

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Industri konstruksi di Indonesia berkembang cepat sejalan dengan aplikasi teknologi. Namun, dalam kondisinya di lapangan ukuran tentang kualitas pekerjaan terhadap spesifikasi proyek masih ada yang belum memenuhinya. Situasi ini bisa mengakibatkan pengendalian proyek menjadi kurang baik sehingga dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas tenaga kerja, kualitas terhadap pekerjaan dan terlambatnya waktu pelaksanaan¹. Pada umumnya pemilik proyek dalam membangun tidak mengerjakan sendiri proyeknya, tapi menyerahkan kepada kontraktor utama yang ahli dan berpengalaman serta bertanggung jawab mulai dari tahap awal sampai selesainya pekerjaan².

Pada saat sekarang perkembangan dalam proses pelaksanaan konstruksi telah berubah drastis, dimana kontraktor utama yang mendapatkan kontrak (pekerjaan) selanjutnya memecah pekerjaan tersebut dan membagi (menyerahkan) kepada subkontraktor³. Bahkan adakalanya kontraktor utama tidak lagi mengerjakan sendiri pekerjaan tapi menyerahkan semua kepada subkontraktor⁴. Lebih dari 80 % kontraktor utama mengkonfirmasi kebutuhan akan kerjasama dengan 3 subkontraktor dan 2 supplier material untuk satu pekerjaan (kontrak)⁵. Pada proyek-proyek jalan, kontraktor biasanya menyerahkan sebagian dari

¹ Nur Wahyuni, "Pengaruh Manajemen Lapangan", *Majalah Konstruksi*, 259 (September B 1997), hal. 28

² Clough, Richard, "Construction Contracting", fifth edition, John Wiley and Sons, USA, 1994, P.4

³ Stikes, Mc. Neil., "Construction Law in Contractor Language : an engineering news-record book", Mc Graw Hill. USA, 1997. P.68

⁴ *Ibid*, P.68

⁵ Ya Ting Hsieh., *Impact of Subcontracting on Site Productivity : lessons learned in Taiwan*, ASCE Journal of Construction Engineering Management, Vol.124 No.2 / April, 1998.

pekerjaan (contohnya : pekerjaan timbunan dan pemadatan tanah) untuk diberikan kepada subkontraktor dengan alasan agar lebih efisiensi dan meminimalisir kemungkinan terjadinya resiko (*risk allocation*) terhadap pekerjaan tersebut⁶. Salah satu bagian terpenting dari tanggung kontraktor utama dalam pelaksanaan dan penyelesaian proyek adalah mengkoordinasi dan melakukan supervisi terhadap pekerjaan subkontraktor karena kontraktor utama bertanggung jawab penuh kepada owner atas keseluruhan proyek termasuk kinerja subkontraktor⁷.

Pemilihan dan pengendalian kinerja subkontraktor yang tepat menjadi suatu kewajiban yang harus dimiliki oleh pihak kontraktor. Pemilihan subkontraktor oleh kontraktor utama dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu⁸ :

1. Penunjukan langsung, bila subkontraktor sudah diikat dengan kesepakatan pada saat proses tender atau bila diperkirakan subkontraktor tersebut yang paling memenuhi syarat.
2. Tender, bila calon subkontraktor lebih dari satu dan belum dikenal secara jelas.

Pada dasarnya mengelola pekerjaan subkontraktor adalah sama dengan mengelola pekerjaan kontraktor. Hanya saja dalam subkontraktor terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu volume pekerjaan tidak terlalu besar, spesialisasi pada jenis pekerjaan tertentu, tidak melengkapi dengan prosedur atau sistem pengendalian yang lengkap dan perkiraan biaya untuk pembanding. Proyek pekerjaan jalan merupakan pekerjaan dengan ciri-ciri tersendiri antara lain :

- Lokasinya panjang, yang berarti sangat bervariasi keadaan tanah yang dilalui yang berakibat penanganan pekerjaan menjadi sulit.
- Diperlukan banyak peralatan khusus yang sangat besar serta ketergantungan satu dengan lainnya sangat tinggi atau padat alat.
- Adanya lalu-lintas yang tetap harus berjalan selama pelaksanaan, khususnya pekerasan pemeliharaan dan peningkatan.
- Adanya syarat-syarat pelaksanaan (spesifikasi) yang tinggi
- Adanya jenis bahan yang sedikit tetapi kebutuhan banyak⁹.

⁶ Iman Soeharto, *Manajemen Proyek Dari Konseptual Sampai Operasional*, (Jakarta : Erlangga, 1995), cetakan kedua, hal.613.

⁷ Neil, James.M., *Construction Cost Estimating fo Project Control*, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1982.

⁸ FIDIC, *Condition of Contract for Works of Civil Engineering Construction Part 1 General Condition with Forum of Tender and Agreement*, Fourth Edition, 1992

Dengan melihat karakteristik dari proyek jalan tersebut, terlihat kompleksitas persyaratan (waktu, kualitas dan biaya) yang harus dipenuhi oleh subkontraktor bila ingin mendapatkan salah satu bagian dari pekerjaan tersebut.

Hubungan kontraktor dengan subkontraktor telah mempunyai satu fokus yang menarik pada literatur dan nantinya berdampak kepada pengembangan ekonomi kontraktor. Hal ini mempunyai tanggapan yang rasional terhadap kestabilan dari permintaan pemasaran konstruksi dan masalah disebabkan kondisi musiman. Pembangunan kualitas terbaik dari subkontraktor dapat dilihat menjadi dua dimensi, yaitu ketidakpastian dan aset yang spesifik. Proses konstruksi yang memasukkan ketidakpastian ialah hal yang berasal dari :

1. Operasi konstruksi yang ternyata keluar dari lapangan dimana ketidakpastian kondisi tanah dan cuaca.
2. Setiap proyek membutuhkan desain baru yang terkadang menimbulkan masalah baru sehingga membutuhkan integrasi dan koordinasi yang khusus.

Hubungan kontraktor dengan subkontraktor yang memasukkan investasi aset manusia yang spesifik, mempunyai hubungan langsung hasil dari teknologi produksi yang digunakan dalam proses konstruksi sehingga diharapkan menghasilkan hasil yang sesuai dengan permintaan kontraktor¹⁰. Dan penyelesaian subkontraktor menekankan pentingnya pengendalian dan pengawasan terhadap kemajuan volume pekerjaan subkontraktor karena hal ini terkait dengan tuntutan pembayaran dari subkontraktor kepada kontraktor utama¹¹.

Pada proyek konstruksi, hubungan antara subkontraktor dengan kontraktor tidak hanya pekerjaan (transfer resiko dari kontraktor ke subkontraktor) tetapi lebih dari itu, yakni hubungan menjaga citra dan mitra pekerjaan. Agar hubungan ini tetap berlangsung baik tentunya dalam kontrak pekerjaan, terdapat *requirements* kontraktor sama dengan *requirements* subkontraktor. Adapun ruang lingkup mengendalikan subkontraktor yang dimulai dari pengadaan sampai pengendalian yaitu memilih *scope* pekerjaan yang akan di-subkan, mendapatkan

⁹ Team Penyusun. *Pedoman Teknik Pelaksanaan Pekerjaan Jalan*. 1991. Jakarta: PT.Adhi Karya.

¹⁰ Serdar Kale and David Arditi (2001). "General Contractors' relationships with subcontractors: a strategic asset". *Journal of Construction Management and Economics*, 19, 541-549.

¹¹ Ahuja Hira, *Construction Performance Control by Network*, John Wiley and Sons Inc, USA, 1976

informasi tentang subkontraktor sesuai *requirements* kontraktor, menentukan kriteria memilih, mengelola dan membina selama proses pekerjaan berlangsung sampai selesai.

Dalam pandangan persepektif oleh pihak ikatan penyuplai (*supplier*), subkontraktor mempunyai masalah yang cukup serius terkait dengan kebutuhan subkontraktor terhadap pekerjaannya di proyek. Pekerjaan yang dihadapi subkontraktor selain khusus juga mempunyai pertimbangan persiapan, produksi dan penjadwalan pekerjaan yang berbeda dari pekerjaan konstruksi lainnya¹². Sebagai konsekuensinya, subkontraktor harus sering berkoordinasi dengan kontraktor dan penyuplai guna mendapatkan kemudahan dan menghindari dari konflik pekerjaan¹³. Pengendalian terhadap munculnya perubahan pekerjaan, ketepatan pembayaran kepada subkontraktor, kompetensi dari subkontraktor terpilih serta pengawasan yang terus-menerus dari kontraktor utama harus menjadi perhatian tim manajemen proyek maupun perusahaan¹⁴.

Subkontraktor dalam proyek jalan bertujuan untuk membantu pekerjaan kontraktor dalam suatu pekerjaan. Sering terjadi, subkontraktor diberi peringatan oleh kontraktor karena perilakunya yang mengganggu aktivitas proyek secara keseluruhan, diantaranya keterlambatan datangnya material dan alat yang digunakan rusak (tidak berfungsi). Kondisi ini memungkinkan alokasi dana untuk pekerjaan subkontraktor menjadi meningkat.

1.2. DESKRIPSI PERMASALAHAN

Proyek Purwakarta Selatan-Plered, merupakan proyek jalan tol Paket II dengan panjang 8,5 km dari Proyek Pembangunan Jalan Tol Cikampek-Padalarang. Pada proyek jalan Purwakarta Selatan-Plered ini memiliki berbagai masalah diantaranya :

- Kurangnya pengendalian kontraktor terhadap pekerjaan subkontraktor khususnya mutu pekerjaan timbunan tanah sehingga mengakibatkan

¹²Andrew Dainty, Geoffrey Briscoe and Sarah Millett (2001). "Subcontractor Perspectives on Supply Chain Alliances". *Journal of Construction Management and Economics*, 19, 841-848.

¹³Jimmie Hinze and Andrew Tracey (1994). "The Contractor-Subcontractor Relationship: The Subcontractor View". *Journal of Construction Engineering and Management*, 2, 54-55.

¹⁴ Ridwan A. Muthalib. "Analisa Resiko Komponen Biaya Subkontraktor pada Bangunan Gedung dengan Pendekatan Simulasi Monte Carlo". Thesis Program Magister Fakultas Teknik UI, Depok, Agustus 2003.

adanya pekerjaan tambahan dan ketahanan tanah dasar (*subgrade*) menjadi berkurang.

- Belum adanya atau kurang efektifnya prosedur pengendalian mutu pekerjaan subkontraktor khususnya pekerjaan timbunan tanah yang berbasis *risk management*, sehingga masih ada pekerjaan yang tidak memenuhi spesifikasi.

1.3. SIGNIFIKASI MASALAH

Masalah-masalah yang timbul akibat subkontraktor di dalam proyek mempunyai dampak kerugian yang cukup berarti terhadap proyek. Kerugian yang terjadi bisa berpengaruh pada pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai spesifikasi (*rework*) dan penambahan biaya pekerjaan serta keterlambatan pekerjaan terhadap proyek.

1.4. RUMUSAN MASALAH

Bagaimana menyusun prosedur pengendalian mutu pekerjaan subkontraktor berbasis manajemen resiko yang dapat mengurangi risiko yang mungkin terjadi pada saat pelaksanaan pekerjaan timbunan tanah

1.5. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk menghasilkan prosedur pengendalian mutu pekerjaan subkontraktor berbasis manajemen resiko yang dapat mengatasi resiko yang mungkin terjadi pada saat pelaksanaan pekerjaan timbunan tanah.

1.6. KEASLIAN PENELITIAN

Berikut ini adalah penelitian-penelitian yang relevan dan pernyataan keaslian penelitian ini, sebagai berikut :

1. – Pengarang : Ridwan A. Muthalib.
 - Tahun penelitian : 2003
 - Penelitian : Thesis

- Hasil penelitian : Pada contoh kasus gedung bertingkat, sebaiknya pekerjaan struktur bawah yang disubkontraktorkan tidak melebihi dari 3,84 % dengan kemungkinan maksimum 13,66 %. Hal ini dapat dipahami karena kesulitan dalam menentukan metode kerja optimum yang akan diterapkan, yang sangat tergantung kepada jenis tanah yang dihadapi serta kondisi cuaca yang akan terjadi.
2. – Pengarang : Febrizal Levi Sukmana.
- Tahun penelitian : 2002
 - Penelitian : Thesis
 - Hasil penelitian : Adapun faktor-faktor dari keterlibatan subkontraktor yang mempengaruhi terjadinya *cost overrun* (pembengkakan biaya) antara lain meliputi perencanaan dan penjadwalan subkontraktor, struktur organisasi dan personel inti subkontraktor, kinerja subkontraktor dan jenis kontrak antara kontraktor dengan subkontraktor, monitoring dan controlling antara subkontraktor yang satu dengan lainnya serta *change orders* dan faktor eksternal dalam pengelolaan subkontraktor¹⁵.
3. – Pengarang : Ibnu Affan Susanto.
- Tahun penelitian : 2005
 - Penelitian : Skripsi
 - Hasil penelitian : Urutan langkah-langkah prioritas yang tinggi serta alternatif yang terbaik dalam melakukan pengambilan suatu keputusan untuk mengefisienkan kinerja biaya subkontraktor ialah sebagai berikut : Ketepatan pemilihan metode konstruksi, data-data lapangan serta spesifikasi yang lengkap, kemampuan subkontraktor dalam menyiapkan sumber daya (material dan tenaga kerja), kemampuan subkontraktor dalam segi finansial dan ketepatan pemilihan subkontraktor¹⁶.

Bahwa penelitian ini tentang manajemen pengendalian pekerjaan subkontraktor berbasis manajemen ditinjau dari dari segi mutu studi kasus proyek

¹⁵ Febrizal Levi Sukama. "Rekomendasi Tindakan Koreksi pada Pengendalian Subkontraktor dalam Pengendalian Biaya Proyek dengan Menggunakan Expert System." Thesis Program Magister Fakultas Teknik UI, Depok, 2002

¹⁶ Ibnu Affan Susanto. "Efisiensi Biaya Subkontraktor pada Proyek Konstruksi Jalan" Skripsi Program Sarjana Fakultas Teknik UI, Depok 2005

jalan Purwakarta Selatan-Plered ini merupakan penelitian yang asli (belum pernah diteliti oleh orang lain) dan belum pernah dipublikasikan.

1.7. BATASAN PENELITIAN

Pada penelitian ini, penulis membatasi pembahasan penelitian pada :

- Penelitian pada pengendalian pekerjaan subkontraktor khususnya pekerjaan timbunan tanah yang ditinjau dari segi mutu pada proyek Jalan, Purwakarta Selatan-Plered.
- Penelitian ini didasarkan pada sudut pandang kontraktor
- Hasil dari penelitian ini adalah prosedur pengendalian mutu pekerjaan subkontraktor pada resiko dominan pada pada proyek Jalan, Purwakarta Selatan-Plered.

1.8. MANFAAT PENELITIAN

Berikut ini adalah beberapa manfaat yang terkandung dalam penulisan skripsi, sebagai berikut :

1. Bagi kontraktor, dapat dijadikan sebagai salah satu referensi prosedur dalam mengendalikan pekerjaan subkontraktor khususnya pekerjaan timbunan tanah pada proyek jalan.
2. Bagi lingkungan akademis khususnya bagi mahasiswa yang tertarik topik subkontraktor bisa dijadikan sebagai sarana pembelajaran.
3. Bagi penulis, dapat dijadikan sebagai penambah pengetahuan dan wawasan mengenai perkembangan metode pengendalian mutu pekerjaan subkontraktor, khususnya proyek jalan ini.