

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KESUKSESAN HUBUNGAN KERJA SAMA
KONTRAKTOR DENGAN PEMASOK PERALATAN
PADA PROYEK KONSTRUKSI**

TESIS

**Heru Utama
NPM : 2016 831 021**

**Pembimbing :
Dr. A. Anton Soekiman, Ir., M.T., M.Sc.**

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
KERJA SAMA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
SUMBER DAYA AIR DAN KONSTRUKSI
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN
PERUMAHAN RAKYAT
DENGAN
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
DESEMBER 2018**



HALAMAN PENGESAHAN

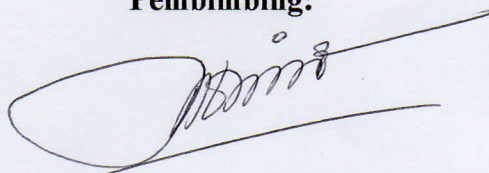
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KESUKSESAN HUBUNGAN KERJA SAMA KONTRAKTOR
DENGAN PEMASOK PERALATAN PADA PROYEK
KONSTRUKSI**

Oleh:

**Heru Utama
2016831021**

**Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:
Senin, 3 Desember 2018**

Pembimbing:



Dr. Ir. A. Anton Soekiman, M.T., M.Sc.

**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
KERJA SAMA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
SUMBER DAYA AIR DAN KONSTRUKSI
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN
PERUMAHAN RAKYAT
DENGAN
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
DESEMBER 2018**



LEMBAR PENGUJI

SIDANG UJIAN TESIS

Hari/ Tanggal : Senin, 3 Desember 2018

Heru Utama

NPM : 2016831021

PERSETUJUAN TESIS

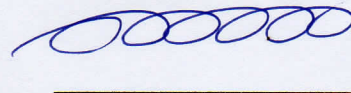
1. Dr. Ir. A. Anton Soekiman, M.T., M.Sc.
Pembimbing



2. Dr. Felix Hidayat, S.T., M.T.
Penguji



3. Nugroho Wuritomo, S.T., M.T.
Penguji



**PROGRAM MAGISTER TEKNIK SIPIL
KONSENTRASI MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
KERJA SAMA
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
SUMBER DAYA AIR DAN KONSTRUKSI
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN
PERUMAHAN RAKYAT
DENGAN
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
DESEMBER 2018**



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KESUKSESAN HUBUNGAN KERJA SAMA KONTRAKTOR DENGAN PEMASOK PERALATAN PADA PROYEK KONSTRUKSI

**Heru Utama (NPM : 2016831021)
Pembimbing : Dr. A. Anton Soekiman, Ir., M.T. M.Sc
Magister Teknik Sipil
Bandung
Oktober 2018**

ABSTRAK

Keterbatasan sumber daya mengharuskan kontraktor melakukan kerja sama atau kolaborasi untuk dapat mengikuti proses tender karena persyaratan pekerjaan menuntut ketersediaan peralatan yang harus dimiliki kontraktor. Idealnya, kerja sama merupakan cara paling inovatif untuk mengantisipasi keterbatasan sumber daya dan mengurangi perselisihan. Namun, kendala seperti lemahnya kerja sama, kurangnya kepercayaan, dan komunikasi tidak efektif disebabkan karena latar belakang yang berbeda dan tidak mudah untuk menyatukan dalam sebuah tim. Oleh karena itu, diperlukan pengetahuan tentang faktor-faktor yang mengarah pada kesuksesan hubungan kerja sama. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada kesuksesan hubungan kerja sama antara kontraktor dengan pemasok peralatan konstruksi di Kabupaten Dharmasraya dilanjutkan dengan pembobotan faktor. Faktor-faktor yang berpengaruh diperoleh dari hasil kajian literatur penelitian terdahulu dan kemudian divalidasi oleh responden ahli. Metode analisis dilakukan dengan penerapan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis diperoleh sembilan faktor dominan yang mempengaruhi kesuksesan hubungan kerja sama. Untuk kriteria proses/metode, sub kriteria yang dominan adalah komunikasi yang efektif, penerapan manajemen risiko dalam pengaturan kerja sama, koordinasi yang efisien. Untuk kriteria tujuan dan pengelolaan sumber daya, sub kriteria yang dominan adalah keahlian dan pengalaman personil utama, ketersediaan modal, komitmen kepada kualitas. Untuk kriteria karakteristik keanggotaan, sub kriteria yang dominan adalah saling pengertian terhadap perubahan selama pekerjaan, *respect*. Dan kriteria karakteristik lingkungan, sub kriteria yang dominan adalah penilaian reputasi. Penelitian ini menunjukkan adanya indikasi yang signifikan bahwa faktor-faktor tersebut sangat besar mempengaruhi kesuksesan hubungan kerja sama., di sisi lain menemukan faktor yang menjadi komponen utama dalam membangun hubungan kerja sama yang sukses.

Kata Kunci: kerja sama, kesuksesan, proyek, kontraktor, pemasok peralatan

ANALYSIS SUCCESS FACTORS AFFECTING OF CONTRACTOR AND EQUIPMENT SUPPLIER COLLABORATION RELATIONSHIP ON CONSTRUCTION PROJECT

Heru Utama (NPM : 2016831021)
Supervisor : Dr. A. Anton Soekiman, Ir., M.T. M.Sc
Master of Civil Engineering
Bandung
October 2018

ABSTRACT

Limited resources require contractors to cooperate or collaborate to be able to participate in the tender process because job requirements require the availability of equipment that the contractor must have. Ideally, cooperation is the most innovative way to anticipate resource limitations and reduce disputes. Constraints that still occur such as weak cooperation, lack of trust, and ineffective communication result in a relationship between parties. Therefore, knowledge is needed about the factors that lead to the success of collaboration relationships. Based on this, this study aims to identify factors that influence the success of the collaboration relationship between contractors and construction equipment suppliers in Dharmasraya Regency followed by weighting factors. Factors that affect the success of the collaboration relationship which is the research variable are obtained from the results of the study of previous research literature, these factors are then validated by expert respondents. The method of analysis is carried out by applying the Analytical Hierarchy Process (AHP). Based on the results of identification and analysis obtained nine dominant factors that influence the success of cooperative relationships. For process/method criteria, the dominant sub-criteria are effective communication, the application of risk management in collaborative arrangements, efficient coordination. For objective and resource management criteria, the dominant sub-criteria are the expertise and experience of key personnel, availability of capital, commitment to quality. For characteristics of membership criteria, the dominant sub-criteria are mutual understanding of changes during work, respect. And for criteria of environmental characteristics, the dominant sub criterion is reputation assessment. This study shows that there are significant indications that these factors greatly affect the success of cooperative relationships, and on other hand finding factors that are the main components in building successful collaborative relationships.

Keywords: collaborative, success, project, contractor, equipment supplier

KATA PENGANTAR

Puji Puji syukur kepada Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Tesis dengan judul “**Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesuksesan Hubungan Kerja Sama Kontaraktor Dengan Pemasok Peralatan Pada Proyek Konstruksi**”. Penelitian Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Magister Teknik Sipil Konsentrasi Manajemen Proyek Konstruksi.

Atas selesainya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. A. Anton Soekiman, Ir., M.T. M.Sc selaku pembimbing, atas kesediaanya memberikan bimbingan, arahan dan masukan bagi penulis mulai dari proses pembuatan sampai dengan tesis ini selesai diujikan.
2. Bapak Dr. Felix Hidayat, S.T., M.T. dan Bapak Nugroho Wuritomo, S.T., M.T., selaku pembahas dan penguji atas arahan, masukan dan koreksi yang disampaikan mulai dari tesis ini diseminarkan sampai diujikan.
3. Seluruh Dosen Pasca Sarjana Bidang Manajemen Proyek Konstruksi, segenap pimpinan dan staf Program Pasca Sarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
4. Pimpinan dan staf Pusat Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Air dan Konstruksi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, atas kesempatan, kepercayaan dan beasiswa vokasi kepada penulis.

5. Kepala Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang telah mengizinkan penulis mengikuti pendidikan ini dan Bapak Nofriadi Ronny Puska, S.T., M.T. yang telah membantu penulis dalam penulisan dan pengumpulan data.
6. Ibunda Hj. Berthy Costella dan Ayahanda Taufik Hidayat, mama mertua Yusti Abbas dan papa mertua Nusyirwan serta saudara-saudari semua yang selalu peduli dan memberikan doa-doa untuk penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan sejauh ini.
7. Istri Nidya Fitri, S.S., M. Hum. dan anakku tersayang dan tercinta Mahmouda Abdurrauf dan Nadhifa Izzatunnisa untuk doa, semangat, perhatian dan motivasi dalam penyelesaian studi ini.
8. Terima kasih yang paling dalam untuk teman-teman seperjuangan, MMPK 2016, Bapak M. Rizal Podungge, Erizal, Jaka Aditya Pranajaya, Marinus Linggi Kala Lino, Putra Duana Sitepu, Marianus Talo Mau, Rahmat, Wawan Hudiyanto, Deka Yudith P., Ibu Yusnita, Raden Dhinny Nuraeni, Cindy Fahni Mieslenna, Widi Ayu Kinanti atas dorongan, bantuan, kebersamaan, dan kepedulian yang sangat tulus dan tanpa pamrih.
9. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dan perhatiannya dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat menambah wawasan dan memberikan manfaat bagi diri penulis sendiri dan bagi yang memerlukannya.

Bandung, 03 Desember 2018

Penulis

Heru Utama

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN PENGESAHAN | |
| LEMBAR PENGUJI | |
| PERNYATAAN | |
| ABSTRAK | |
| ABSTRACT | |
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | iii |
| DAFTAR GAMBAR | vii |
| DAFTAR NOTASI DAN SINGKATAN | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB 1 PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 10 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 11 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 11 |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian | 12 |
| 1.6 Sistematika Penulisan | 13 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | 15 |
| 2.1 Pengantar | 15 |
| 2.2 <i>Critical Sussess Factors</i> | 16 |
| 2.3 Kemitraan (<i>Partnering</i>) Dalam Proyek Konstruksi | 17 |
| 2.3.1 Definisi Kemitraan (<i>Partnering</i>) | 17 |
| 2.3.2 Faktor-Faktor Kesuksesan dalam Kemitraan | 18 |
| 2.3.3 Manfaat Kemitraan | 21 |
| 2.3.4 Perjanjian Kemitraan | 21 |
| 2.3.5 Landasan Hukum Kemitraan | 25 |
| 2.3.6 Kemitraan Kontraktor dengan Pemasok | 27 |
| 2.4 Pengelolaan Sumber Daya | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4.1 Sumber Daya Manusia | 29 |
| 2.4.2 Sumber Daya Peralatan | 30 |
| 2.4.3 Sumber Daya Material | 31 |
| 2.4.4 Metode Konstruksi | 31 |
| 2.4.5 Reputasi | 31 |
| 2.5 Penelitian Terdahulu | 32 |
| 2.6 FIDIC - <i>SUBCONTRACT</i> | 46 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN | 49 |
| 3.1 Pengantar | 49 |
| 3.2 Desain Penelitian | 49 |
| 3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian | 54 |
| 3.4 Variabel Penelitian | 55 |
| 3.4.1 Identifikasi Kriteria dan Sub Kriteria Pengukuran Penelitian | 56 |
| 3.5 Instrumen Penelitian | 65 |
| 3.6 Populasi dan Sampel | 65 |
| 3.6.1 Metoda Analisis Data | 68 |
| 3.6.2 Perbandingan Persepsi Kelompok Responden | 72 |
| BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 75 |
| 4.1 Demografi Responden | 75 |
| 4.1.1 Responden Validasi Variabel Penelitian | 75 |
| 4.1.2 Responden Tingkat Pengaruh | 77 |
| 4.2 Hasil Pengumpulan Data | 81 |
| 4.2.1 Validasi Variabel Penelitian | 81 |
| 4.2.2 Penggabungan Faktor-Faktor Kesuksesan Kerja Sama | 82 |
| 4.3 Pembobotan Faktor Kesuksesan Hubungan Kerja Sama | 96 |
| 4.3.1 Bobot Kriteria dan Sub kriteria Berdasarkan Persepsi Kontraktor | 97 |
| 4.3.2 Bobot Kriteria dan Sub kriteria Berdasarkan Persepsi Pemasok Alat | 98 |
| 4.3.3 Bobot Kriteria dan Sub kriteria Berdasarkan Persepsi <i>Owner</i> | 100 |

| | |
|--|------------|
| 4.3.4 Bobot Kriteria dan Sub kriteria Berdasarkan Persepsi Seluruh Responden | 102 |
| 4.4 Analisis Faktor-Faktor Yang Dominan Mempengaruhi Kesuksesan Hubungan Kerja Sama Kontraktor Dan Pemasok Peralatan | 103 |
| 4.4.1 Tinjauan Terhadap Faktor Yang Berperingkat Rendah | 112 |
| 4.5 Analisis Komparasi Persepsi Kategori Organisasi | 113 |
| 4.5.1 Bobot Kriteria | 114 |
| 4.5.2 Bobot Subkriteria | 116 |
| 4.6 Analisis Keterkaitan Faktor-Faktor Dominan Terhadap Klausul FIDIC-SUBCONTRACT | 130 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | 151 |
| 5.1 Kesimpulan | 151 |
| 5.2 Saran | 155 |
| DAFTAR PUSTAKA | 159 |

DAFTAR GAMBAR

| NAMA GAMBAR | Halaman |
|--|---------|
| Gambar 2.1 Alasan membentuk kerja sama yang lebih erat dalam konstruksi | 27 |
| Gambar 3.1 Bagan Alir Penelitian | 50 |
| Gambar 3.2 Struktur Hieraki AHP | 69 |
| Gambar 4.1 Persentase Responden Berdasarkan Kategori Organisasi | 77 |

DAFTAR NOTASI DAN SINGKATAN

Daftar Notasi

- A : matriks
- a_{ij} : nilai kepentingan relatif untuk elemen pada baris (i) terhadap elemen pada kolom (j)
- \bar{a}_{ij} : nilai rata-rata geometrik untuk elemen pada baris (i) dan kolom (j)
- \bar{a}_{ijk} : total nilai rata-rata geometrik untuk seluruh responden
- λ_{\max} : *eigen value*
- n : banyak data (*i.e.* total responden)
- w_i : bobot untuk elemen pada baris (i)
- w_j : bobot untuk elemen pada kolom (j)
- \bar{w} : bobot vektor

Daftar Singkatan

- AHP : *Analytic Hierarchy Process*
- AMP : *Asphalt Mixing Plant*
- APBD : Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
- APBN : Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- APABI : Asosiasi Produsen Aspal Beton Indonesia
- DAK : Dana Alokasi Khusus
- HUT : Hari Ulang Tahun
- RI : Republik Indonesia
- DPD : Dewan Perwakilan Daerah
- DPR : Dewan Perwakilan Rakyat
- MPR : Majelis Permusyawaratan Rakyat
- Perpres : Peraturan Presiden
- UMKM : Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
- SDM : Sumber Daya Manusia
- K3 : Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- Kadin : Kamar Dagang dan Industri

| | |
|--------|--|
| BUMN | Badan Usaha Milik Negara |
| CSF | <i>Critical Succes Factors</i> |
| MIT | <i>Massachusetts Institute of Technology</i> |
| CII | <i>Construction Industry Institute</i> |
| PAS | <i>Planning Advisory Service</i> |
| LPSE | Layanan Pengadaan Secara Elektronik |
| PPTK | Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan |
| PPK | Pejabat pembuat Komitmen |
| CI | <i>Consistency Index</i> |
| CR | <i>Consistency Ratio</i> |
| RI | <i>Random Index</i> |
| Kabid | Kepala Bidang |
| Kasi | Kepala Seksi |
| BPMMSG | <i>Business Performance Management Singapore</i> |

DAFTAR TABEL

| NAMA TABEL | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 2.1 CSF kerja sama (kemitraan) proyek berdasarkan Chan et al. (2004) | 33 |
| Tabel 2.2 CSF hubungan kolaboratif proyek konstruksi berdasarkan Akintoye dan Main (2007) | 34 |
| Tabel 2.3 CSF kerja sama (kemitraan) proyek berdasarkan Cheng <i>et al.</i> (2000) | 35 |
| Tabel 2.4 CSF kerja sama (kemitraan) proyek berdasarkan Black <i>et al.</i> (2000) | 35 |
| Tabel 2.5 Faktor Penentu Kesuksesan (CSF) kerja sama (kemitraan) proyek berdasarkan Dikmen <i>et al.</i> (2008) | 37 |
| Tabel 2.6 Faktor yang mempengaruhi CSF kerja sama (kemitraan) proyek berdasarkan Awodele <i>et al.</i> (2007) | 37 |
| Tabel 2.7 Variabel keberhasilan untuk kemitraan berdasarkan Chen dan Kao (2010) | 38 |
| Tabel 2.8 Atribut <i>Collaborative Working</i> industri konstruksi berdasarkan Wu <i>et al.</i> (2008) | 39 |
| Tabel 2.9 Faktor yang mempengaruhi keberhasilan kolaborasi berdasarkan Mattessich dan Monsey (1992) | 40 |
| Tabel 2.10 Faktor penting dalam membangun kepercayaan dalam hubungan antara proyek dan pemangku kepentingan berdasarkan Karlsen <i>et al.</i> (2007) | 41 |
| Tabel 2.11 Atribut kepercayaan dalam kemitraan konstruksi berdasarkan Wong dan Cheung (2005) | 42 |
| Tabel 2.12 Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan kemitraan antara kontraktor kecil menengah berdasarkan Adnan <i>et al.</i> (2011) | 44 |
| Tabel 2.13 Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara kontraktor utama dan subkontraktor berdasarkan McCord dan Gunderson (2014) | 45 |
| Tabel 2.14 Klausul dalam FIDIC – SUBCONTRACT | 47 |
| Tabel 3.1 Proses Identifikasi Variabel Kesuksesan Hubungan Kerja Sama Antara Kontraktor dan Pemasok dalam Proyek Konstruksi | 57 |
| Tabel 3.2 Tabel Penilaian Perbandingan Berpasangan | 70 |
| Tabel 3.3 Tabel Nilai Random Index | 72 |

| | |
|---|-----|
| Tabel 4.1 Komposisi Responden Ahli | 76 |
| Tabel 4.2 Tabel Deskripsi Data Umum Responden | 78 |
| Tabel 4.3 Hasil validasi variabel penelitian terhadap responden ahli | 91 |
| Tabel 4.4 Usulan variabel penelitian yang ditambahkan oleh responden ahli | 93 |
| Tabel 4.5 Kriteria dan sub kriteria kesuksesan hubungan kerja sama | 94 |
| Tabel 4.6 Data penyebaran dan pengembalian kuesioner | 95 |
| Tabel 4.7 Bobot dan Ranking Tingkat Pengaruh Kriteria dan Subkriteria Persepsi Kontraktor | 97 |
| Tabel 4.8 Bobot dan Ranking Kriteria dan Subkriteria Persepsi Pemasok | 98 |
| Tabel 4.9 Bobot dan Ranking Kriteria dan Subkriteria Persepsi Owner | 100 |
| Tabel 4.10 Bobot Akhir dan Ranking Tingkat Pengaruh Kriteria dan Sub kriteria | 102 |
| Tabel 4.11 Bobot kriteria berdasarkan kategori organisasi | 114 |
| Tabel 4.12 Perbandingan bobot faktor yang dominan berdasarkan kategori organisasi | 116 |
| Tabel 4.13 Perbandingan Persepsi Pihak Kontraktor dan Pemasok Peralatan ... | 119 |
| Tabel 4.14 Perbedaan Persepsi Pihak Kontraktor dan Owner | 124 |
| Tabel 4.15 Perbedaan Persepsi Pihak Pemasok Peralatan dan Owner | 125 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| LAMPIRAN 1 KUESIONER | 169 |
| LAMPIRAN 2 WAWANCARA | 185 |
| LAMPIRAN 3 DATA RESPONDEN | 199 |
| LAMPIRAN 4 REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN | 203 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan penyelenggaraan konstruksi nasional yang demikian pesat, telah menuntut para penyelenggara konstruksi untuk lebih memperhatikan sumber daya konstruksi lainnya. Pada masa lalu, nilai kegiatan konstruksi relatif kecil dibandingkan dengan input sumber daya konstruksi yang tersedia. Material, sumber daya manusia, teknologi, dan peralatan dianggap melimpah untuk mendukung investasi konstruksi setiap tahunnya. Kendala yang masih sering terjadi pada jasa konstruksi nasional adalah masih terdapatnya kelemahan manajemen, penguasaan teknologi, permodalan, logistik, pengadaan serta keterbatasan tenaga profesional dan tenaga terampil (Soeparto dan Trigunarsyah, 2005) dan keterlambatan waktu pelaksanaan.

Saat ini, seiring dengan nilai konstruksi yang terus menerus semakin besar, akan tetapi di sisi lain ketersediaan material, sumber daya manusia, teknologi, dan peralatan yang masih terbatas membuat jalur kritis penyelenggaraan konstruksi tidak lagi hanya pada aspek biaya dan waktu. Oleh karena itu, penguasaan rantai pasok material dan peralatan konstruksi ke depan akan semakin penting, tidak lagi sekedar wacana, tetapi merupakan kebutuhan.

Mengutip dari situs beritasatu (Februari, 2015) Presiden Joko Widodo dalam pertemuan dengan para gubernur dan bupati seluruh Indonesia (22/02/2015) menginstruksikan bahwa proyek di daerah yang dibiayai APBD diprioritaskan bagi

pengusaha lokal untuk mempercepat pembangunan daerah dan mengurangi kesenjangan sosial ekonomi.¹ Instruksi ini sejalan dengan komitmen pemerintah melalui kebijakan yang meningkatkan anggaran DAK untuk pemerintah daerah seperti yang dikutip dari Pidato Kenegaraan Presiden RI dalam rangka HUT ke-72 Proklamasi Kemerdekaan RI, di depan Sidang Bersama DPD dan DPR RI, di Gedung MPR/DPR, Jakarta, Rabu (16/08/2017), dari situs antaranews (Agustus, 2017), Presiden Joko Widodo menegaskan bahwa Pemerintah juga mendorong pergerakan ekonomi daerah dengan peningkatan prosentase kemandirian jalan provinsi, jalan kabupaten/kota dan mendukung irigasi pertanian melalui program Dana Alokasi Khusus (DAK) Fisik.²

Kebijakan ini merangsang geliat konstruksi di daerah. Namun karena masih adanya keterbatasan sumber daya, mengharuskan kontraktor melakukan kolaborasi atau kerja sama untuk dapat mengikuti proses tender karena persyaratan pekerjaan menuntut adanya peralatan yang harus dimiliki calon kontraktor dalam mengikuti lelang proyek. Kondisi ini menyebabkan pentingnya kolaborasi atau kerja sama diantara pengusaha lokal yang memiliki sumber daya yang berbeda dalam usaha memenuhi persyaratan ketersediaan peralatan konstruksi/ material untuk mendapatkan dan melaksanakan proyek dimaksud.

Dalam pengadaan proyek pemerintah, pemilik proyek membuat aturan persyaratan peralatan konstruksi/material yang harus dipenuhi pada dokumen lelang, salah satu alternatif cara yang ditempuh kontraktor mengatasi kendala keterbatasan sumber daya dalam pelaksanaan pekerjaan konstruksi adalah membuat

¹ Dikutip dari <http://www.beritasatu.com/ekonomi/252375-presiden-minta-pemda-prioritaskan-kontraktor-lokal.html> halaman ini diakses pada 05042018 pukul 11.31

² Dikutip dari <https://www.antaranews.com/berita/647003/presiden-dak-fisik-dorong-pembangunan-infrastruktur-daerah-des> halaman ini diakses pada 05042018 pukul 11.55

kerja sama dengan kontraktor pemilik alat, material dan pemilik sumber daya lainnya (selanjutnya disebut pemasok) untuk memenuhi persyaratan dimaksud. Dalam kerja sama ini, kedua perusahaan menangani suatu proyek tertentu dimana kontraktor berperan dalam melaksanakan manajemen dan aktivitas koordinasi dengan pemilik proyek sementara pemasok berperan dalam penyediaan peralatan konstruksi, material hingga tenaga kerja. Kelemahan dari hubungan kerja sama ini adalah ketika pemasok peralatan menarik dukungan atau kontraktor mengalihkan dukungan dan jika salah satu pihak berniat menelantarkan proyek, maka pihak lain akan ikut menanggung risikonya. Perpres 54/2010 sebagaimana diubah terakhir kali dengan Perpres 4/2015 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Pasal 19 huruf f mengemukakan bahwa dalam hal Penyedia Barang/Jasa akan melakukan kemitraan, Penyedia Barang/Jasa harus mempunyai perjanjian kerja sama operasi/kemitraan yang memuat persentase kemitraan dan perusahaan yang mewakili kemitraan tersebut.

Sejak munculnya Undang-Undang 20 tahun 2008 tentang UMKM definisi kemitraan kemudian diperbaiki dan menjadi lebih fleksibel. Pasal 1 ayat 13 mendefinisikan kemitraan adalah kerja sama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar. Pola kemitraan yang dibahas merujuk pada Pasal 30 yang berbunyi :

1. Pelaksanaan kemitraan dengan pola perdagangan umum dapat dilakukan dalam bentuk kerja sama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan

pasokan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah oleh Usaha Besar yang dilakukan secara terbuka.

2. Pemenuhan kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan oleh Usaha Besar dilakukan dengan mengutamakan pengadaan hasil produksi Usaha Kecil atau Usaha Mikro sepanjang memenuhi standar mutu barang dan jasa yang diperlukan.
3. Pengaturan sistem pembayaran dilakukan dengan tidak merugikan salah satu pihak.

Peranan alat berat untuk mendukung kelancaran pekerjaan menjadi suatu kebutuhan karena kegiatan tersebut mencakup volume pekerjaan yang besar. Selain alat berat, peralatan unit produksi seperti *Asphalt Mixing Plant* (AMP) dan *Concrete Batching Plant* juga sangat diperlukan. Penyelenggaraan jaringan jalan sangat memerlukan dukungan peralatan unit produksi *Asphalt Mixing Plant*. Menurut Asosiasi Produsen Aspal Beton Indonesia (APABI), jumlah AMP di seluruh Indonesia sekitar 405 unit, yang teregistrasi di APABI sebesar 312 unit dan diperkirakan sekitar 93 unit dimiliki oleh pemasok di luar anggota APABI. Kebutuhan AMP untuk mendukung pekerjaan pengaspalan pada tahun 2011 di seluruh Indonesia diperkirakan sebesar 634 unit.

Dengan demikian, kebutuhan alat berat untuk mendukung seluruh unit AMP di Indonesia sekitar 12.680 unit yang terdiri atas: *Finisher*, *Tandem Roller*, *Pneumatic Roller*, *Water Tank Truck*, *Dump Truck*, dan *Mobile Trailer*. Keseimbangan *supply* dan *demand* material dan peralatan konstruksi dapat terjadi apabila ada kerja sama yang sinergis antara pembina konstruksi, pengguna dan pemasok material dan peralatan konstruksi. Dalam hal ini, para pembina konstruksi

berperan strategis dalam menjembatani kepentingan pemasok dan pengguna material dan peralatan konstruksi dalam rangka pengembangan industri konstruksi nasional, peningkatan daya saing konstruksi nasional, dan penjaminan terhadap keamanan investasi konstruksi yang mencakup infrastruktur dan bangunan gedung.³

Struktur usaha jasa konstruksi nasional belum tertata secara utuh dan kokoh, hal tersebut tercermin dalam kenyataan belum terwujudnya kemitraan atau kerja sama yang sinergis antara kontraktor jasa konstruksi dalam berbagai klasifikasi dan atau kualifikasi. Menurut Marzuki dan Lumeno (2011) melalui kerja sama diharapkan terjadi kinerja yang lebih baik karena kompetensi dan sumberdaya perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi dapat dikombinasikan.

Selama dekade terakhir, penerapan kerja sama dalam industri konstruksi telah meningkat dengan pesat dan sangat efektif dalam membantu sebuah perusahaan mempertahankan keunggulan posisi kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Manfaat kerja sama operasional bagi kontraktor dengan pemasok hampir sama dengan kerja sama kontraktor dengan subkontraktor yang antara lain: efisiensi dan penghematan sumber daya milik sendiri (keuangan atau tenaga ahli), mengurangi risiko terhadap suatu pekerjaan yang kurang dikuasai, serta membantu mempercepat pelaksanaan pekerjaan (Clough, 1986). Pada Forum Nasional Kerja Sama dan Pemberdayaan Jasa Konstruksi (07/12/2017), dilakukan penandatanganan kesepakatan dengan asosiasi badan usaha dan badan usaha yang bergerak di sektor jasa konstruksi. Kerja sama ini mendorong komitmen perusahaan untuk

³ Diadopsi dari Natsir, Mochammad. 2012. Sistem Rantai Pasok Material dan Peralatan Konstruksi untuk Mendukung Investasi Infrastruktur. Buletin Dwi Wulan Badan Pembinaan Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum. Edisi VI Tahun 2012 Halaman 2-4. Kepala Pusat Pembinaan Sumber Daya Investasi, Badan Pembinaan Konstruksi, Kementerian Pekerjaan Umum. Jakarta.

terlibat secara aktif dalam pengembangan dan pemberdayaan jasa konstruksi, seperti peningkatan kapasitas SDM, penyebarluasan regulasi bidang konstruksi, penjaminan mutu konstruksi, pemanfaatan K3, dan penyiapan Lembaga Sertifikasi dalam rangka pelibatan peran masyarakat pada proses sertifikasi sesuai amanat UU Nomor 2 Tahun 2017.⁴ Pengusaha nasional sekaligus Ketua Umum Kamar Dagang Industri (Kadin) Indonesia, Rosan P. Roeslani berharap proyek-proyek infrastruktur atau konstruksi di Indonesia tak melulu didominasi oleh BUMN. Dia ingin, para pengusaha konstruksi nasional bisa ikut menggarap proyek-proyek infrastruktur yang telah diprogramkan oleh pemerintah. Selanjutnya Rosan P. Roeslani mengatakan bahwa :

"Kalau kami dari Kadin, ingin pengusaha konstruksi nasional makin berperan aktif. Karena infrastruktur sebagai program utama pemerintah. Jadi adanya program infrastruktur yang ada dalam APBN dan APBD, itu bisa dijadikan momentum untuk melahirkan pengusaha-pengusaha konstruksi nasional yang bisa berkembang menjadi lebih besar."

(<https://finance.detik.com/infrastruktur/d-3816310/kontraktor-lokal-ingin-bisa-jadi-investor-proyek-pemerintah>. Kontraktor Lokal Ingin Bisa Jadi Investor Proyek Pemerintah halaman ini diakses pada 05042018 pukul 11.51).

Proyek konstruksi merupakan serangkaian kegiatan yang melibatkan banyak pihak antara lain: pemilik proyek, konsultan perencana, konsultan pengawas, kontraktor, sub-kontraktor dan pemasok. Masing-masing pihak terlibat pada fase yang berbeda dalam proyek konstruksi dan memiliki perbedaan dalam hal aktivitas kerja, teknologi dan pengalaman (Chen dan Chen, 2007). Hal ini dapat dijelaskan oleh sifat terfragmentasi dari proyek konstruksi yang terdiri dari berbagai pihak yang pada gilirannya menimbulkan kesulitan dalam mengkoordinasikan pihak-pihak yang terlibat dalam proyek (Cox dan Ireland, 2002; Naoum, 2003). Setiap

⁴ Dikutip dari <http://binakonstruksi.pu.go.id/v5/baca/NTguOTY=> Kementerian PUPR Berdayakan Masyarakat Jasa Konstruksi Untuk Menangkan Persaingan Global halaman ini diakses pada 05042018 pukul 11.47

pihak bekerja untuk mencapai tujuannya masing-masing dan komunikasi yang terjalin diantara mereka seringkali kurang baik (Conley dan Gregory, 1999). Komunikasi yang kurang baik antara pihak-pihak yang terlibat mengakibatkan koordinasi yang terjalin dalam proyek sering kali kurang baik sehingga berpotensi menghambat kemajuan pekerjaan (Kadir *et al.*, 2005). Chan *et al.*, (2004) menyebutkan bahwa banyak masalah, seperti kerja sama yang buruk, kurangnya kepercayaan dan komunikasi yang tidak efektif yang dapat mengakibatkan konflik hubungan antara pihak dalam proyek. Padahal, dibutuhkan koordinasi yang baik agar perbedaan-perbedaan dapat saling bersinergi untuk mencapai kesuksesan proyek.

Undang Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi mengamanatkan bahwa penyelenggaraan Jasa Konstruksi berlandaskan pada asas kemitraan. Yang dimaksud dengan "asas kemitraan" adalah bahwa hubungan kerja para pihak yang bersifat timbal balik, harmonis, terbuka, dan sinergis.

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa kontraktor utama dan subkontraktor/pemasok sama-sama berada pada entitas yang sama (Iyer dan Jha, 2005). Ini merupakan kekeliruan yang menganggap bahwa kontraktor utama dan subkontraktor berada pada level yang sama. Kontraktor utama yang memiliki kemampuan keuangan biasanya akan memiliki lebih dari satu proyek dan terutama berkaitan dengan pekerjaan administrasi dan tender. Sebaliknya, 89,5% dari subkontraktor/pemasok berasal dari perusahaan kecil hingga menengah, yang memiliki latar belakang keuangan dan praktek manajemen bisnis yang tidak stabil (Kazaz *et al.*, 2012). Penelitian hubungan kontraktor dengan pemasok peralatan belum banyak diteliti sebelumnya, menurut Meng (2012) hubungan kontraktor

dengan pemilik proyek adalah hubungan hulu sementara hubungan kontraktor dengan subkontraktor/pemasok adalah hubungan hilir. Padahal sebagaimana diketahui, fakta bahwa subkontraktor (termasuk pemasok) yang melaksanakan 85% dari total nilai pekerjaan konstruksi (Hinze dan Tracey, 1994).

Bemelmans *et al.* (2012) berpendapat bahwa sebagian besar literatur berfokus pada aspek kondisi kemitraan, karakteristik, hambatan dan masalah subkontrak. Oleh sebab itu penting untuk meneliti lebih dalam mengenai hubungan kontraktor dengan pemasok, sejalan dengan Akintoye dan Main (2007) dan Saad *et al.* (2002) menunjukkan bahwa kinerja proyek yang rendah disebabkan oleh kecenderungan kontraktor utama untuk fokus pada hubungan diad antara mereka dan klien; sehingga mengabaikan pentingnya subkontraktor dan pemasok. Bemelmans *et al.* (2012) menyebut sangat penting mengelola hubungan tradisional (yang terjadi selama ini) antara kontraktor dengan pemasok karena tuntutan pemilik proyek yang menekankan pada masalah harga. Dengan demikian, dipandang perlu untuk mempelajari kontraktor dan pemasok peralatan secara terpisah dan sebuah studi pada kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan dalam industri konstruksi karena memainkan peranan penting dalam kesuksesan proyek konstruksi. Suatu organisasi perlu untuk mengidentifikasi faktor utama penentu kesuksesan agar lebih efisien untuk berkonsentrasi terhadap faktor tersebut (Pakseresht dan Asgari, 2012). Disamping itu juga sebagai salah satu alternatif strategi pencegahan sengketa dan mengembangkan daya saing kontraktor kecil dan menengah di Indonesia.

Hubungan kontraktor dengan pemasok peralatan yang baik ruang lingkupnya harus kompleks, tidak sebatas mendukung pekerjaan kontraktor saja tetapi juga untuk menjamin mutu pekerjaan. Sehingga diharapkan hubungan kontraktor

dengan pemasok peralatan tidak menjadi *add cost* melainkan harus menjadi *add value*.

Mencermati berbagai hal tersebut, maka dianggap perlu untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan hubungan kerja kontraktor dengan pemasok peralatan pada pelaksanaan proyek konstruksi. Selain itu, ada konsensus di antara peneliti bahwa hubungan pemasok dengan kontraktor langsung dapat mempengaruhi kinerja konstruksi (Akintoye dan Main, 2007; Black *et al.*, 2000). Suatu organisasi perlu untuk mengidentifikasi faktor utama penentu kesuksesan agar lebih efisien untuk berkonsentrasi terhadap faktor tersebut.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan mengenali faktor-faktor kesuksesan kritis atau *Critical Succes Factors* (CSF) pada hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan, dengan wilayah studi di Kabupaten Dharmasraya. Pemilihan hubungan kerja kontraktor dengan pemasok peralatan, dikarenakan hubungan kerja kontraktor dengan pemasok peralatan tersebut mulai meningkat implementasinya pada proyek di Kabupaten Dharmasraya seperti yang telah disampaikan sebelumnya. Dengan mengetahui dan mengenali faktor-faktor kesuksesan kritis pada hubungan kerja kontraktor dengan pemasok peralatan, diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan proyek. Sebagai tambahan, penelitian ini juga mencoba untuk membuat rekomendasi untuk mencapai kesuksesan hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan di Kabupaten Dharmasraya dalam mewujudkan proyek yang tepat biaya, tepat mutu, dan tepat waktu.

1.2 Rumusan Masalah

Ketersediaan sumber daya sebagian besar menjadi faktor penentu keberhasilan proyek konstruksi. Jika kontraktor tidak memiliki kemampuan sumber daya maka salah satu cara yang ditempuh adalah melakukan kerja sama untuk menutupi kekurangan sumber daya tersebut. Kerja sama yang terbentuk sering kali menghadapi kendala. Kendala yang terjadi mungkin disebabkan karena masing-masing pihak yang bekerja sama memiliki latar belakang yang berbeda dan tentunya tidak mudah disatukan dalam satu team kerja (*team work*). Praktek yang sering muncul adalah hubungan kontraktor dengan pemasok peralatan yang dipersyaratkan hanya memuat pernyataan dukungan saja, sehingga tidak ada konsekuensi ketika pemasok peralatan menarik dukungan atau kontraktor mengalihkan dukungan karena kontraktor memiliki kewenangan yang lebih besar bila dibandingkan mitra pemasoknya. Apalagi bentuk kerja sama dukungan yang terjadi masih berupa perjanjian bawah tangan dan tidak disebutkan secara jelas peranan dari masing-masing perusahaan yang bekerja sama. Dampaknya justru pada output pekerjaan yang tidak paripurna (Ramli, 2013).

Masalah keterlambatan progres pekerjaan sering ditemui karena beberapa hal seperti tidak harmonisnya hubungan kerja sama yang terbentuk antara kontraktor dengan pemasok, lemahnya koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan serta lemahnya komitmen antara kontraktor dengan pemasok.

Penerapan kemitraan dalam pelaksanaan proyek konstruksi pemerintah Indonesia di tingkat kontraktor dengan pemasok peralatan diharapkan menjadi solusi yang efektif untuk mewujudkan hasil konstruksi yang sesuai mutu yang disyaratkan, biaya yang dianggarkan dan tepat waktu dalam pelaksanaan.

Berdasarkan beberapa uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan yang akan dikaji sebagai berikut:

- a. Apa saja faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan proyek konstruksi di Kabupaten Dharmasraya?
- b. Apa saja faktor yang dominan berpengaruh terhadap kesuksesan hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok proyek konstruksi di Kabupaten Dharmasraya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh pada kesuksesan hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan proyek konstruksi di Kabupaten Dharmasraya.
- b. Menganalisis faktor-faktor kesuksesan dominan yang mempengaruhi hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan proyek konstruksi di Kabupaten Dharmasraya.
- c. Mengetahui persepsi dari kontraktor, pemasok peralatan dan *owner* terkait faktor-faktor keberhasilan hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok peralatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan dicapai dari penelitian ini adalah:

- a. Memberikan pemahaman kepada pemilik proyek tentang faktor-faktor kunci keberhasilan hubungan kerja sama kontraktor dengan pemasok. Pemahaman ini dapat membantu pihak pemilik proyek untuk mengantisipasi permasalahan yang terjadi berdasarkan faktor dominan dan mengambil langkah preventif.
- b. Bagi pihak kontraktor, dapat meningkatkan kemampuan, *transfer knowledge*, serta efisiensi dan efektifitas dengan melakukan pengendalian faktor-faktor yang teridentifikasi sehingga terhindar dari keterlambatan yang menyebabkan pembengkakan biaya.
- c. Bagi pihak pemasok peralatan (pendukung), dapat meningkatkan pangsa pasar dan memperlancar *cash flow* perusahaan.
- d. Mengisi kesenjangan dalam pengetahuan antara hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi.
- e. Memberikan kontribusi bagi badan usaha pelaksana konstruksi klasifikasi kecil dan menengah dan terutama yang memiliki keterbatasan sumber daya dalam pemilihan pola kerja sama yang akan diterapkan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memfokuskan penelitian, maka penelitian dalam tesis ini dibatasi pada hal-hal berikut:

- a. Pengamatan dilakukan terhadap badan usaha jasa pelaksana konstruksi kualifikasi usaha kecil dan menengah (selanjutnya disebut kontraktor) dan sebagai perusahaan mitra pendukungnya adalah badan usaha jasa pelaksana konstruksi kualifikasi besar (selanjutnya disebut pemasok) di lingkungan

Kabupaten Dharmasraya. Dengan respondennya adalah pemangku kepentingan (Kontraktor, Pemasok peralatan, Pemilik Proyek).

- b. Penelitian yang diteliti yaitu proyek konstruksi yang meliputi pekerjaan pembangunan, peningkatan dan rehabilitasi di bidang kebinamargaan dan sumber daya air. Ruang lingkup penelitian ini tidak termasuk pekerjaan bidang keciptakarya.
- c. Penelitian ini ditujukan untuk pelaksanaan proyek yang telah menerapkan kerja sama kemitraan di Kabupaten Dharmasraya.

1.6 Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab dengan uraian sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

Berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat, ruang lingkup, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Berisi landasan teori yang berisi mengenai kajian yang relevan dengan tujuan penelitian. Pada landasan teori terdapat pembahasan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan, Sumber-sumber yang digunakan meliputi buku-buku teks yang relevan, tesis, jurnal dan prosiding ilmiah.

Bab 3 Metode Penelitian

Berisi metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dalam bab ini disampaikan desain penelitian termasuk di dalamnya metode pengumpulan data, penentuan jumlah sampel, identifikasi kriteria dan subkriteria pengukuran dan analisis data.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Berisi tentang pengolahan data untuk menentukan bobot setiap variabel penelitian dalam rangka mengetahui skala prioritas faktor yang berpengaruh dan pengolahan data terhadap data primer yang diperoleh melalui survei, serta pembahasan hasil analisis data.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Berisi mengenai kesimpulan dan saran berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilaksanakan pada tahapan sebelumnya.