memasang pipa Kami sama WIKA itu lebih cepat tapi produktivitas untuk buat pipanya WIKA lebih cepat, makanya dulu di WIKA Saya buat jacking cuma bisa 4-5 pipa satu hari di sini Aku udah pernah dapet 6 pipa satu hari cuma Aku liat produktivitasnya lama terkendala sama **masalah tanahlah**, tanah di Pekanbaru kacaulah” (Sub1 Q)*

Selain itu masalah yang terjadi juga berasal dari masyarakat, banyak masyarakat yang merasa dirugikan karena jalan mereka rusak dan terganggu akibat pekerjaan IPAL di Kota Pekanbaru. Masalah sosial seperti ini Adhikarya mencoba menyelesaikan masalah dengan secara “kekeluargaan” , jika ada masalah sosial dengan masyarakat biasanya PT.Adhikarya mengutus anggota mereka untuk bertemu langsung dan mendengar aspirasi masyarakat yang diwakilkan oleh tokoh masyarakat sekitar.

Dari hasil observasi lapangan secara langsung peneliti pernah menemukan bahwasanya banyak warga yang “demo” karena jalan di sekitar daerah mereka amblas karena alat berat yang masuk. Yang dilakukan oleh pelaksana lapangan pada saat itu berkoordinasi dengan Kepala Project, lalu Kepala Project IPAL memerintahkan membuat forum dengan warga sekitar dan melakukan diskusi untuk permasalahan yang terjadi.

4. Bagaimana *evaluasi* terhadap kinerja subkontraktor di proyek konstruksi IPAL kota Pekanbaru ??

Kinerja Sub kontraktor dan Supplier dalam proyek konstruksi itu penting untuk keberhasilan suatu proyek. Menurut Rusidyanto, 2012 (dalam Maddeppungeng dkk,2019) kinerja dalam bidang konstruksi adalah salah satu proses dalam bidang manajemen konstruksi dengan membandingkan dan

menevaluasi antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisis penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan. Karena menyangkut dengan keberhasilan suatu proyek kinerja dari Sub kontraktor dan Supplier harus secara berkala dilakukan penilaian hal ini bertujuan agar pekerjaan dari Sub kontraktor dan Supplier sesuai dengan tujuan dan mutu proyek.

Di proyek konstruksi IPAL kota Pekanbaru oleh PT.Adhikarya evaluasi kinerja dari Sub kontraktor dan Supplier dilakukan secara “continuously”. Tahap awal sebelum penunjukan faktor kinerja di proyek sebelumnya menjadi penilaian yang penting bagi kontraktor utama sebelum melakukan keputusan penunjukan Subkon dan Supplier, Hal ini dibenarkan oleh Bapak Ramadhan ia mengatakan :

“Ini dipakai untuk berikutnya, ini kan evaluasi setelah terjadi ya jadi setelah Mereka melakukan pengiriman atau pekerjaan itu hasil Mereka itu Kita evaluasi, dari hasil evaluasi itu biasanya kalau hasilnya buruk, kurang, cukup, baik, atau sangat baik nah itu menentukan nanti di berikutnya misalkan hasilnya buruk artinya Mereka di blacklist di project berikutnya udah nggak bisa lagi dia apply atau sub pekerjaan Kita lagi gitu, di situlah fungsi evaluasi itu” (Adhi1 Q14)

Setelah perusahaan tadi ditunjuk untuk menjadi Sub Kontraktor dan Supplier di proyek PT.Adhikarya evaluasi kinerja dilakukan setiap 1 - 3 Bulan, evaluasi dari Subkon dan Supplier yang ditunjuk ini nantinya dilaporkan ke kantor pusat untuk melihat sejauh mana pekerjaan dari Subkon dan Supplier tadi

dilakukan dan bagaimana kualitas dari kinerja mereka. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Suwarno :

“Gak ya, Kan prosesnya itu panjang ya sama aja kan saya misalnya kenal adit, reputasinya terkenal baik ya, kan 4 bulan lagi itu berubah kan ga ada yang tau, Makannya ada evaluasi itu tiap bulan. Jadi ketahuan dilapangan dia bermasalah dari catatan pelaksana kan ketahuan” (Adhi2 Q15)

Dan jika ada Sub kontraktor dan Supplier yang kinerjanya tidak baik maka PT. langsung menindak tegas dengan meng-Cut kontrak dan kemungkinan juga bisa sampai di *Blacklist*, Seperti keterangan dari bapak Ramadhan :

“Setelah Mereka melakukan pekerjaan itu dan berhasil Kita lakukan evaluasi, dari evaluasi itu yang akan menentukan kedepannya Mereka, apakah Mereka evaluasinya baik, sangat baik, cukup, kurang atau buruk gitu, kalau buruk ya di blacklist tapi kalau kurang mungkin masih bisa diperbaiki berikutnya tapi mendapat suatu teguran ya biasanya dapat surat peringatan, kalau dia bisa memperbaiki di berikutnya mungkin oke tapi kalau dia tidak bisa memperbaiki ya akhirnya diblacklist juga” (Adhi1 Q17)

Dari hasil observasi di lapangan sendiri, Adhikarya awalnya memiliki 3 mandor yang diberikan tanggung jawab untuk membuat PIT, tetapi dari hasil evaluasi pekerjaan yang mereka kerjakan tidak sesuai dari segi kualitas dan

tenggat waktu. Adhikarya beberapa kali melakukan evaluasi dan rapat koordinasi serta pemanggilan ke kantor untuk menyelesaikan masalah apa yang terjadi, tetapi kinerja dari mandor tersebut tidak berubah dan pada akhirnya 3 mandor tadi di putus kontrak dan di blacklist dari daftar rekanan.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi mandiri di lokasi penelitian, maka dapat disampaikan hasil dari penelitian berdasarkan hasil penelitian yang didapat dan dijelaskan pada bab IV. Pada bagian ini akan membahas tentang bagaimana sebenarnya pemilihan subkon dan supplier oleh kontraktor utama di proyek Instalasi Pembuangan Air Limbah (IPAL) Kota Pekanbaru oleh PT.Adhikarya dilakukan sesuai dengan hasil wawancara dengan anggota *procurement* PT. ADHIKARYA dan diimplementasikan secara riil di lapangan.

Secara garis besar keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier oleh PT.ADHIKARYA secara keseluruhan selalu sama sesuai dengan SOP (standar operasional prosedur) seperti yang disampaikan oleh Bapak Ramadhan, Bapak Suwarno dan di validasi kepada Sub kontraktor dan supplier yang bekerja sama dengan P.ADHIKARYA di proyek IPAL, bisa disimpulkan bahwa yang menjadi faktor faktor dalam pengambilan keputusan penunjukan Sub kontraktor dan Supplier sebagai berikut :

4.3.1 Administrasi

Syarat pertama dalam penunjukan Sub kontraktor dan Supplier adalah harus terdaftar di basis rekanan PT.ADHIKARYA yaitu yang disebut dengan

E- Procurement . Untuk bisa menjadi rekanan PT.ADHIKARYA perusahaan Sub kontraktor dan Supplier harus memenuhi syarat administratif terlebih dahulu seperti *Npwp, KTP, Neraca Keuangan dan lain lain*.

4.3.2 Harga Penawaran

Harga menjadi salah satu faktor yang menjadi penentu keputusan penunjukan Sub kontraktor dan Supplier, dari hasil penelitian harga menjadi faktor pertama yang menjadi tolak ukur pemilihan dari beberapa rekanan yang terdaftar yang nantinya ditunjuk untuk menjadi Sub kontraktor atau Supplier. Di seluruh proyek PT.ADHIKARYA mengharuskan minimal 3 vendor yang memberikan penawaran harga, setelah menerima penawaran harga dari 3 vendor tersebut barulah faktor faktor selanjutnya dilihat. Keputusan penunjukan subkon/vendor tidak hanya dilihat dari harga penawaran yang murah faktor lain seperti jangka waktu penawaran, Nominal penawaran, Cara pembayaran dan Jangka waktu pembayaran juga harus disesuaikan antara vendor/subkon dan PT.Adhikarya selaku Kontraktor utama.

4.3.3 Kinerja perusahaan

Faktor terakhir yang menjadi tolak ukur pengambilan keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier di proyek IPAL kota Pekanbaru oleh

PT.ADHIKARYA yaitu kinerja perusahaan adapun kinerja perusahaan yang dilihat yaitu :

Kualitas

Faktor kinerja yang menjadi tolak ukur pertama dalam keputusan pemilihan adalah *Quality* atau kualitas. Yang dimaksud dengan kualitas bagi konsumen adalah kesesuaian dan kecocokan barang yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan atau kepuasan , sedangkan bagi produsen kualitas adalah kepuasan pelanggan terhadap barang atau jasa yang diberikan. Di dalam konstruksi faktor ini merupakan faktor utama yang menentukan keputusan pemilihan sub kontraktor dan kontraktor di proyek konstruksi IPAL Adhikarya Kota Pekanbaru. PT.Adhikarya selalu memastikan bahwasanya pekerjaan yang dilakukan atau material yang di supply harus sesuai dengan spesifikasi yang disetujui pada saat perjanjian awal. Faktor dari kualitas ini dapat dinilai dari *Man, Machine, dan Method* dan pada saat penawaran diajukan dan sebelum tender diberikan pihak dari Adhikarya selalu mengecek langsung material/barang barang yang nantinya di supply oleh vendor yang ditunjuk, untuk masalah pekerjaan sub kontraktor kualitas kerja dapat dilihat dari *portofolio* pengalaman kerja dari sub kontraktor yang akan ditunjuk. Sama hal nya dengan apa yang dilakukan oleh pihak Adhikarya di proyek Instalasi Pembuangan Air Limbah kota Pekanbaru. Dari hasil wawancara dan observasi lapangan menurut keterangan dari anggota procurement PT.Adhikaya mereka mengatakan bahwasanya setiap sebelum penunjukan Sub kontraktor dan Supplier selalu dilakukan “crosscheck” dari

perwakilan procurement untuk menilai kelayakan kualitas pekerjaan atau material dari sub kontraktor dan supplier yang akan ditunjuk.

Hubungan Kerjasama

Hubungan kerjasama antara Kontraktor utama dan Sub kon/Supplier itu terjalin. Faktor ini menjadi penentu karena Reputasi dari perusahaan rekanan pada saat melakukan pekerjaan sebelumnya, yang di mana tolak ukur evaluasi kinerja di proyek sebelumnya ini tentunya akan menjadi gambaran dan penilaian dari “Reputasi” perusahaan rekanan yang akan ditunjuk sebagai Sub kontraktor ataupun Supplier. Adapun faktor hubungan kerja sama ini terdiri dari *Komunikasi, Informasi, dan Lama hubungan kerjasama*

Komunikasi merupakan hal yang penting pada saat pelaksanaan proyek penting untuk kelancaraan pekerjaan proyek dan hal ini juga dituliskan oleh *Tanuwijaya dan Sekarsari (2018)* di dalam penelitiannya dari hasil penelitian mereka dengan metode uji validitas (Measure Of Sampling Adequacy). score dari variabel Komunikasi (F1) adalah 614 : Ini berarti faktor komunikasi menjadi faktor yang penting di dalam keputusan pemilihan sub kontraktor atau supplier.

Dari hasil penelitian via wawancara dengan narasumber menyatakan memang faktor komunikasi dan hubungan baik secara sosial dapat memengaruhi keputusan pemilihan sub kontraktor dan supplier oleh kontraktor khususnya PT.Adhikarya di proyek IPAL kota Pekanbaru. Hal ini karena dengan adanya komunikasi yang baik antara kontraktor dan sub kontraktor/supplier dapat memudahkan pada saat proses pekerjaan proyek berlangsung, karena jika

komunikasi yang terjalin antara kontraktor utama dan sub kontraktor/supplier dapat meminimalkan kemungkinan kesalahan informasi yang diterima antara kedua belah pihak.

Adapun komunikasi yang menjadi hal penting dalam keputusan pemilihan sub kontraktor atau supplier oleh PT.Adhikarya di proyek IPAL kota Pekanbaru adalah seperti kerjasama di lapangan, aktif rapat koordinasi, laporan, mitigasi dan lain-lain itu Sub kontraktor atau supplier dituntut selalu aktif jika ada panggilan rapat koordinasi atau meeting yang membahas pekerjaan atau pengadaan barang itu sub kontraktor atau supplier harus hadir.

Selanjutnya faktor *informasi* , ini menjadi penting karena di dalam proyek konstruksi yang kompleks kesalahan informasi dapat berdampak terhadap pekerjaan yang tidak sesuai baik dari kualitas dan waktu oleh karena itu faktor informasi menjadi penting mengingat proyek konstruksi terdiri dari beberapa subdivisi dan banyak personil. Di dalam proyek konstruksi informasi menjadi sangat krusial, karena jika ada kesalahan informasi antara divisi atau personel akan mengakibatkan pekerjaan yang terhambat karena kesalahan informasi yang diberikan ini akan mengakibatkan kerugian dari segi waktu, tenaga dan dana. Oleh karena itu antara kontraktor utama dan sub kontraktor atau supplier informasi yang diberikan harus sesuai dan frekuensi nya rutin.

Lamanya hubungan kerjasama juga menjadi faktor yang diperhatikan pada saat penunjukan Sub kontraktor atau Supplier yang diajak kerjasama di proyek PT.Adhikarya IPAL Kota Pekanbaru . Lamanya hubungan kerjasama ini menjadi faktor yang penting, walaupun tidak secara tertulis tetapi ini merupakan

faktor “penentu” dari keputusan penunjukan Subkontraktor dan Supplier. Faktor kedekatan secara “emosional” dan “profesional” ini memengaruhi keputusan penunjukan sub kontraktor dan supplier selain dari Mutu dan Kualitas pekerjaan/ Material yang dikerjakan. Lamanya hubungan kerjasama antara Kontraktor utama dan Sub kontraktor/Supplier ini menjadi sangat penting karena PT.Adhikarya cenderung memilih Sub kontraktor atau Supplier dengan alasan “kedekatan” dan “reputasi” yang telah diketahui. Rekan kerja yang sudah *familiar* dengan cara kerja, peraturan dan cara pembayaran PT.Adhikarya ini lebih memudahkan pada saat proses pekerjaan proyek konstruksi berjalan.

4.3.4 Perbandingan dengan Proyek Konstruksi lainnya

Untuk mengetahui dan membuktikan apakah hasil dari penelitian tentang bagaimana keputusan pemilihan Sub kontraktor dan supplier di proyek konstruksi IPAL kota Pekanbaru oleh PT.Adhikarya ini benar dan sesuai dengan standar operasional pemilihan Sub kontraktor dan supplier pada umumnya yang dilakukan oleh PT.Adhikarya, peneliti melakukan komparasi dengan proyek konstruksi lainnya yang dilakukan oleh PT.Adhikarya dengan cara melakukan observasi dan wawancara di proyek “ JALAN LINTAS TIMUR AMP - A ” yang di mana ini merupakan proyek konstruksi yang juga dilakukan oleh PT.Adhikarya.

Proyek “ JALAN LINTAS TIMUR AMP - A ” ini merupakan proyek konstruksi *Preservasi* Jalan lintas sejauh 30 KM dimulai dari daerah Sei Sikijang

mati - Simpang lago, Proyek ini sudah dimulai dari bulan September tahun 2021 lalu dan akan berjalan selama 3 tahun pengerjaan dan 12 Tahun perawatan. Tentunya proyek konstruksi ini juga butuh Sub kontraktor dan Supplier mengingat proyek ini adalah proyek *continuous* dan berjalan selama 15 Tahun total pengerjaan dan perawatan. Peneliti mencoba melakukan perbandingan tentang bagaimana implementasi dan cara pemilihan Sub kontraktor dan Supplier diterapkan di proyek konstruksi ini, mengingat kontraktor dari proyek ini sama dengan proyek IPAL Kota Pekanbaru yaitu oleh PT.Adhikarya.

Untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan yang diinginkan, peneliti melakukan teknik pengumpulan data yang sama dengan yang dilakukan pada saat mengumpulkan data di proyek konstruksi IPAL kota Pekanbaru, yaitu dengan teknik Wawancara, Observasi, dan Reduksi data , Peneliti melakukan wawancara dengan bagian procurement terkait tentang pemilihan Sub kontraktor dan Supplier, Narasumber yang peneliti wawancara adalah Pak Ilham selaku Asisten Procurement di Proyek JALINTIM Riau. Dari hasil wawancara tersebut Pak Ilham menjelaskan proses penunjukan Subkon dan Supplier *step by step* dari awal, Hal pertama yang dilakukan dalam pemilihan Subkon dan Supplier yaitu pihak Proyek JALINTIM PT.Adhikarya melempar surat atau penawaran untuk kebutuhan material atau pekerjaan yang mereka butuhkan, Pak Ilham mengatakan :

*“Dari kita misalnya kebutuhan material kita kirim surat ke vendor-
vendor untuk partisipasi penawaran harga” (Adhi 3 Q1)*

Setelah penawaran tadi diterima oleh Supplier atau Subkon, selanjutnya pihak Supplier atau Subkon akan memberikan penawaran harga. Dari penawaran tadi dipilih lah minimal 3 vendor yang akan menjadi kandidat calon rekanan untuk proyek tersebut, setelah itu barulah faktor faktor lain dilihat sebelum keputusan penunjukan Sub kontraktor dan Supplier disetujui. Adapun faktor faktor yang dilihat dalam keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier di proyek JALINTIM Riau antara lain :

- Administrasi/ Perizinan

Menurut hasil wawancara dengan Pak Ilham selaku Asisten Procurement proyek JALINTIM Riau PT.Adhikarya, faktor Administrasi perusahaan atau perizinan merupakan faktor yang pertama kali dilihat, ia mengatakan

“ Harus terdaftar cuma misalnya ada satu rekanan yang belum terdaftar tapi dia mau daftar mau jadi rekanan dan misalnya baguslah kualitas dia contoh untuk sewa alat unit-unit dia itu memadai itu dia daftar dulu sebelum untuk mengikuti tender nya itu dia daftar dulu melengkapi kelengkapan yang ada lah kayak surat ya surat izin usaha gitu sertifikat dan lain-lain gitu” (Adhi 3 Q11)

“patokan itu ya mutu kualitas, mutunya baik juga kompetitif dengan yang lain ya itu bisa dijadikan pemenang “ (Adhi 3 Q7)

- Mutu/kualitas

Faktor yang paling pertama dilihat yaitu faktor Mutu/kualitas. Faktor kualitas ini dilihat dari *Man, Machine dan Method* . dari segi kemampuan anggota dan tenaga ahli, kelengkapan alat/unit yang dimiliki dan metode kerja yang digunakan, ini disampaikan oleh Pak Ilham :

“tolak ukurnya dari segi kelengkapan peralatan kerjanya juga, dari segi perizinan alat yang dia pakai misalkan dia pakai eksa gitu kan izinnya harus lengkap dan aktif seperti itu” (Adhi3 Q5)

“Kelengkapan unit iya terus responnya terhadap misalnya ada suatu masalah nih misal ini DTnya “ (Adhi3 Q8)

“Nah kalau dari kualitas biasanya setelah memasukkan penawaran itu kita survei ke lokasi, lokasi misalnya pabrik pengolahannya itulah, masuk di sana, survei kita lihat dari kita survei memasukkan sample dulu annti baru diuji lab di sini” (Adhi3 Q3)

- Hubungan kerjasama

Faktor lain yang menjadi penentu keputusan pemilihan Subkon dan Supplier di proyek JALINTIM Riau adalah hubungan kerjasama baik secara profesional dan emosional sosial, memang faktor ini bukan faktor utama untuk

menentukan keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier, tapi faktor ini juga menjadi faktor pendukung dalam pengambilan keputusan nantinya., Pak Ilham mengatakan dalam wawancara :

“Kalau di sini ya satu sih pendukungnya itu juga” (Adhi 3 Q7)

Dari hasil wawancara tersebut bisa disimpulkan bahwasanya secara garis besar untuk keputusan pemilihan sub kontraktor dan Supplier di Proyek JALINTIM Riau oleh PT.Adhikarya hampir sama dengan Proyek IPAL Kota Pekanbaru. Ini dikarenakan di PT. ADHIKARYA memang sudah menetapkan sistem dan SOP untuk memilih Subkon dan Supplier sebagai rekanan, yang membedakan adalah kebutuhan material dan pekerjaan, tentunya ini menyebabkan perbedaan kualifikasi dan penanganan terhadap keputusan pemilihan sub kontraktor an supplier.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai faktor faktor yang memengaruhi keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier di proyek konstruksi Instalasi Pembuangan Air Limbah (IPAL) PT. ADHIKARYA Kota Pekanbaru, dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut.

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh apa implementasi dari faktor faktor yang memengaruhi keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier di proyek konstruksi Instalasi Pembuangan Air Limbah (IPAL) oleh PT. ADHIKARYA Kota Pekanbaru. dari hasil penelitian didapatkan bahwasanya ada 3 faktor utama yang memengaruhi keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier di Proyek IPAL Kota Pekanbaru sebagai berikut

- *Faktor Administrasi*, adalah faktor pertama yang memengaruhi keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Supplier oleh PT. ADHIKARYA di proyek IPAL Kota Pekanbaru. Faktor Administratif yang diperhatikan antara lain : Profil perusahaan, Wajib pajak, Neraca keuangan dan harus telah terdaftar di database PT.ADHIKARYA sebagai daftar rekanan

- *Faktor Harga Penawaran*, Merupakan faktor yang memengaruhi keputusan pemilihan Sub kontraktor dan Vendor yang akan ditunjuk untuk bekerjasama di proyek IPAL kota Pekanbaru oleh PT. ADHIKARYA. Faktor harga penawaran ini antara lain; Harga yang bersaing, jangka waktu penawaran, Nominal penawaran, Cara pembayaran dan Jangka waktu pembayaran yang juga harus disesuaikan dengan PT. ADHIKARYA.
- *Faktor Kinerja Perusahaan*, Ketiga faktor yang menjadi penentu utama dalam pengambilan keputusan penunjukan Sub kontraktor dan Supplier di proyek IPAL Kota Pekanbaru oleh PT.ADHIKARYA adalah faktor kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang terdiri dari *Kualitas; Man, Machine and Methode* dan *Hubungan kerjasama : Komunikasi, Informasi, dan Lama hubungan kerjasama*

5.2 Saran

Dari hasil analisis data dan penarikan kesimpulan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran untuk pihak yang terlibat di dalam rantai pasokan proyek konstruksi antara lain :

1. Penggunaan sistem database seperti yang dilakukan oleh PT. ADHIKARYA dapat memudahkan kontraktor utama untuk mencari dan memenuhi kebutuhan akan Supplier atau Sub kontraktor yang dibutuhkan di proyek selanjutnya.

2. *Benchmarking* dengan perusahaan konstruksi lainnya perihal Supplier dan Subkontraktor seharusnya menjadi faktor yang juga diperhatikan. Upaya ini dilakukan untuk mengetahui kinerja dari Supplier atau Sub kontraktor di proyek lainnya.

3. Kontraktor memberikan informasi detail mengenai spesifikasi dan deskripsi dari pekerjaan atau material yang akan dipenuhi oleh Subkontraktor dan Supplier, agar tidak terjadi masalah pada saat pekerjaan konstruksi dilaksanakan karena ini akan memengaruhi kualitas dari proyek konstruksi.

4. Sistem pembayaran dan jangka waktu pembayaran dari kontraktor ke Sub kontraktor dan Supplier seharusnya diperbaiki dan lebih cepat, mengingat Sub kontraktor dan Supplier membutuhkan cash flow untuk operasional perusahaan dan pekerjaan.

5. Jangka waktu pelaksanaan proyek dibuat lebih transparan dan jelas, di informasi kan ke Sub kontraktor dan Supplier agar pekerjaan mereka tidak jauh dari tenggat waktu.

6. Tolak ukur kinerja dari Sub kontraktor dan Supplier seharusnya dibuat lebih transparan dan dipaparkan secara berkala, bertujuan agar kinerja dari pihak Sub kontraktor dan Supplier tidak menurun dan target dari proyek tercapai

Daftar pustaka

- Arikunto S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Cetakan ke-11. Jakarta: *PT Rineka Cipta*.
- Aditya, Dharmayanti, Jaya (2017) Analisa koreksi dalam aliran supply chain pada proyek konstruksi gedung di bali, *Jurnal spektran Vol 5, No 1: 1-87*
- Alfaruqi (2020), Analisa manajemen supply chain pada bangunana gedung dan rangking pekerjaan subkontraktor, *Skripsi : Universitas Islam Indonesia*
- Clough, R. H dan Gleen, A. sears (2005) *Construction Contracting, USA : Wiiey Interscience*
- Husen, Abrar, (2009), *Manajemen Proyek (Perencanaan Penjadwalan dan Pengendalian Proyek)*, Penerbit: Andi Yogyakarta.
- Hendriko. (2016). Analisis Faktor – Faktor Dalam ISO 9001 : 2008 Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kontraktor Proyek Apartemen High Rise Di Jakarta. Skripsi. Jakarta : Universitas Tarumanagara.
- Kemen PUPR RI (2017) Modul manajemen rantai pasokan pada industri konstruksi, *modul 4*
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to*.
- Maddeppungeng, Abdullah, Kaswan (2015) Analisa integrasi supply chain management terhadap kinerja dan daya saing pada industri konstruksi, *Jurnal fondasi vol 4 (2) : 19-30*
- Maddeppungeng, Suryani, Yuliatin (2015) Analisa kinerja supply chain pada proyek konstruksi bangunan gedung. *Jurnal Untirta*
- Maddeppungeng, Ujianto, Damanik (2019) Pengaruh Supply Chain terhadap daya saing dan kinerja pada proyek knstruksi gedung bertingkat tinggi, *Jurnal Fondasi Vol 8(1)*
- Moleong (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : *PT.Rosdakarya*
- Musa, S.N. (2012). "Supply Chain Risk Management :Identification, Evaluation and Mitigation Techniques". (Dissertations). Sweden: Linkoping University.
- Nugraheni, V.M. (2012) "Analisa Risiko Lingkup Excusable Pada Tahap Pelaksanaan Proyek Pembangunan Stasiun Daerah Kantor X Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Perubahan Proyek". (Tesis).Jakarta : Universitas Indonesia

Oktaviani, C. Z. (2008) Kajian Kinerja Supply Chain pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung, Tesis Magister Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, Institut Teknologi Bandung.

Poerwandari, E.K. (2007). Pendekatan Kualitatif dalam penelitian Psikologi. Jakarta: *LPSP3 Universitas Indonesia*

Rahmadi, M.Arif. (2008). Kajian Penerapan Manajemen Supply Chain Pada Bidang Konstruksi. Fakultas Teknik Universitas Indonesia, Depok.

Rahmasari, Lisda (2011). Pengaruh supply chain management terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing. *Majalah Ilmiah Informatika Vol. 2 No. 3*

Resmal, D. (2014). Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan Kontraktor Dalam Memilih Subkontraktor pada Pelaksanaan Proyek Konstruksi. Skripsi. Banda Aceh : Universitas Syiah Kuala Darussalam

Soeharto, I. (1997). Manajemen Proyek Dari Konseptual Sampai Operasional, Erlangga, Jakarta.

Susilawati (2005) Studi Supply Chain pada Proyek Konstruksi Bangunan Gedung, Tesis Magister Manajemen dan Rekayasa Konstruksi, Institut Teknologi Bandung.

Sutowijoyo, H. (2011). "Manajemen Risiko Pada Supply Chain Proyek Konstruksi Gedung di Surabaya". (Tesis). Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Sugiyono (2007) Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: *Alfabeta*

Sukandarrumidi. (2006). Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula. Yogyakarta: *Gajah Mada University Press*.

Saputra, et.al. (2017). Pengaruh Komunikasi Terhadap Keberhasilan Proyek Pada Hubungan Kerja Antara Kontraktor dan Subkontraktor. *Jurnal Sains Terapan*. Vol. 3 No. 2

Sudarsono, T.M., Christie, O. & Andi. (2014). Analisis Frekuensi, Dampak dan Jenis Keterlambatan Konstruksi. *Jurnal*.

Tumelap, Jefri, Marthin DJ Sumajouw, and Estrelita VY Waney. "Analisis Kinerja Perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi (Studi Kasus di Kabupaten Sarmi)." *Jurnal Ilmiah Media Engineering* 4.2 (2014).

Tanuwijaya, Sekarsari (2018) Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kontraktor utama dalam pemilihan subkontraktor pada pelaksanaan proyek konstruksi, *Jurnal Mitra Teknik Sipil Vol. 1, No. 2 : 111 -121*

Vrijhoef, R. and Koskela, L. (1999), Roles of Supply Chain Management in Construction, Proceedings IGLC-7, University of California, Berkeley, CA, USA.

Xue, X., Wang, Y., Shen, Q., & Yu, X. (2007). Coordination mechanisms for construction supply chain management in the Internet environment. *International Journal of project management*.



LAMPIRAN

A. Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA (1)

PROCUREMENT ADHIKARYA

Narasumber : Muhammad Ramadhan

Jabatan : Senior Divisi Procurement Adhikarya

Proyek IPAL Kota Pekanbaru

Pertanyaan	Jawaban	Kode	Analisa
Mungkin diperkenalkan latar belakang Bapak atau <i>jobdesc</i> bapak di IPAL Pekanbaru ini Pak	Oke, nama Saya Muhammad Ramadhan, Saya Procurement di PT Adi Karya bertugas di proyek pembangunan IPAL Pekanbaru yang dikerjakan oleh Adi Jaya Kontruksi KSO		Perkenalan Narasumber
Terus ini Pak, kan ini masalah pemilihan <i>supplier</i> ya, kan subkon seharusnya tapi kan Kita tahu akhirnya subkon lagi <i>dicut</i> nih yang kemarin itu, ya kan karena udah Adhi sendiri yang ngerjain, yang mau ditanyain itu Pak yang pertama	Jadi pada saat Kita mau melakukan pengadaan atau subkon kerjaan itu Kita harus tahu dulu barang apa yang mau Kita adakan atau pekerjaan apa yang Kita lakukan, dari situ Kita pelajari dulu spesifikasinya, mungkin kalau Kita udah memahami langkah-langkahnya Kita cari vendor atau subkon yang kompetitif ada yang sesuai	Adhi 1 Q 2	-Proses pemilihan subkon dimulai dengan menentukan pekerjaan/material yang dibutuhkan -Vendor ditentukan sesuai dengan spesifikasi yang dibuat, dan minimal 3 perusahaan (calon Vendor).

<p>biasanya nih Pak kalau di proyek itu kayak pemilihan subkon atau supplier itu gimana gitu</p>	<p>dengan bidang yang Kita butuhkan, minimal itu 3 vendor atau 3 subkon 3 perusahaan, dari 3 itu nanti Kita analisa Kita komparasi dari penawaran Mereka ya, jadi dari 3 perusahaan itu nanti Mereka memberikan penawaran ke Kita masing-masing penawaran itu nanti Kita lakukan komparasi kemudian Kita lakukan negosiasi, Kita klarifikasi akhirnya nanti dari 3 itu mana yang mengerucut sesuai sama budget perusahaan, misalkan harga kompetitif dan dia punya pengalaman di bidang itu dia memang spesialis di bidang itu dan biasanya ada juga faktor pembayaran, kan tiap perusahaan punya aturan sendiri, begitu sudah Kita pilih di antara 3 itu barulah Kita ikat dengan kontrak atau PO, gitu selanjutnya Mereka mulai kerja, kalau pengadaan ya Mereka lakukan <i>supply</i> melakukan pengadaan, semuanya ada targetnya, jadi walaupun Mereka Kita kasih PO Kita kasih kontrak</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Harga, Pengalaman, dan Kemampuan menjadi faktor utama pemilihan subkon. - Subkon/Supplier yang dipilih, diikat dengan kontrak/PO (purchase order).
--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	semua ada batas waktunya, speknya juga sudah ditentukan pada saat negosiasi awal		
Lanjutnya yang ingin ditanyakan, nah tadi kan bapak bilang Kita kumpulin dulu perusahaan-perusahaan yang memberikan tawaran ke Kita, nah keputusan Kita nanti final itu pak apa y keputusan yang ini Saya milih yang ini deh,ang itu tuh ada hal-halnya Pak?	Ya itu Kita melakukan klarifikasi dan negosiasi dari 3 itu nanti kan dari perusahaan itu sudah menentukan ya, jelas pasti pengen harganya paling murah, yang kedua pasti Mereka harus lulus spek karena kan dasar Mereka nawar udah tahu speknya apa jadi Mereka udah tahu speknya gimana kemudian harga tadi setelah itu cara pembayaran, cara pembayaran itu menentukan perusahaan itu punya aturan bagaimana cara pembayaran disesuaikan dengan <i>cash flow</i> proyek ya	Adhi1 Q3	- keputusan final penunjukan subkon/supplier itu ditentukan dari harga paling murah, Sesuai spek/klarifikasi, dan metode pembayaran.
Berarti yang diliat yang 3 itu Pak?	Sama pengalaman kerja		
Kalau misal gini pak, perusahaan yang Kita pilih ini nanti Kita pilih latar belakangnya diliat nggak Pak misalnya keuangan Mereka terus nama Mereka	Iya yang Kita liat itu ada namanya <i>e-proc</i> , <i>e-procurement</i> , <i>e-prokrutmen</i> ini digitalisasi ya jadi memang prosedurnya perusahaan yang menawarkan mau gabung mau supply atau mau subkon ke Kita itu harus daftar dulu	Adhi 1 Q 4	- (E-procurement); basis data rekanan Adhikarya - semua rekanan harus daftar dahulu.
Daftar ke e-	Ke <i>e-procurement</i> itu, daftar		- Perusahaan yang

<p><i>procurement</i> itu Pak?</p>	<p>dulu mulai surat-surat izin pendirian perusahaan sampai neraca keuangan itu didaftarkan nanti diverifikasi sama kantor pusat, lulus nggaknya nanti kantor pusat yang menentukan kalau kriterianya Mereka syarat-syarat terpenuhi sudah pati lulus nah nanti masuk ke database <i>e-procurement</i> Kita, jadi selanjutnya itu sudah sekali pendaftaran selanjutnya kalau nanti di periode berikutnya dia mau melakukan penawaran itu database semuanya sudah ada jadi sudah tidak perlu diklarifikasi lagi</p>	<p>ingin gabung rekanan Adhikarya harus memenuhi syarat Administrasi legalitas perusahaan sampai dengan neraca keuangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keputusan pemilihan rekanan dan lulus E procurement ditentukan oleh kantor Pusat (Jakarta)
<p>Berarti bisa dibilang <i>supplier</i> atau subkontan itu yang dipilih PT Adi itu sudah ada database semua ya Pak ya yang daftar ya</p>	<p>Ada</p>	
<p>Berarti nih kan <i>e-procurement</i> di Pekanbaru, jika selanjutnya ada proyek lagi di Pekanbaru untuk melihat <i>supplier</i> ke depannya bisa diberi</p>	<p>Dibuka database aja, nanti Kita buka Kita hubungi Mereka, yang diutamakan justru malah Mereka, yang sudah familiar dengan Kita yang sudah terdaftar di database artinya perusahaan Mereka sudah terverifikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - database E-procurement dapat digunakan di poyek selanjutnya. - Faktor “familiar” menjadi salah satu faktor yang penting

dokumen tadi?			untuk dalam penunjukan/kerjasama di proyek selanjutnya.
Berarti pengalaman kerja dengan Adi Karya juga ya Pak ya. Nah misalkan nih Pak Kita tahu kemarin, kan tadi syarat-syaratnya sudah diverifikasi lewat <i>e-procurement</i> , nah ini udah kerja Pak kan Kita tahu ada masalah ya Pak di subkon itu, nah itu biasanya gimana? Ada langkah preventif nggak dari Adi Karya sebelum kerjaan atau di tengah pekerjaan diselesaikan gitu?	Jadi ketika Mereka menang tender ditunjuk sebagai <i>supplier</i> atau subkon itu Mereka masuk ke seleksi vendor atau seleksi subkon, dari seleksi itu kemudian Mereka kan sudah menang nih artinya sudah dapet kontrak atau SPK atau PO, Mereka kerja nah hasil dari Mereka kerja itu nanti ada yang namanya evaluasi, itu evaluasi subkon atau evaluasi vendor atau evaluasi mandor itu ada evaluasi dari hasil itu evaluasi itu yang menentukan perusahaan ini <i>track recordnya</i> gimana nih walaupun dia sudah masuk daftar rekanan Kita tapi kalau masih evaluasinya kurang bagus atau bahkan tidak bagus bisa <i>diblacklist</i>	Adhi1 Q8	- Subkon/supplier yang terpilih dilakukan evaluasi. - Jika kinerja kurang bagus bisa di Cut dan Blacklist dari daftar rekanan.
Selamanya itu Pak?	Selamanya		
Berarti yang kerja di proyek ini seperti itu ya Pak, Mereka <i>diblacklist</i> gitu bahasanya	Kalau tidak bagus ya ya <i>diblacklist</i> , ke depannya nggak akan dipakai	Adhi1 Q11	
Terus Pak ini tadi kan	Dari 5 atau 6 kriteria ya kriteria	Adhi 1 Q12	- kriteria pemilihan

<p>evaluasi ya, faktor apa saja Pak yang menjadi evaluasi selama pekerjaan ini dari kerjanya Mereka?</p>	<p>yang menentukan Mereka itu atau yang menilai ya, jadi yang pertama <i>quality control</i> jadi mutu Mereka, <i>supply</i> yang Mereka kerjakan itu sesuai sama spesifikasi atau tidak, itu yang pertama. Yang kedua itu <i>flexibility</i>, kesesuaian terhadap <i>schedule</i> pelaksanaan, jadi ketika Kita kasih PO atau kontrak Kita kasih jangka waktu itu Mereka bisa apa nggak menyesuaikan dengan itu. Yang ketiga itu <i>responsive</i> jadi kemampuan melakukan respon terhadap suatu masalah, jadi ketika <i>supply</i> itu tidak sesuai dengan spek atau ada cacat itu seperti apa, atau pekerjaan yang modelnya kurang bagus itu seperti apa. Terus yang keempat itu <i>Relationship</i>, itu kerjasama dilapangan, aktif rapat koordinasi, laporan, mitigasi dan lain lain itu mereka selalu aktif jadi kalau kita panggil kita ajak rapat kita ajak meeting bahas pekerjaan atau pengadaan barang itu mereka hadir. Kemudian yang kelima itu terkait <i>safety</i> ya, jadi safety Mereka seperti apa itu</p>		<p>subkon di Eprocurement Adhikarya : 1. Quality 2. Flexibility 3. Responsive 4. Relationship 5. Safety 6. Financial</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>K3 nya Pak ya?</p>	<p>Iya K3, sesuai dengan prosedur K3 Adi Karya. Yang keenam itu finansial, Mereka mampu nggak mengikuti pembiayaan proyek atau materialnya, itu evaluasinya itu</p>		<p>- Faktor finansial</p>
<p>Kalau evaluasi ini bisa jadi ini nggak Pak salah satu keputusan kalau ditarik ke belakang tadi ya Pak pemilihan subkon tadi ini bisa dipakai juga nggak Pak?</p>	<p>Ini dipakai untuk berikutnya, ini kan evaluasi setelah terjadi ya jadi setelah Mereka melakukan pengiriman atau pekerjaan itu hasil Mereka itu Kita evaluasi, dari hasil evaluasi itu biasanya kalau hasilnya buruk, kurang, cukup, baik, atau sangat baik nah itu menentukan nanti di berikutnya misalkan hasilnya buruk artinya Mereka <i>diblacklist</i> di project berikutnya udah nggak bisa lagi dia <i>apply</i> atau sub pekerjaan Kita lagi gitu, di situlah fungsi evaluasi itu</p>	<p>Adhi1 Q14</p>	<p>- Keputusan dari Evaluasi pekerjaan saat ini, menjadi faktor untuk pemilihan kejasama selanjutnya.</p>
<p>Nah tadi kan gini Pak, kalau boleh tahu secara garis besar atau di atas kertas kan kayak Bapak ngomong tadi, harus ada data di <i>e-procurementnya</i> terus ada database terus dia mengajukan penawaran</p>	<p>Itu artinya dia sudah familiar dengan Adhikarya walaupun harganya sama kualitas barangnya sama tapi ternyata dia lebih familiar artinya pengalaman dia atau dia punya hubungan baik melakukan kerja sama ya dengan Adhikarya itu juga menentukan</p>		<p>- Selain faktor kualitas dan harga, faktor Familiar/reputasi/kedekatan dengan “ADHIKARYA” menjadi salah satu faktor penentu keputusan pemilihan Subkon/supplier</p>

<p>Pak, penawaran baru Kita memilih, kalau dipilih itu Pak misal nih Kita ada 2 vendor kualitasnya sama-sama baik kalau faktor kedekatan maksud dalam arti kata “sosialnya” kalau ada kantor itu berpengaruh nggak Pak?</p>			
<p>Itu salah satu faktor yang menentukan ya Pak ya</p>	<p>Betul, salah satunya itu familiar dengan Adhikarya</p>		
<p>Berarti kalau Saya rangkum pemilihan subkon atau supplier ini yang diliat itu dari keabsahan verifikasi itu dari kantor pusat terus itu Kita melihat dari harga, terus kualitas sama kesanggupan Mereka mengikuti <i>cash flow</i> proyek</p>	<p>Yang pertama itu kan pendaftaran perusahaan kalau Kita pecah ya Kita bagi-bagi, jadi prosesnya itu pendaftaran perusahaan dulu, ketika dia mau melakukan kerjasama dengan Adi Karya itu Mereka harus mendaftarkan perusahaannya ke Adi Karya ya ada nanti disimpan di database perusahaan, setelah terdaftar kemudian Mereka melakukan mengajukan penawaran, setelah mengajukan penawaran Kita lakukan klarifikasi negosiasi, dari hasil klarifikasi negosiasi keluarlah</p>	<p>Adhi1 Q17</p>	<p>-proses pemilihan subkon/supplier di proyek Adhikarya :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendaftaran EProcurement 2. Pengajuan Penawaran 3. Klarifikasi/Negosiasi 4. Penunjukan 5. Evaluasi

	<p>pemenang, pemenang tender yang mau supply atau mau subkon setelah Mereka menang, Mereka harus mengikuti prosedur-prosedur yang pada saat klarifikasi negosiasi itu disampaikan semua oleh Mereka, artinya kalau menang Mereka harus mengeluarkan jaminan Mereka harus ngikuti prosedur-prosedur itu, nah setelah Mereka dapat kontrak atau PO ya melakukan pekerjaan itu sesuai dengan apa yang tercantum dalam kontrak atau PO itu kan, nah setelah Mereka melakukan pekerjaan itu dan berhasil Kita lakukan evaluasi, dari evaluasi itu yang akan menentukan ke depannya Mereka, apakah Mereka evaluasinya baik, sangat baik, cukup, kurang atau buruk gitu, kalau buruk ya <i>diblacklist</i> tapi kalau kurang mungkin masih bisa diperbaiki berikutnya tapi mendapat suatu teguran ya biasanya dapat surat peringatan, kalau dia bisa memperbaiki di berikutnya mungkin oke tapi</p>		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

	kalau dia tidak bisa memperbaiki ya akhirnya <i>diblacklist</i> juga		
Satu lagi Pak, ini kan misalnya ada 1 barang atau 1 pekerjaan yang itu baru bagi Adi Karya Pak tapi misalkan disubkonkan itu tapi ternyata Pak karena baru ya belum ada di rekanan Adi Karya itu gimana Pak penganggulangannya?	Kalau baru ya berarti dia daftar baru		- Subkon/Supplier yang belum pernah bekerjasama dnegan Adhikarya harus daftar dahulu.
Daftar dulu ya Pak ya	Iya, jadi misalkan gini ada satu pekerjaan spesialis, vendor atau subkonnya ini punya daftar maka procurementnya itu cari dulu calon rekanan mungkin pekerjaan spesialis tersebut begitu, dapet 3 perusahaan dan ternyata tiga-tiganya belum terdaftar di <i>e-proc</i> maka Mereka dianjurkan untuk mendaftar di <i>e-proc</i>		-
Berarti minimal 3 ya Pak kalau ada yang baru gitu	Iya		
Terus ini Pak satu lagi terakhir mungkin juga, tadi belum paham	Kalau untuk di Adi Karya itu Adi Karya melempar, artinya kan vendor atau subkon itu tidak	Adhi1 Q22	-Pemilihan Subkon/Supllier lebih sering dilakuakn

<p>masalah ini Pak, tender ini Adi Karya yang melempar atau Mereka menawarkan Pak? Pemenang proyek ini?</p>	<p>tahu bahwa Adi Karya ada proyek itu Mereka belum tahu ya kan, Mereka belum tahu belum mendapat informasi maka Kita yang cari, kalau ternyata kebutuhan material atau pekerjaan itu perusahaan-perusahaannya sudah ada <i>diapprove</i> Kita sampaikan ke Mereka Kita undang Mereka, tapi kalau ternyata belum <i>diapprove</i> Kita cari rekanan baru yang Kita inginkan yang berhubungan dengan pekerjaan itu pengadaan barang itu</p>		<p>dengan metode “diundang” sesuai dengan rekanan yang ada didatabase -Jika kebutuhansubkon/supplier belum ada di database itu diakukulelang tender</p>
<p>Berarti situasional ya tergantung kebutuhan</p>	<p>Iya tapi artinya nanti setelah semakin lama maka daftar-daftar perusahaan yang baru yang belum pernah terdaftar itu akan terdaftar di <i>e-product</i> dan semakin banyak ada pilihan</p>		<p>- rekanan Adhikarya terus bertambah dan berkembang</p>
<p><i>Improve</i> terus</p>	<p>Semakin banyak pilihannya kan semakin <i>complicated</i> ya</p>		
<p>Iya iya bener, pertanyaannya sudah selesai Pak, jadi kalau dirangkum perekrutan tadi itu <i>by system</i> sebenarnya pemilihannya</p>	<p><i>By system, by procedure</i> karena Peraturan Menteri yang mensyaratkan bahwa memang 3 perusahaan kalau mau melakukan tender minimal 3 perusahaan, lebih banyak lebih bagus kecuali ada masalah</p>		<p>- Jika pekerjaan yang ingin di Subkonkan atau Material itu belum pernah ada/digunakan sebelumnya diIndonesia.</p>

	<p>husus barang itu atau pekerjaan itu khusus, spesialis di Indonesia belum ada atau baru hanya satu perusahaan yang ada itu nggak perlu melakukan tender, bisa langsung</p>		<p>Adhikarya bisa langsung menunjuk tanpa mndaftar Eprocurement.</p>
<p>Oh bisa itu ya Pak ya, tapi dalam <i>case</i> spesialis</p>	<p>Iya</p>		<p>Penutup.</p>
<p>Oke Pak berarti pertanyaan sudah dijawab semua untuk skripsi Adit, terima kasih sebelumnya Pak sudah menyempatkan waktu untuk wawancara, makasih ya Pak</p>	<p>Iya sama sama</p>		
<p>Saya akhiri wawancaranya, Assalamu'alaikum wr.wb</p>			

TRANSKRIP WAWANCARA (2)

PROCUREMENT ADHIKARYA

Narasumber : SUWARNO

Jabatan : Kepala Gudang Divisi Procurement

Adhikarya

Proyek IPAL Kota Pekanbaru

Pertanyaan	Jawaban	Kode	Analisa
Pakde gimana Proses Procurement di proyek IPAL ini ??	Procurement itu dilakukan di material seperti Sheetpile, Semen dan Tanah timbun. Misalkan nilainya gede tapi ini statement pengadaan diadakan lewat proyek itu proyek yang milih tetapi tetap dilaporkan dan tidak bisa mengeluarkan PO di atas 300 Juta, misalkan timbunan harga nya 1 miliar kan harusnya departemen, tapi karna material itu disini adanya itu dilimpahkan ke proyek, dan terus misalkan RCP itu kan barang pabrikan nilainya anggap saja 5 miliar kita pecah pecah jadi banyak (PO) itu ga boleh ya karna itu Departemen, itu kita mengajukan permintaan (Kebutuhan material) ke pusat aja tentu kita	Adhi 2 Q 1	<ul style="list-style-type: none">- Material yang dibutuhkan IPAL ada Sheetpile, RCP, tanah timbun dll- Procurement via Departemen atau proyek- Nilai PO di atas 300 JT, wajib Departemen.-Proses klarifikasi bahan baku dan negosiasi tetap dilakukan oleh procurement proyek, tetapi disahkan oleh Departemen pusat- proses klarifikasi melalui pengisian kuisinoer yang formatnya sudah ada

	yang nego dan nanya (ke pabrik) tetapi yang ngesahkan dipusat. Kita membuat komparasi dulu antara pabrik A,B dan C, dan pertanyaannya kan ada di kuesioner formatnya itu sudah ada tinggal mengisi aja.		(E procurement)
Kuesionernya itu berisi apa aja Pakde ??	Diblankonya itu udah ada formatnya tinggal ngisi, misalnya kolom sudah pernah bekerja sama dengan Adhikarya, Cara pembayaran 3 bulan/1 bulan setelah Invoice dan akhirnya nanti disimpulkan memilih di mana.		- Penjelasan tentang Eprocurement
Keputusan pemilihannya gimana Pakde ??	Bisa dilihat dari cara pembayaran misalkan perusahaan A itu 3 bulan dari Invoice sedangkan perusahaan B itu 1 Bulan dari Invoice. Tetapi harganya jauh berbeda yang dipilih adalah yang dirasa lebih menguntungkan.		- Harga dan Pembayaran menjadi variabel pemilihan Supplier
Itu kan untuk Material Pakde, Kalau untuk Subkon itu gimana Pakde ??	Ya begitu juga,		
Aspek Aspek Seperti K3,Keuangan ini itu	Ya iya sama seperti material tadi,yang ngajukan kan ga 1		- Penawaran bukan hanya dari 1

dilihat juga ??	orang yang mengajukan penawaran tadi semua kan dipanggil, yang layaklah yang dilihat misalkan dia udah ada pengalaman.		perusahaan (minimal 3) - Pengalaman kerja menjai variabel pemilihan supplier
Pemilihannya gimana Pakde ??	Yang mengajukan misalnya udah ada pengalaman di HK. Nanti di nego dia datang, Misalkan nego dengan pak Jajang (salah satu subkon) misalnya 100 Rb/ Meter. Tapi kan belum diputusin baru nego besok dipanggil lagi subkon satunya ternyata harganya 112 Rb/ Meter. Nantikan diajukan ke Project Managernya.		- Penawaran harga yang diberikan menjadi salah satu faktor pemilhan subkon
Oh berarti Project manager yang Acc ya ??	Iya, nanti hasil keputusannya ini..		- keputusan pemilihan subkon/supplier disahkan oleh PM
Berarti Aspek aspek keuangan, Administrasi dan lain lain itu diliat ya ??	Iyalah, tapi yang paling anu ya itu tadi pengalaman dalam bekerjasama		- Aspek 5 variabel pemilihan subkon tetap dilakukan.
Berarti lebih mendahulukan yang pernah bekerjasama	Iya..		- Validasi bahwasannya faktor reputasi perusahaan dengan Adhikarya menjadi faktor penting.
Misalkan ni pakde Anthony dan Bowo,	Iya tapi kan kerjanya harus bagus, Kan itu.... referensi dari		- Faktor non teknis sepereti referensi dari

kan Bowo itu belum pernah bekerjaama denga Adhikarya, jadi yang dipilih Anthony lah ya karna sudah pernah bekerjasama	pihak lain itu juga dilihat, misalnya sekarang kerja dijambe tapi pas ditanya disini ngasih referensi ternyata nilai PO nya rumit kan pelaksana mikir mikir.		proyek lain juga menjadi faktor pendukung.
Misalkan kaya Papa ada rekomendasi dari Pekanbaru gitu pakde ya ??	Ya iyalah, kan faktor Utamanya disitu walaupun tidak tertulis		
Ya yang berlaku di proyek itu	Ya yang dikonfirmasi di proyek situ dan sini gimana ya itu yang di pilih., seandainya mau menerima kan sudah siap dengan koreksi apa yang ada		
Berarti jarang pakde ya, memilih Subkon itu pemilihannya lewat lempar proyek ??	Subkon di Adhikarya itu kan orang sudah tau, belum dapat (proyek) saja sudah banyak, kan vendor itu kan sudah ditanya “ada proyek baru ni, berani nawarkan berapa”		<ul style="list-style-type: none"> - Subkon/Supplier sudah ada di databasanya Adhikarya - Subkon dan Supplier yang sudah ada diminta untuk mengajukan penawaran
Berarti jarang lempar tender, milihnya itu diutamakan yang sudah pernah kerjasama.	Ya milihnya tu yang sudah pernah kerjasamalah, sekarang itu kan ada evaluasi vendor, misalnya Jumino (Supplier) pekerjaannya tepat waktu, dan lain sebagainya. Nah kalau ada penilaiannya ga bagus di eliminasi, kalau udah di	Adhi2 Q13	<ul style="list-style-type: none"> - pengalaman kerja sama menjadi faktor pendukung dalam keputusan pemilihan Supplier dan Subkon - Evaluasi dari pekerjaan sebelumnya juga menjadi faktor

	eliminasi yaa....		penentu (Reputasi)
Jadi faktor kenal itu berpengaruh besar pakde ya. Maksudnya kenal ditambah kerjanya bagu situ menjadi nilai plus pakde ya ??	Iyaa.		- Validasi faktor “kedekatan” itu menjadi salah satu faktor yang penting dalam penunjukan Subkon/Supplier
Nah sekarang ini kan ada masalah pakde ya, subkonnya kan ada masalah dan akhirnya diputus kontraklah, jadi itu disalah pas pemilihannya atau gimana ya ?	Gak ya, Kan prosesnya itu panjang ya sama aja kan saya misalnya kenal adit, reputasinya terkenal baik ya, kan 4 bulan lagi itu berubah kan ga ada yang tau, Makannya ada evaluasi itu tiap bulan. Jadi ketahuan dilapangan dia bermasalah dari catatan pelaksana kan ketahuan	Adhi1 Q15	- Reputasi yang baik penting dalam keputusan pemilihan subkon. - Evaluasi pekerjaan dilakukan setiap 1 bulan/3 Bulan. - yang kinerjanya kurang baik dan tidak sesuai bisa saja langsung Di Cut.
Tiap bulan itu Pakde ya ??	Iya tiap bulan lah , nanti 1 bulan sekali di kirim ke departement, yaa yang pembayarannya lewat SCF nah itu pasti di kirim ke departemen, yang nialnya besar besar bisanya dikirim ke pusat yang kecil kecil dilimpahkan ke proyek saja.		- Evaluasi kerja tadi dikirim ke departemen pusat untuk di audit
Berarti teori yang adit baca itu diterapkanla ya di proyek ini pakde ??	Yaa iyalah, diproyek ini kita ga bisa milih sembarang Vendor, misalnya orang belum pernah		- Vendor yang ditunjuk harus sudah ada di database E

	kerjasama terus kita tunjuk oo kena tegur lah		procurement.
Misalkan karna harga mura gitu pakde ?	Ya gabisa lah nanti prosesnya gimana ??, ditolak ni misalnya ga dibayar sama orang tu, yaa kalau misalnya harganya di bawah 10 Jt masih bisa lah, kalau harganya sampai ratusan juta tanpa konfirmasi ke orang itu ya ga diterimalah walaupun barangnya udah sampai sini		
Berarti vendor mengajukan diri dulu, terus isi blanko baru bisa menjadi rekanan Adhikarya gitu pakde ??	Iya lah, Blanko nanti di isi teruskan di audit sama pihak pusat nanti dipanggil terus wawancara, kalau dulu dulu ga ada wawancara sekarang ini baru ada wawancara ke pusat. Ada juga dia langsung bawa dokumen (NPWP,KTP,DLL) ke Jakarta terus wawancara di Jakarta, ada yang gitu.Yaa kaya orang ngelamar kerja biasalah.	Adhi2 Q 19	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor Administrasi, Manajerial, dan keuangan perusahaan diajukan di saat pendaftaran rekanan Adhikarya. - Perusahaan yang ingin menjadi rekanan Adhi di audit dan di Acc oleh Kantor pusat.
Tapi itulah pakde kadang kalau By data aja juga ga terlalu itu pakde ya, makannya ada rekomendasi tadi.	Ya contohnya SCP ajalah, ternyata dari rekomendasi proyek di Jambi misalnya tapi ternyata sampai Pekanbaru ga sesuai rupanya yaa kita lihat juga.		<ul style="list-style-type: none"> - Validasi dari Rekomendasi tadi juga harus diselaraskan dengan Evaluasi
Berarti “by text book” bagus ternyata ga	Ya disanalah perlu di cek, ya kadang pihak kita yang ngecek		<ul style="list-style-type: none"> - Faktor “Kedekatan” menjadi faktor

<p>seperti itu pakde ya ?</p>	<p>langsung, kadang mereka yang menawarkan, tapi kan kalau tanah timbun yang barangnya ada disini gamungkin dibawa ke Jakarta kan Ya makannya biasanya yang ngesupply ke Adhikarya ni orang orang lama aja yang udah tau prosedurnya, orang orang baru itu jaranglah.</p>	<p>penentuk pemilihan supplier. - Quality control dilakukan oleh 2 belah pihak.</p>
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------



TRANSKRIP WAWANCARA (3)

SUBKONTRAKTOR

Narasumber : Nicolas Sitompul

Jabatan : Project Manager PT.Roscalisca

Proyek IPAL Kota Pekanbaru

Pertanyaan	Jawaban	Kode	Analisa
Mungkin sebelum wawancara boleh perkenalkan diri dulu Pak	Nama aja mungkin ya		- perkenalan.
Nama sama jabatan mungkin	Jadi Aku Nicolas Sitompul sekarang ditempatkan di sini di Pekanbaru Kami dari PT Rosa Lisca kalau Aku sendiri <i>project managernya</i> untuk semua pekerjaan Rosa Lisca <i>jacking</i> aja (microtunnelling) , untuk pengeboran pipa itu diserahkan ke Rosa Lisca sama Tohoma juga ada		- PM dari pekerjaan Jacking pipa RCP diota pekanbaru dari PT.ROSCALISCA.
Kalau di Pekanbaru ini Pak Rosa Lisca subkonnya dia Adhi aja atau gimana?	Kalau proyek di Pekanbaru Kami sempat ngerjain yang HK juga sama Rosa Lisca tapi bukan subkon, KSO, di WIKA Kami juga ngesub di WIKA yang proyek kerjasama, sebenarnya ada 3 proyek pemasangan pipa, tiga-tiganya ngesub di situ, jeckingnya, cuma beda kontrak		- Pernah bekerjasama dengan HK,WIKA, dan ADHIKARYA.
Bapak udah berapa	5 tahun, jalan 5 tahun ini		

lama di Rosa Lisca kerja Pak kalau boleh tahu?			
Sebelumnya Pak?	Begitu lulus langsung kerja		-
Berarti Rosa Lisca ini bisa dibilang bukan yang pertama ya untuk kerjaan <i>jecking</i>	Kalau di Indonesia yang paling kayaknya yang pertama Rosa Lisca yang mengenalkan mikro tunnelingnya cuma yang Kami bawa ini bentuk alatnya beda-beda ada yang kalau yang Kami kenal kan solary system, itu PT Rosa Lisca yang pertama tapi sebelumnya udah ada juga jacking yang lain cuma sistemnya beda ada yang central balance ada yang vakum kayak gitu cuma yang mikrotunnelling sistem solar ini baru Rosa Lisca aja, Rosa Lisca lah yang pertama memboomingkan di Indonesia gitu, kayaknya gitu nggak tahu kalau kata orang kan	Sub 1 Q 6	- Rosicalisca Spesialis dipekerjaan Pengeboran bawah tanah dan microtunnelling.
Tapi kalau jacking itu pakai yang kalau nggak salah Aku liat di websitenya itu alatnya yang gambar Hiu, ya kan?	Iya dia dibor dari pit, kalau lubang-lubang gini namanya pit nah jadi keluar dari situ.		- Penjelasan metode jacking dan pekerjaan yang diberikan oleh Adhikarya.
Bisa dibilang kalau di Pekanbaru ini udah	Kalau pemilihan subkonnya yang jelas Kita harus terdaftar	Sub 1 Q 9	- Subkon harus terdaftar di database rekanan

<p>kerja ketiga lah bahasanya ya, nah ini kan Aku berkaitan sama pemilihan subkon tugas akhirnya mau nanya itu palingan masalah managerial dan masalah pemilihan Subkon Adikarya bagaimana dulu gitu, nggak masuk ke operasional utamanya jadi Kita di atas aja nggak terlalu dalam</p>	<p>dulu di Adhikarya sebagai member subkon terus waktu proyek ini udah mulai Adhikarya cari orang yang berkompeten biar para member-member subkonnya Mereka kan karena Kami udah pernah ngerjain proyek Adhikarya dipanggillah untuk buat penawaran</p>		<p>Adhikarya. - Klarifikasi Subkon harus Kompeten, Penawaran Harga cocok dan pernah bekerjasama.</p>
<p>Sebelumnya pernah IPAL juga Pak?</p>	<p>Bukan, sebelumnya itu ngerjain pipa tapi open trace tapi itu kan satu lingkup bagian limbah nah tergantung metodenya yang berbeda kan, Aku lupa itu kemarin pengalamannya gimana cuma pas Aku liat di surat permintaan penawaran itu jadi dijelaskan di situ makanya udah itu penawaran terus tawar menawar dapet gitu aja</p>		<p>- Sudah pernah bekerjasama dengan Adhikarya.</p>
<p>Kalau sistem manajerialnya?</p>	<p>Terpisah sama Adikarya, Kita dilepas yang penting bertanggung jawab atas pipa ini terpasang yang dijelaskan dikontrak</p>	<p>Sub1 Q11</p>	<p>- Subkon dan Mainkon terpisah masalah manajerialnya</p>

Berarti Pak yang disubkon Adi Karya ini pekerjaan yang bagaimana?	Maksudnya?		
Ya PT Roscalisca mengerjakan apa gitu? Boleh dijelaskan jackingnya aja	Jacking itu maksudnya ngerjain pengeboran pipanya aja		- pekerjaan yang di Subkon kan oleh Adhikarya
Pengukuran pipa dari pipe ke pipe	Pengukuran dari pit ke pit, yang ngerjain kan Adi Karya sendiri jadi setelah Mereka selesai ngerjain pit ya udah baru Kami ngerjain ngebornya gitu		
Berarti ini bukan pekerjaan yang pertama sama Adi Karya terus kerjanya jacking, terus ini Pak mungkin kalau bapak tahu nggak tahu juga nggak apa-apa, jadi masalah pemilihan subkon kemarin kan kalau seharusnya di text book itu yang diliat kan administrasi terus managerial, K3, Keuangan dan lain sebagainya itu nah terkait pemilihan ini	Kalau dari Adi Karya sendiri lumayan ketat jadi diterapkan semua soalnya gini pas Kami ngasih penawaran nih semua harus barengan misalnya personelnya siapa, keahlian personelnya siapa, jadi mulai dari <i>project mangernya</i> pengalamannya seperti apa terus dari K3nya terutama kalau dari keuangannya enggak, keuangan kan ditanggung sama asuransi jadi Kita tinggal ngurus asuransi nah ada asuransi yang <i>memback up</i> , kalau sekarang asuransi bank, Adi Karya mintanya asuransi Bank kalau biasanya	Sub1 Q15	- Variabel pemilihan subkon itu diterapkan oleh Adhikarya dalam memilih Subkon proyek mereka. - Faktor Quaity, Teknis, Manajerial, K3 dan Umum menjadi faktor yang harus dipenuhi oleh Subkon.

<p>Bapak kan orang PT Roscalisca nih menurut bapak itu diterapkan nggak?</p>	<p>dari asuransi swasta, kemarin Adi Karya minta asuransi bank, jadi kalau waktu kemarin ngasih penawaran itu sudah dilampirkan <i>company profilenya</i> tentang personelnya, spesifikasi alat yang mau dipakai, personel pelaksana dan K3 itu aja, untuk personel yang lain nggak terlalu, 3 ini aja</p>		
<p>Berarti personel, K3 sama keuangan?</p>	<p>Keuangan yang dimaksud ini bukan biaya meneliti keuangan Kita tapi penjamin keuangan Kita</p>		
<p>Biar bisa dibilang PT Roscalisca aman nggak nih</p>	<p>Iya jadi Kita buat jalur ke bank lalu ada kontrak sini jadi Kami buat surat jaminan lalu Kami bayar semacam uang jaminannya lah baru boleh kerja</p>		
<p>Kalau kemarin Pak, ini kan Aku ada juga wawancara ke orang kantor orang <i>procurement</i> nah katanya itu kalau disimpulkan adi Karya itu faktor kedekatannya itu sangat-sangat penting misalnya tadi Bapak udah bilang juga</p>	<p>Katanya seperti itu</p>		

<p>sebenarnya PT Roscalisca udah sering Adi Karya apalagi ditambah PT Roscalisca masalah jacking nomor satulah di Indonesia</p>			
<p>Menurut Bapak faktor kedekatan ini</p>	<p>Berpengaruh sih</p>		<p>- Validasi faktor “Kedekatan” menjadi fakotr pemilihan subkon.</p>
<p>Berpengaruh ya</p>	<p>Soalnya kedekatan maksudnya gini ya, misalnya Adi Karya nih mau ngasih kerjaan tentu dia harus tahu orangnya dulu jadi orang ini seperti apa, tanggung jawabnya seperti apa, nah kedekatan ini tentu penting soalnya melihat pengalaman banyak juga PT PT baru yang mengajukan penawaran cuma memang Aku rasa berdasarkan kedekatan dan pengalaman reputasi jadi PT Rosa Lisca yang dipilih, kedekatan itu memengaruhi juga sih</p>	<p>Sub1 Q 19</p>	<p>- Validasi faktor “Kedekatan” menjadi fakotr pemilihan subkon. - Pengalaman dan kedekatan menjadi reputasi.</p>
<p>Berpengaruh berarti</p>	<p>Terserah nanti kedekatannya nanti itu berimbas baik atau buruk nggak tahu Kita kan, nah Kita liat belakangnya</p>		

<p>Pertanyaanku cuma 5, berarti bisa dibilang faktor dari text book ini pak tadi itu benar-benar ada maksudnya benar-benar diterapkan tapi mungkin nggak semua variabelnya bisa dibilang gitu ya</p>	<p>Iya, yang krusial krusial aja, Kalau kulihat dari permintaan berkas yang Mereka minta itu kebetulan Aku juga yang ngrusin, yang krusial-krusial aja kemarin siapa yang kerja apalagi kemarin Aku ditanyain ditetapkan PM dipanggil ke kantor abang udah ngerjain di mana aja jadi ya kubawa itu pelaksana kubawa nah K3nya belakangan sama operatornya, yang operator ini belajar sama orang Jepang, pengalamannya kalau Aku tak lihat sendiri di WIKA ngerjain ya.</p>	<p>Sub1 Q21</p>	
<p>Jadi diacc</p>	<p>Diacc soalnya kulihat bahkan kalau dilihat pengalaman di WIKA, Adi Karya dari segi administrasi juga ketat kalau di WIKA nggak sebanyak itu persyaratannya cuma karena Adi Karya datangnya proyeknya paling belakangan diliat pengalaman</p>		<p>- ADHIKARYA lebih ketat dalam pemilihan Subkon dan Suppliernya.</p>
<p>Kemarin ngurusnya sampai ke kantor pusat atau nggak?</p>	<p>Enggak, kalau kantor pusat itu urusan manajemen pusat, Aku di Pekanbaru aja sampai menuntaskan masalah di Pekanbaru aja</p>		<p>- Pemilihan hanya sampai kantor pekanbaru.</p>

<p>Ini Pak gimana perkembangan IPAL kemarin Kita tahu sendiri acara di sana kan</p>	<p>Kalau di sini terlambat, itu bukan kebohongan, jelas terlambat, kalau dibandingkan produktivitas pasang pipa Kami sama WIKA itu lebih cepat tapi produktivitas untuk buat pipenya WIKA lebih cepat, makanya dulu di WIKA Saya buat jacking cuma bisa 4-5 pipa satu hari di sini Aku udah pernah dapet 6 pipa satu hari cuma Aku liat produktivitasnya lama terkendala sama masalah tanahlah, tanah di Pekanbaru kacaulah</p>	<p>- Progress pekerjaan Subkon PT.Roscalisca.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

TRANSKRIP WAWANCARA (4)

SUPPLIER

Narasumber : JUMINO

Jabatan : Direktur

Perusahaan : CV.Citra Multi Perkasa

Pertanyaan	Jawaban	Kode	Analisa
Oke, assalamu'alaikum wr.wb	Wa'akaikum salam wr.wb		
Sekarang lagi wawancara pihak <i>supplier</i> dari proyek IPAL Kota Pekanbaru subkon dari PT Adi Karya itu dengan Bapak Jumino, mungkin boleh dikenalin dulu Pak?	Ya Saya Jumino Direktur PT Citra Perkasa subkon dari Adi Karya IPAL Pekanbaru, Kita di sini di IPAL Pekanbaru memasoki material alam seperti sirtu, pasir uruk dan alat-alat berat juga dam truck yang dipakai untuk IPAL		- PT.Citra Multi Perkasa memasok material alam - Alat berat dan dumptruck
Jadi bapak di IPAL Pekanbaru ini sebagai <i>supplier</i> tunggal ini ya Pak material alam?	Material alam iya, material alam itu pasir uruk dan sirtu		
Pasir uruk dan sirtu?	Iya		
Jadi Pak ini tentang pemilihan subkon dan <i>supplier</i> di proyek IPAL Kota Pekanbaru nah jadi ada beberapa pertanyaan yang ingin Saya tanyakan, langsung aja mungkin Pak yang pertama, Bapak apakah	Sudah, Kita sudah jadi rekanan dari PT Adi Karya dari tahun 2003, udah rekanan	Sup1 Q5	- Pengalaman kerja dengan PT.Adhikarya sudah 18 Tahun

sebelumnya sudah pernah bekerja sama PT Adi Karya? Sebelum proyek ini?			
Oh 2003, sudah 18 tahun	18 tahun jadi rekanan AdhiKarya		
Kalau boleh tahu Pak, dari dulu itu menyupply aja atau gimana Pak?	Kita sebagai supplier ada juga pekerjaan yang sub Kita kerjakan, pekerjaan seperti timbunan biasanya Kita sub langsung sama pekerjaan yang nggak cuma bahannya aja, langsung kerja jadi		- Pernah mengerjakan Borongan timbunan dan supplier
Oh jadi bapak ngambil borongan juga ya gitu bahasanya?	Iya, borongan pekerjaan iya		
Nah Pak, ini masalah di IPAL ini kan pemilihan suppliernya kan setiap proyek itu berbeda-beda penanganan pemilihan subkon suppliernya, nah kemarin nanya juga ke Pak Ramadhan Pak Suwarno ke Subkon PT Rosa Lisca juga, nah jadi ke bapak ini Saya pengen nanya sebenarnya untuk	Biasanya PT Adhikarya menyeleksi vendor-vendor yang akan masuk ke proyek yang akan dikerjakan sama PT Adhikaryanya, pertama, vendor itu harus mempunyai kemampuan dalam menyupply material yang dibutuhkan, yang kedua, bisa mengikuti dengan pembayaran Adhikarya yang sekarang sistemnya pakai SCF	Sup1 Q9	- Kemampuan/Qualitas harus mumpuni - Faktor flexibility terhadap cara pembayaran Adhkarya menjadi penentu

menjadi rekanan PT Adi Karya ini gimana sih Pak? Apakah bisa orang sembarangan tiba-tiba masuk gitu atau ada prosedurnya Pak?			
Selain itu Pak?	Selian itu Kita juga berkomitmen sama Adi Karya kerjasama Kita harus menjalin hubungan baik sesama di lapangan sama orang di kantor jadi keharmonisan dalam bekerja sama itu tetap Kita jaga	Sup1 Q10	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen dalam bekerjasama dengan Adhikarya juga diperhatikan - Faktor Sosial diproyek diperhatikan
Nah Pak kalau dulu sebelum Bapak menjadi rekanan ini apakah ada mendaftar sebagai rekanan? Karena seinfo dari orang kantor Adi Karya, smeua subkon atau supplier yang ingin dipilih atau ditunjuk untk proyek itu pasti mendaftar, dulu bapak sudah mendaftar atau belum pernah?	Karena Kita udah jadi rekanan lama, sebelum waktu itu, masih konvensional jadi siapa yang ingin masuk ke Adi Karya pasti bisa Kita udah bekerja sama sama Adi Karya nah untuk saat ini rekanan yang akan dipakai Adi Karya itu harus terdaftar di Adi Karya pusat jadi daftar rekanan, seperti itu	Sup1 Q11	<ul style="list-style-type: none"> - Dahulu penunjukan rekanan degan cara konvensional - Saat ini Vendor harus mendaftar menjadi rekanan.
Oh berarti dulu Bapak	Iya, yang masih konvensional		- Supplier harus

tidak ada sistem database itu ya berarti dulu memang benar-bener dicari gitu sama Adi Karya baru bisa mendaftar gitu? Kalau dulu, kalau konvensional gitu	yang dulu itu Kita hanya menawarkan produk yang punya Kita, produk yang Kita punya ke proyek-proyek itu aja, langsung terus Mereka menerima Kita, Kita bisalah menyupply kebutuhan-kebutuhan di lapangan proyek Mereka, proyek AdhiKarya		memberikan penawaran harga - Harus terdaftar di database dahulu
Oh dulu supliernya yang nawarin harga duluan ya Pak ya	Iya Kita masuk ke proyek sama mengajukan penawaran material Kita yang punya, alat-alat berat Kita yang punya Kita tawarkan sesuai kebutuhan Mereka, Mereka minta ke Kita tapi sesudah sistemnya pusat yang megang jadi Kita harus jadi rekanan dulu sama Adi Karya sebabnya semua sistem itu taruh database di pusat		
Nah untuk daftar itu Pak ada syarat-syarat yang diminta Adi Karya nggak secara administratif atau secara kualitas Pak?	Syaratnya Kita harus berbadan hukum, minimal Kita CV lah		- Profil perusahaan
Oh berarti perusahaanlah ya bukan perorangan	Perusahaan iya, perseroan PT bisa, Kita harus mengeluarkan faktur pajak		
Berarti administrasi	Iya, sebelum Kita daftar harus	Sup1 Q15	- Syarat Administratif

seperti NPWP, profil perusahaan dan lain-lain itu memang ditanya ya Pak ya berarti?	nyiapkan itu ke Mereka, Mereka seleksi apa data-data Kita itu sesuai nggak, NPWP Kita, nama perusahaan sama direktur yang menandatangani		dipenuhi (NPWP, Struktur organisasi
Anggotanya ya Pak ya, anggota perusahaan Kita ya	Iya		
Nah Pak sekarang selanjutnya Saya mau nanya, Bapak inventoris perusahaan Bapak apa aja ya selain, bapak kan menyupply material alam nah itu menggunakan kendaraan atau transportasi apa aja armadanya kalau boleh tahu?	Saat ini Kita ada dam truck PS 130 atau kelasnya kol diesellah itu Kita ada 6 unit , terus kelasnya tronton Kita ada 6 unit terus kalau alat berat Kita ada 4 unit	Sup1 Q17	- Kemampuan Unit cukup memenuhi untuk menjadi supplier - DT Ps 130 (6 unit) DT Tronton (6 unit) Excavator (4 unit)
Berarti dengan armada itu bapak sudah bisa bahasanya memenuhi kebutuhan IPAL Pekanbaru ya pak maksudnya dalam material	Inshaallah bisa, Kita sekarang supplier tunggal di Adi Karya, Adi Karya mempercayai Kita untuk memasok kebutuhan material dan alat berat yang dipakai proyek IPAL		
Kalau boleh tahu	Kontraktor lain iya, selama ini	Sup1 Q20	- Pengalaman kerja

sebelum dengan PT Adi Karya ini masalah IPAL, bapak sudah pernah bekerja sama dengan kontraktor lain?	Kita selalu bekerja sama sama perusahaan kontraktor-kontraktor BUMN seperti PT pembangunan perumahan, waskita karya, Adhikarya itu semua rekanan Kita		dengan Kontraktor BUMN lainnya.
Kalau di IPAL ini pak HK kemarin ngesupply juga ya Pak?	HK tetap ngisi juga kemarin, Hk dengan Wika itu Kita juga ngisi material alamnya dan alat berat Kita yang mengisinya		- Sudah memiliki pengalaman pekerjaan yang sama
Oh ya ya, berarti ini Adi Karya yang paling terakhir ya ditunjuk sebagai kontraktor, nah berarti kemarin ada rekomendasi atau undangan nggak dari Adi Karya karena Bapak sudah menyupply dari Haka juga kan?	Iya Kita diundang sama Adhikarya waktu Mereka mau mengerjakan proyek IPAL Kita diundang untuk bisa bekerja sama sama Mereka untuk mengisi material-material kebutuhan Mereka	Sup1 Q22	- Sistem penunjukan dengan “Undangan”
Kalau masalah ini Pak ada suatu hal yang menarik, sebenarnya kalau dari textbook itu faktor kedekatan Kita kepada Adi Karya itu tidak ada ditulis ya? Tapi menurut Bapak, bapak kan udah lama	Itu sangat berpengaruh sekali, PT Adi Karya memilih Kita itu, pertama, hubungan emosional terhadap Kita sama-sama mulai dari katronya sampai di lapangan itu sudah berhubungan baik jadi Kita diprioritaskan utnuk diajak bekerja sama sama Mereka untuk mengisi setiap proyeknya	Sup1 Q24	- Faktor “Kedekatan” Emosional berpengaruh besar

<p>juga nih bekerja sama sama Adi Karya, apakah faktor kedekatan itu berpengaruh Pak terhadap keputusan pemilihan supplier dan subkonnya Pak?</p>	<p>setiap proyek yang dikerjakan PT AdhiKarya</p>		
<p>Berarti di IPAL itu juga seperti itu Pak?</p>	<p>Seperti itu biasanya ya sampai saat ini</p>		
<p>Berarti Pak benar ya, kemarin subkon juga bilang masalah kedekatan itu faktor yang nonteknis lah bahasanya tapi itu sangat-sangat berpengaruh ternyata itu, kalau masalah pekerjaan Pak apakah Adi Karya maksudnya ini kemampuan Kita ya apakah Adi Karya juga sangat-sangat memengaruhi faktor itu Pak? Atau gimana Pak selain itu tadi?</p>	<p>Sangat memengaruhi pemilihan supplier itu pihak Adi Karya sangat memengaruhi terhadap kemampuan Kita menyupply kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan pihak Adi Karya di lapangan untuk <i>mensupport</i> kegiatan di lapangan mereka</p>		<p>- Faktor komitmen dan kedekatan menjadi penentu keputusan pemilihan</p>
<p>Berarti bisa dibilang faktor kedekatan itu cuma faktor plusnya,</p>	<p>Komitmen kita</p>		

sebenarnya yang dilihat itu juga kemampuan			
Sama kualitas dari pelayanan atau material yang Kita berikan ya Pak ya	Iya		
Baik Pak, mungkin itu pertanyaan terakhir Saya Pak masalah TA Saya, Saya mau mengucapkan terima kasih sebelumnya sudah menyempatkan waktu untuk Saya wawancarai Pak	Iya		
Assalamu'alaikum Pak	Wa'alaikumsalam wr.wb		

TRANSKRIP WAWANCARA (5)

PROCUREMENT ADHIKARYA

Narasumber : ILHAM

Jabatan : Assisten Procurement Proyek JALINTIM

Riau PT. Adhikarya

Pertanyaan	Jawaban	Kode	Analisa
	Dari kita misalnya kebutuhan material kita kirim surat ke vendor-vendor untuk partisipasi penawaran harga	Adhi 3 Q1	
Penawaran harga dulu berarti	Dari penawaran harga itu nanti kita negosiasi deal harganya berapa, pokoknya di situ lengkaplah negosiasinya kan nah itu baru kita dikomparasi dari penawaran-penawaran harga. Jadi dari manajemen kita itu minimal vendornya 3, pembandingnya 3, nah dari ketiga ini kan dinegosiasi setiap vendornya baru kita komparasi nah nanti keputusannya setelah kita komparasi muncul tuh nanti mana yang paling terendah nanti muncul kita kirim ke kantor pusat, nanti dari kantor pusat dianalisa lagi dari sana kalau ini layak nggak? Ini masuk apa nggak? Belum tentu nanti harganya murah tapi materialnya itu bagus atau enggak, nah itu bisa juga ditolak		

<p>Kalau masalah manajerial itu mas? kayak administrasi mungkin terus K3nya, kualitas</p>	<p>Nah kalau dari kualitas biasanya setelah memasukkan penawaran itu kita survey ke lokasi, lokasi misalnya pabrik pengolahannya itulah, masuk di sana, survey kita lihat dari kita survey masukkan sample dulu annti baru diuji lab di sini</p>	<p>Adhi3 Q3</p>	
<p>Kalau itu untuk material ya mas ya, nah kalau misalnya gini mas subkontraktor deh ini ada subkontraktor nggak mas?</p>	<p>Ada subkontraktor, subkontraktor di sana hampar rigid</p>		
<p>Nah itu tuh gimana mas itu kan nggak ada materialnya tolak ukurnya?</p>	<p>Kalau itu tetap ada tolak ukurnya, tolak ukurnya dari segi kelengkapan peralatan kerjanya juga, dari segi perizinan alat yang dia pakai misalkan dia pakai eksa gitu kan izinnya harus lengkap dan aktif seperti itu</p>	<p>Adhi 3 Q5</p>	
<p>Masalah ininya mas kalau di IPAL itu kemarin katanya pengalaman kerjasama itu penting mas katanya gitu</p>	<p>Ya satu itu</p>		
<p>Misalnya kayak ya Pak Jumino gitu kan pernah udah sering bekerja sama Adhikarya makanya dipilih selain harga tadi, itu di sini</p>	<p>Kalau di sini ya satu sih pendukungnya itu juga tapi nggak menjadi patokan, patokan itu ya mutu kualitas, mutunya baik juga kompetitif dengan</p>	<p>Adhi3 Q7</p>	

juga nggak mas?	yang lain ya itu bisa dijadikan pemenang		
Kelengkapan unit	Kelengkapan unit iya terus responnya terhadap misalnya ada suatu masalah nih misal ini DTnya ada yang rusak nih nanti dikontrak itu biasanya muncul kalau udah menang nah kalau udah menang kan muncul kontrak, dalam kontrak itu ada poin dalam 2x24 jam kalau misalkan unit itu diperbaiki nggak selesai harus ganti unit baru nah itu termasuk itu juga responnya harus cepat	Adhi3 Q8	
Berarti faktor harga pertama tadi ya terus kualitas, kelengkapan sama ya faktor sosialnyalah ya ada masalah tadi sama pendekatan itu faktor penunjang aja gitu ya, berarti hampir sama kayak IPAl bisa dibilang	Sama sih sama		
Sama ya karena mungkin	Di sana kan Adi Karya juga kan seperti sini		
Iya, tapi harus terdaftar juga nggak mas di e-proc?	Harus terdaftar cuma misalnya ada satu rekanan yang belum terdaftar tapi dia mau daftar mau jadi rekanan dan misalnya baguslah kualitas dia contoh	Adhi 3 Q11	

	untuk sewa alat unit-unit dia itu memadai itu dia daftar dulu sebelum untuk mengikuti tendernya itu dia daftar dulu melengkapi kelengkapan yang ada lah kayak surat ya surat izin usaha gitu sertifikat dan lain-lain gitu		
Administratif perusahaan dadalah, gitu maksudnya	Entar didaftarkan dulu, setelah dia daftar baru dia bisa ikut tender		
Oke berarti secara garis besar hampir sama ya mas ya	Hampir sama. Sama, bukan hampir sama		
Karena mungkin udah ada ininya di Adi Karya sendiri ya	Ada ketentuannya		
Jadi beda proyek bukan berarti beda ini ya	Tetap sama karena ketentuannya itu udah diatur dari sana		
Dari pusat ya	Jadi kita di proyek ngikutin aja nggak boleh melenceng dari peraturan itu		
Nah kalau misalnya ada masalah mas misalnya di tengah-tengah kerjasama misalnya kayak misalnya mobil yang ini ternyata nggak baik kinerjanya atau orangnya nggak kooperatif gitu gimana?	Misalnya dari rekanan atau dari unitnya?		
Rekanan ya dari rekanan	Kurang baik ya dari mereka, ya		

dan unitnya itu kan tanggung jawab rekanan	kita panggil dulu, dudukkan permasalahannya dulu apa gitu dengan cara kerjanya di Adi Karya atau gimana makanya dia bisa jadi ngebandel gitu kan nah kalau memang udah didudukkan permasalahannya dikasih teguran nggak juga ya dari pihak Adinya langsung cut		
Blacklist?	Blacklist		
Berarti kerjasama selama itu walaupun ada masalah itu jangan sampai gitu ya	Iya jangan sampai, intinya kan kalau ada permasalahan harus didudukkan dulu inti permasalahannya itu apa cari jalan keluarnya, kalau tetap juga seperti itu baru diblacklist		
Kalau permasalahan di mitranya eh di ininya ya, kalau misalnya dari Adi Karya gitu mas misalnya dapet permasalahan nih entah keuangan entah personalnya	Personal maksudnya?		
Personal atau operasional mungkin kayak kemarin nih aspal habis gitu kan jadi terkendala gitu nah itu gimana	Nah itu balik lagi ke kontrak, di kontrak itu tertera dia poinnya seperti apa, kalau misalnya dia contohnya sewa alat ekskavator sewa alat ekskavator kan itungannya jam nah selama sewa ternyata		

	<p>permasalahannya di pihaknya Adi contoh misalnya BBM nggak ada, solar habis, atau lahan kerja nggak ada, nggak ada yang dikerjain jadi alat stand by itu tetap si vendor itu berhak menagih, itu memang udah kesalahannya di Adi Karya gitu</p>		
<p>Oke mas berarti ya secara garis besar sama aja sebenarnya sih ini cuma branch marking aja karena ini kan penelitian, tadi Mas siapa mas?</p>	<p>Mas Ilham</p>		
<p>Posisi di sini?</p>	<p>Sebagai asisten procurement</p>		
<p>Terima kasih ya mas ya, saya tutup</p>	<p>Iya</p>		

B. Gambar Pendukung

1. PIT IPAL



الجمهورية الإسلامية البوسنية والهرسغ
المعهد الباسني للدراسات الإسلامية

2. Galian pipa RCP



3. Gudang material proyek IPAL PT.ADHIKARYA



4. Stockyard material alam proyek IPAL PT.ADHIKARYA



5. Situasi bongkar material alam di pekerjaan PIT IPAL.



6. Narasumber Bapak Ramadhan (PT.ADHIKARYA)



7. Narasumber Bapak Nicolas (PT.ROSCALISCA/SUBKON)

