

# **SURVEI FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MEMPENGARUHI HUBUNGAN KONTRAKTOR DAN SUBKONTRAKTOR PADA PROYEK KONSTRUKSI DI SURABAYA DAN SEKITARNYA**

Revaldo Hizkia Winarta<sup>1</sup>, Christopher Wristiarta Putra<sup>2</sup> and Paulus Nugraha<sup>3</sup>

**ABSTRAK :** Dalam suatu proyek konstruksi terdapat banyak pihak yang terlibat untuk mencapai keberhasilan proyek dari segi biaya, mutu, dan waktu. Data lain menunjukkan bahwa sektor konstruksi telah mengalami banyak perubahan dan kemajuan bangunan struktural yang menjadikan proyek konstruksi sekarang lebih banyak mensubkontrakkan pekerjaannya daripada di masa lalu. Oleh karena itu, hubungan yang baik dan lancar perlu dijaga baik oleh kontraktor utama maupun subkontraktor untuk meningkatkan kinerja proyek dan juga keuntungan kedua belah pihak. Pada penelitian ini akan diteliti faktor-faktor paling penting yang mempengaruhi hubungan antara kontraktor dan subkontraktor bagi kontraktor dan subkontraktor proyek konstruksi di Surabaya dan sekitarnya. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada 32 proyek dengan total responden secara keseluruhan sebanyak 66 orang yang merupakan *Project Manager* dan *Site Manager* perusahaan kontraktor dan subkontraktor. Dari hasil analisis data menggunakan analisis *mean*, didapati bahwa faktor yang paling mempengaruhi hubungan kontraktor-subkontraktor menurut kontraktor adalah faktor mutu pekerjaan subkontraktor sesuai spesifikasi yang ditentukan, sedangkan menurut subkontraktor adalah faktor kinerja perusahaan kontraktor utama pada proyek sebelumnya.

**KATA KUNCI :** kontraktor, subkontraktor, hubungan, factor

## **1. PENDAHULUAN**

Keterbatasan pengelolaan konstruksi seperti penyediaan barang dan jasa oleh suatu perusahaan konstruksi, menuntut untuk adanya kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki kemampuan dalam memenuhi kebutuhan akan barang atau jasa tersebut. Kumaraswamy dan Mathews (2000) menjelaskan bahwa hubungan kerja antara kontraktor dan subkontraktor dilaksanakan sebagai bentuk saling menguntungkan atau disebut win-win solution. Karena sebagian besar pekerjaan konstruksi dilakukan oleh subkontraktor, maka kerjasama antara kontraktor utama dan subkontraktor secara signifikan mempengaruhi biaya, mutu, dan waktu proyek konstruksi. Oleh karena itu, kontraktor utama perlu untuk menjaga hubungan yang baik dan lancar dengan subkontraktor untuk meningkatkan kinerja proyek dan memenangkan lebih banyak tender proyek ke depannya. Dalam dunia konstruksi selalu menghadapi tantangan dalam hubungan manajemen, seperti kurangnya kerjasama, saling terbatas kepercayaan, komunikasi yang tidak efektif, dll. (Chan et al, 2004; Clough et al, 2015; Moore et al, 1992). Hubungan yang tidak baik antara pihak yang terlibat dapat mempengaruhi kinerja proyek.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja faktor paling penting yang mempengaruhi hubungan antara kontraktor dan subkontraktor bagi kontraktor proyek konstruksi di Surabaya dan sekitarnya, serta mengetahui apa saja faktor paling penting yang mempengaruhi hubungan antara

---

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra. E-mail: revaldohizkia@gmail.com.

<sup>2</sup>Mahasiswa Program Studi Teknik Sipil, Universitas Kristen Petra, E-mail: christopherputra22@gmail.com

<sup>3</sup>Dosen Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, E-mail: pnugraha@petra.ac.id

kontraktor dan subkontraktor bagi subkontraktor proyek konstruksi di Surabaya dan sekitarnya. Ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada Responden merupakan sampel dari populasi kontraktor dan subkontraktor, pada proyek konstruksi yang sedang berjalan di Surabaya dan sekitarnya.

## 2. DASAR TEORI

Semua subkontraktor memiliki satu ciri-ciri yang sama yaitu mereka ahli dalam satu bidangnya. Ketika subkontraktor memiliki kemampuan yang mendalam pada satu hal, mereka memiliki kemampuan dan informasi yang minim terkait bidang konstruksi lainnya. Ini yang menjadi alasan utama mengapa kontraktor umum/utama yang dipekerjakan dalam suatu proyek. Kontraktor umum harus memiliki pengetahuan dalam semua pekerjaan konstruksi yang mencakup subkontrak, pemasok material, dan perjanjian layanan. Kontraktor umum dapat memahami secara efektif bagaimana para ahli-ahli dalam bidangnya untuk dibentuk dalam satu tim yang kohesif dan memimpin mereka melalui proyek melalui suatu kontrak atau perjanjian. Tugas utama kontraktor umum dalam memimpin adalah memastikan bahwa semua aspek proyek diperhitungkan oleh setiap ahlinya (Smith & Hinze, 2010).

Pada banyak negara, sektor konstruksi telah mengalami banyak perubahan dan kemajuan bangunan struktural yang menjadikan proyek konstruksi sekarang lebih banyak mensubkontrakkan pekerjaannya daripada di masa lalu (Eom et al, 2008). Karena perkembangan tersebut perusahaan kontraktor konstruksi menjadi memiliki keterbatasan dalam menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan proyek sehingga menuntut untuk dilakukannya kerjasama dengan perusahaan lain yang bisa memenuhi kebutuhan barang atau jasa tersebut. Dibawah keterikatan subkontrak, subkontraktor bekerja untuk kontraktor utama dan melaksanakan bagian pekerjaan khusus sebuah proyek konstruksi dan bekerja atas nama kontraktor utama dimana pihak kontraktor utama bertanggung jawab untuk mengawasi subkontraktor untuk memastikan pekerjaan konstruksi sesuai dengan persyaratan pemilik bangunan dan juga bertugas berkoordinasi dengan para kelompok subkontraktor. Lebih tepatnya, keduanya kontraktor utama dan beberapa subkontraktor saling bergantung dengan satu sama lain. Namun perselisihan tetap dapat terjadi, terutama apabila keduanya fokus pada kepentingan pribadi pihak mereka sendiri. Banyak para peneliti sebelumnya yang menyimpulkan bahwa perselisihan yang menjadikan hubungan yang buruk atau “bermusuhan” adalah karena alasan seperti meningkatnya kompleksitas proyek konstruksi, pesaing baru, atau peserta baru dan pemangku kepentingan yang terlibat dalam proyek konstruksi, dll. (Kumaraswamy dan Matthews, 2000; Tam dan Hadikusumo, 2015).

Penemuan faktor-faktor ditentukan wawancara secara langsung dengan pelaku perusahaan konstruksi juga ditambah dan diperkuat dari penelitian-penelitian sebelumnya yang juga membahas tentang hubungan kontraktor-subkontraktor di negara lain. Penelitian tersebut antara lain : Tan, Xue, Cheung (2017) di Hongkong; Mahamid (2017) di Australia; Proctor (1996) di Amerika Serikat; White & Marasini (2014) di Britania Raya; Enshassi, Arain, Tayeh (2012) di Palestina; Lendra & Andi (2006) di Indonesia. Berdasarkan uraian di atas maka ditentukan faktor-faktor yang akan dipakai yang dapat dilihat pada **Tabel 1**.

**Tabel 1. Faktor dalam Hubungan Kontraktor-Subkontraktor dari Beberapa Literatur**

<b>Faktor-faktor Hubungan</b>	<b>Sumber Literatur</b>
Kinerja perusahaan mitra pada proyek sebelumnya	Tan et al. (2017), Mahamid (2017), White & Marasini (2014), Enshassi et al. (2012), Lendra & Andi (2006)
Riwayat hubungan kerja yang baik	Tan et al. (2017), Lendra & Andi (2006)
Jenis badan usaha	Tan et al. (2017), Enshassi et al. (2012)

Usia perusahaan bekerja pada bidangnya	Lendra & Andi (2006)
Kesehatan keuangan perusahaan	Tan et al. (2017), Enshassi et al. (2012),
Pengalaman kerja sama	Tan et al. (2017), Mahamid (2017), Lendra & Andi (2006)
Prospek kerja di masa depan	Tan et al. (2017), Mahamid (2017), White & Marasini (2014)
Jenis bangunan yang dikerjakan	Lendra & Andi (2006)
Proyek milik Swasta/Pemerintah	Lendra & Andi (2006)
Besarnya nilai proyek yang dikerjakan	Lendra & Andi (2006)
Lingkungan sekitar proyek	Tan et al. (2017), Enshassi et al. (2012)
Lokasi geografis proyek	Enshassi et al. (2012)
Jenis kontrak proyek (Lumpsum/Unit Price)	Tan et al. (2017), Proctor (1996), Enshassi et al. (2012)
Frekuensi terjadinya Contract Change Order (CCO)	Mahamid (2017)
Kejelasan ruang lingkup pekerjaan (batasan-batasan pekerjaan)	Enshassi et al. (2012)
Kejelasan gambar dan dokumen teknis lainnya	Enshassi et al. (2012)
Pengelolaan sumber daya material, alat, dan manusia	Tan et al. (2017), Mahamid (2017), Enshassi et al. (2012)
Ketersediaan sumber daya material, alat, dan manusia	Tan et al. (2017)
Ketersediaan fasilitas (kantor, listrik, air dll)	Proctor (1996)
Kesanggupan untuk menjaga/menyimpan material dengan baik	Enshassi et al. (2012)
Kesanggupan menggunakan/memperhatikan safety tools, safety sign, dan PPE yang telah disediakan oleh kontraktor utama	Tan et al. (2017), Proctor (1996), Enshassi et al. (2012)
Adanya rapat secara rutin	Proctor (1996)
Sikap dan perilaku dalam berkoordinasi antar perusahaan (Take and give, kesantunan)	Tan et al. (2017)
Pelaporan progress pekerjaan oleh subkontraktor	White & Marasini (2014), Enshassi et al. (2012)
Kehadiran staf utama perusahaan mitra (penanggung jawab) di lapangan	Tan et al. (2017)
Pengarahan dan supervisi dalam pelaksanaan oleh kontraktor	Tan et al. (2017), White & Marasini (2014), Enshassi et al. (2012)
Pengarahan sumber daya yang ada	White & Marasini (2014), Enshassi et al. (2012)

Saling berbagi pengetahuan lapangan	Tan et al. (2017)
Keterlibatan perusahaan mitra pada perencanaan awal	Tan et al. (2017)
Kesanggupan mengikuti prosedur administratif yang sudah ditetapkan oleh kontraktor utama (surat menyurat, perijinan, persetujuan, dll)	Proctor (1996), White & Marasini (2014), Enshassi et al. (2012)
Keterlambatan subkontraktor mengajukan persetujuan shop drawings dan material	Mahamid (2017), Proctor (1996), Enshassi et al. (2012)
Persetujuan metode kerja yang digunakan	Mahamid (2017), Proctor (1996), Enshassi et al. (2012)
Kerapihan hasil pekerjaan	Tan et al. (2017)
Mutu pekerjaan sesuai spesifikasi yang ditentukan	Tan et al. (2017), Enshassi et al. (2012)
Volume pekerjaan sesuai spesifikasi yang ditentukan	Enshassi et al. (2012)
Pekerjaan selesai sesuai jadwal yang ditentukan	Tan et al. (2017), Enshassi et al. (2012)
Kekooperatifan subkontraktor dalam bekerja sama	Tan et al. (2017), White & Marasini (2014)
Perubahan harga material di pasaran	Mahamid (2017)
Perubahan standar upah pekerja	Mahamid (2017)
Keterlambatan pembayaran pada subkontraktor	Tan et al. (2017), Mahamid (2017), Proctor (1996), Enshassi et al. (2012)
Jenis pembayaran kepada subkontraktor (contoh: termin/progress)	Tan et al. (2017)
Kelengkapan dokumen pembayaran/tagihan	Proctor (1996)

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengumpulkan data dari lapangan. Target responden adalah perusahaan-perusahaan kontraktor dan subkontraktor pada proyek konstruksi yang pernah dan atau sedang melakukan hubungan kemitraan di Surabaya dan sekitarnya. Responden penelitian ini mencakup pelaku utama perusahaan kontraktor dan perusahaan subkontraktor yang mengerti dan terlibat secara langsung satu dengan yang lain. Responden yang dituju meliputi Project Manager dan Site Manager dari kontraktor dan semua jenis subkontraktor

Bagian pertama kuesioner berisi profil responden dan perusahaan, yang berisi data responden dan data perusahaan yang disurvei. Kuesioner terdiri dari beberapa poin yang ditetapkan oleh peneliti sehingga dapat diperoleh informasi untuk ditarik menjadi suatu kesimpulan. Bagian berikutnya responden diminta untuk mengisi kuesioner berisi faktor-faktor mana yang paling berpengaruh pada hubungan kerja kontraktor-subkontraktor yang diukur dengan skala Likert (1 = sangat tidak berpengaruh sampai dengan 4 = sangat berpengaruh). Bagian terakhir berisi pernyataan-pernyataan untuk mengukur seberapa pengaruh faktor-faktor dalam hubungan antara kontraktor dan subkontraktor dalam hubungan kemitraan. Pada tiap faktor diukur dengan menggunakan skala 1 sampai 4 dimana semakin tinggi nilainya semakin tinggi pula tingkat pengaruh dalam hubungannya. Pada tiap unsur, responden diminta untuk memberikan jawaban dengan memilih skala (pernyataan) yang sesuai dengan kondisi yang ada.

Setelah semua pernyataan untuk tiap faktor diisi, selanjutnya nilai total dari masing-masing faktor dibagi jumlah faktor yang ada hingga didapat suatu angka yang menunjukkan nilai rata-rata tingkat pengaruh yang berkisar antara 1-4, dimana rentang nilai 1 menunjukkan faktor tersebut tidak berpengaruh, 2 menunjukkan faktor tersebut kurang, 3 menunjukkan faktor tersebut cukup berpengaruh, 4 menunjukkan faktor tersebut sangat berpengaruh.

#### 4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dari penyebaran kuesioner didapatkan kuesioner yang kembali sebanyak 32 responden kontraktor dan 34 responden subkontraktor yang terbagi pada 32 proyek konstruksi yang tersebar di Surabaya dan sekitarnya dengan masing-masing perusahaan mengisi kuesioner yang dibedakan untuk kontraktor dan subkontraktor.

Nilai  $r$  hitung pada seluruh variabel pertanyaan bernilai lebih dari  $r$  tabel sig 5% sehingga dapat dinyatakan valid, serta semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar  $>0,6$  sehingga dapat disimpulkan bahwa jawaban responden memiliki konsistensi yang baik atau reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dapat digunakan untuk mengukur seberapa berpengaruh faktor-faktor tersebut mempengaruhi hubungan kontraktor dan subkontraktor di Surabaya dan sekitarnya.

Data yang telah didapat dari penyebaran kuesioner kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis *mean* dan hasil analisis faktor yang mempengaruhi hubungan kontraktor-subkontraktor pada proyek konstruksi di Surabaya dan sekitarnya dapat dilihat pada **Tabel 2**.

**Tabel 2. Hasil Analisa Kuesioner**

Variabel	Mean Kontraktor	Mean Subkontraktor
Kinerja perusahaan pada proyek sebelumnya	3,35	3,41
Riwayat hubungan kerja yang baik sebelumnya dengan perusahaan mitra	3,39	3,26
Jenis badan usaha	2,87	3,41
Usia perusahaan bekerja pada bidangnya	3,13	3,35
Kesehatan keuangan perusahaan	3,29	3,18
Pengalaman kerja sama	3,48	3,44
Prospek kerjasama di masa depan	3,29	3,26
Jenis bangunan yang dikerjakan	3,19	2,85
Proyek milik Swasta/Pemerintah	2,87	2,94
Besarnya nilai proyek yang dikerjakan	3,29	3,21
Lingkungan sekitar proyek	3,19	2,53
Lokasi geografis proyek	3,26	3,06
Jenis kontrak proyek (Lumpsum/Unit Price)	3,39	2,74

Frekuensi terjadinya Contract Change Order (CCO)	3,19	3
Kejelasan ruang lingkup pekerjaan (batasan-batasan pekerjaan)	3,19	2,68
Kejelasan gambar dan dokumen teknis lainnya	3,32	2,62
Pengelolaan sumber daya material, alat, dan manusia	3,06	2,53
Ketersediaan sumber daya material, alat, dan manusia	3,29	2,94
Ketersediaan fasilitas	3,32	2,91
Pengelolaan alat dan material	3,35	2,59
Pengelolaan safety tools, safety sign, dan PPE	3,26	2,5
Adanya rapat secara rutin	3,26	3
Sikap dan perilaku dalam berkoordinasi antar perusahaan (Take and give, kesantunan)	3,35	2,97
Pelaporan progress pekerjaan dan pemberitahuan pekerjaan yang akan datang	3,19	2,91
Kehadiran staf perusahaan mitra di lapangan	3,32	3,21
Pengarahan sumber daya dan pengarahan dalam pelaksanaan pekerjaan	3,16	3,24
Saling berbagi pengetahuan lapangan	3,1	3,24
Keterlibatan subkontraktor pada perencanaan awal	2,71	3,06
Kesesuaian prosedur administratif yang sudah ada (surat menyurat, perijinan, persetujuan, dll)	3,13	3,29
Alur persetujuan shop drawings dan material	3,48	3,09
Persetujuan metode kerja yang digunakan	3,29	3,03
Kerapihan hasil pekerjaan subkontraktor	3,39	2,94
Mutu pekerjaan subkontraktor sesuai spesifikasi yang ditentukan	3,58	-
Volume pekerjaan subkontraktor sesuai spesifikasi yang ditentukan	3,29	-
Pekerjaan subkontraktor selesai sesuai jadwal yang ditentukan	3,55	-
Kekooperatifan subkontraktor dalam bekerja sama	3,45	-
Perubahan harga material di pasaran	2,42	2,88
Perubahan standar upah pekerja	2,55	3,21

Keterlambatan pembayaran pada subkontraktor	3,16	3,03
Jenis pembayaran kepada subkontraktor (contoh: termin/progress)	3,23	3,03
Kelengkapan dokumen pembayaran/tagihan subkontraktor	3,19	-

Dari pengolahan data, didapatkan beberapa faktor yang paling berpengaruh dalam hubungan kontraktor dan subkontraktor dari sudut pandang kontraktor yaitu faktor mutu pekerjaan subkontraktor sesuai spesifikasi yang ditentukan dengan mean 3,58. Faktor yang paling berpengaruh dalam hubungan kontraktor dan subkontraktor dari sudut pandang subkontraktor yaitu faktor kinerja perusahaan kontraktor utama pada proyek sebelumnya dengan mean 3,44.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari data yang didapat dari penyebaran kuesioner dan dilakukannya analisis serta pembahasan survei faktor-faktor utama yang mempengaruhi hubungan kontraktor dan subkontraktor pada proyek konstruksi di Surabaya dan sekitarnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada keseluruhan responden kontraktor, faktor mutu pekerjaan subkontraktor sesuai spesifikasi yang ditentukan adalah faktor yang paling berpengaruh dalam hubungan kontraktor-subkontraktor menurut kontraktor.
2. Pada keseluruhan responden subkontraktor faktor kinerja perusahaan kontraktor utama pada proyek sebelumnya adalah faktor yang paling berpengaruh bagi subkontraktor yang bekerja sama dengan kontraktor.

Melalui penelitian yang sudah dilakukan, disarankan pada penelitian selanjutnya untuk menambah cakupan proyek yang diteliti. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan wawancara secara lebih dalam dan spesifik lagi. Diharapkan dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif agar kontraktor dan subkontraktor dapat lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hubungan bermitra kontraktor dan subkontraktor.

## 6. DAFTAR REFERENSI

- Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Fan, L.C.N., Lam, P.T.I., and Yeung, J.F.Y. (2004). "A Comparative Study of Project Partnering Practices in Hong Kong." *Construction Partnering: Our Partnering Journey—Where Are We Now, and Where Are We Heading*. Proceedings of CII-HK Conference, Hongkong, 2004, 65–75.
- Clough, R.H., Sears, G.A., Sears, S.K., Segner, R.O., and Rounds, J.L. (2015). *Construction Contracting: A Practical Guide to Company Management*, Wiley, New Jersey.
- Enshassi, A., Arain, F.M., Tayeh, B. (2012). "Major Causes of Problems Between Contractors and Subcontractors in The Gaza Strip." *Journal of Financial Management of Property and Construction*. Vol. 17, No.1, 92 – 112.
- Eom, S.J., Yun, S.H., Paek, J.H., (2008). "Subcontractor Evaluation and Management Framework for Strategic Partnering." *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 134, No.11, 842-851.
- Kumaraswamy, M.M., and Matthews, J.D. (2000). "Improved Subcontractor Selection Employing Partnering Principles." *Journal of Management in Engineering*. Vol. 16, No.3, 47-57.
- Lendra, Andi (2006). "Tingkat Kepercayaan dalam Hubungan Kemitraan antara Kontraktor dan Subkontraktor di Surabaya." *Civil Engineering Dimension*. Vol. 8, No. 2, 55-62.
- Mahamid, I. (2017). "Analysis of Common Factors Leading to Conflicts Between Contractors and Their Subcontractors in Building Construction Projects." *Australian Journal of Multi-Disciplinary Engineering*. Vol. 13, No. 1, 18–28.

- Moore, C.C., Mosley, D.C., and Slagle, M. (1992). "Partnering: Guidelines for Win-Win Project Management." *Project Management Journal*. Vol. 22, No.1, 18–21.
- Proctor, J.R. (1996). "Golden Rule of Contractor-Subcontractor Relations. Practice Periodical on Structural Design and Construction." *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol 1, No. 1, 12–14.
- Smith, J.G., & Hinze, J. (2010). *Construction Management Subcontractors Scopes of Work*, CRC Press, Florida.
- Tam, N.T., and Hadikusumo, B.H. (2015). "Identification of Operational Trust Factors in Contractor-Owner Relationships: A Case Study in Vietnam." *International Journal of Project Organisation and Management*. Vol. 7, No. 4, 369–388.
- Tan, Y., Xue, B., and Cheung, Y.T., (2017). "Relationships Between Main Contractors and Subcontractors and Their Impacts on Main Contractor Competitiveness: An Empirical Study in Hong Kong." *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 143, No. 7, 1-15.
- White, H. and Marasini, R. (2014). "Management of Interface between Main Contractor and Subcontractors for Successful Project Outcomes." *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. Vol. 4, No.1, 36-50.