

## **BAB V Analisis dan Pembahasan**

Pada tanggal 12 Februari, saya melakukan wawancara dengan tiga narasumber, yaitu Narasumber 8, Narasumber 9, dan Narasumber 10, sebagai bagian dari penelitian saya mengenai "Prosedur Penyeleksian dan Faktor- Faktor Pemilihan *Named Subcontractor* Pada Proyek Y PT. X Oleh Pemilik Proyek dan Kontraktor" yang bertujuan untuk mendapatkan pandangan mereka mengenai pentingnya faktor-faktor dalam pemilihan subkontraktor. Dalam wawancara ini, Saya mencatat jawaban yang diberikan oleh ketiga narasumber. Berikut adalah analisis hasil wawancara tersebut.

### **V.1 Prosedur Penyeleksian Subkontraktor**

Dalam industri konstruksi, penyeleksian subkontraktor yang tepat menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan proyek. PT. X, sebagai pemilik proyek, telah menjalankan prosedur dalam penyeleksian *Named Subcontractor* pada proyek Y. Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Hatush & Skitmore (1997), pada umumnya, terdapat empat langkah yang perlu dilakukan dalam penyeleksian subkontraktor.

Langkah pertama adalah tahap Prakualifikasi, di mana kompetensi dan kapabilitas penyedia jasa dievaluasi berdasarkan persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hanya penyedia jasa yang memenuhi persyaratan ini yang berhak mengajukan penawaran. Selanjutnya, tahap Evaluasi Penawaran dilakukan setelah pembukaan penawaran, melibatkan penilaian dokumen administrasi, teknis, biaya, dan kualifikasi penawaran dari penyedia jasa. Proses ini mengarah pada penetapan pemenang lelang, diikuti oleh rapat evaluasi dan klarifikasi dengan penyedia jasa yang lolos kualifikasi (Cheung et al., 2001). Tahap ketiga adalah Penilaian Kinerja Subkontraktor, menjadi langkah terakhir dalam proses penyeleksian. Di tahap ini, satu pemenang tender diumumkan dan akan melalui tahap tender award sebagai subkontraktor yang akan bekerja sama dalam proyek tersebut (Luu et al., 2015).

Sedangkan berdasarkan proses tender di Indonesia yang diatur oleh Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Undang-undang tersebut menyatakan bahwa semua pengadaan pemerintah harus

dilakukan melalui proses yang transparan dan kompetitif. Tahapan proses tender adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan: Entitas pengadaan harus mengidentifikasi kebutuhan akan barang, jasa, atau pekerjaan. Mereka kemudian harus mengembangkan rencana pengadaan yang mencakup ruang lingkup pekerjaan, anggaran, dan metode seleksi.
2. Pra-kualifikasi: Entitas pengadaan dapat melakukan pra-kualifikasi terhadap calon penawar untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengalaman dan kapasitas keuangan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.
3. Pemberitahuan lelang: Entitas pengadaan harus mengundang penawar yang memenuhi syarat untuk mengajukan penawaran. Pemberitahuan lelang harus mencakup semua informasi yang diperlukan oleh penawar untuk menyusun penawaran mereka, seperti ruang lingkup pekerjaan, anggaran, dan kriteria evaluasi.
4. Penyerahan penawaran: Penawar harus mengajukan penawaran mereka sesuai dengan batas waktu yang ditentukan dalam pemberitahuan lelang.
5. Evaluasi penawaran: Entitas pengadaan harus mengevaluasi penawaran untuk menentukan penawar yang paling menguntungkan secara ekonomi.
6. Penghargaan kontrak: Entitas pengadaan harus memberikan penghargaan kontrak kepada penawar yang paling menguntungkan secara ekonomi.

Proses tender harus dilakukan sesuai dengan prinsip-transparansi, kompetisi, keadilan, dan akuntabilitas. Entitas pengadaan harus memastikan bahwa semua penawar memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing memperebutkan kontrak. Penghargaan kontrak harus didasarkan pada nilai terbaik bagi uang yang ditentukan oleh kriteria evaluasi. Undang-undang ini juga membentuk sejumlah lembaga untuk mengawasi proses tender dan memastikan bahwa proses tersebut dilakukan sesuai dengan hukum. Lembaga-lembaga ini termasuk Badan Pengadaan Nasional (LKPP), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).

Sedangkan berdasarkan Ferdinand Fassa (2020), menyebutkan bahwa fase pelaksanaan pemilihan tender meliputi: Pelaksanaan Kualifikasi, Pengumuman / Undangan, Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Pemilihan, Pemberian

Pennjelasan, Penyampaian Dokumen Penawaran, Evaluasi Dokumen dan Penawaran, Penetapan dan Pengumuman Pemenang, Sanggah.

Berdasarkan hasil studi literatur dan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti di PT. X maka dapat dibuatkan sebuah tabel yang menunjukkan perbedaan alur proses tender dalam penyeleksian subkontraktor.

Tabel V.1. 1 Perbedaan jumlah fase tender

	Jumlah Fase Tender
PT. X	5, terdiri dari Tender Qualification, Tender Opening, Tender Clarification, Final Negotiation, dan Tender award Announcement.
Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018	6, terdiri dari fase Perencanaan, Prakualifikasi, Pemberitahuan Lelang, Penyerahan Penawaran, Evaluasi Penawaran, Penghargaan Kontrak
Ferdinand Fassa	8, terdiri dari Pelaksanaan Kualifikasi, Pengumuman / Undangan, Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Pemilihan, Pemberian Pennjelasan, Penyampaian Dokumen Penawaran, Evaluasi Dokumen dan Penawaran, Penetapan dan Pengumuman Pemenang, Sanggah
Prosedur Tender Umum	3, terdiri dari Prakualifikasi, Evaluasi Penawaran, dan Penilaian Kinerja

### V.1.1 Fase *Tender Qualification*

Tahap Tender Qualification dalam proses tender adalah langkah krusial untuk memastikan subkontraktor yang berpartisipasi memiliki kualifikasi yang diperlukan. Tahap ini melibatkan evaluasi kondisi finansial, pengecekan dokumen perizinan, serta peninjauan dokumen pelengkap dari subkontraktor potensial (Lam, et al., 2000).

Kondisi finansial subkontraktor menjadi aspek penting dalam tahap prakualifikasi. Evaluasi kondisi finansial meliputi analisis laporan keuangan, seperti arus kas, dan memeriksa apakah subkontraktor terlibat dalam arbitrase atau kasus hukum lainnya. Studi yang dilakukan oleh El-Mashaleh (2003) menegaskan

bahwa kondisi finansial subkontraktor dalam prakualifikasi dapat mencerminkan kemampuan mereka untuk mengelola proyek secara efektif dan memenuhi komitmen keuangan.

Dokumen perizinan juga menjadi konsideran utama dalam tahap prakualifikasi. Dokumen-dokumen ini bisa mencakup Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Surat Badan Usaha Jasa Konstruksi (SBUJK), Nomor Induk Berusaha (NIB/*Business License*), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), dan Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (SPPKP). Menurut Lam, *et al.*, (2000), dokumen perizinan ini menunjukkan legalitas perusahaan dan memastikan bahwa subkontraktor mematuhi peraturan yang berlaku dalam industri konstruksi.

Dokumen tambahan seperti *Vendor Admission* dan *Prequalification Form* juga diperlukan dalam proses prakualifikasi. *Vendor Admission* berisi informasi umum tentang vendor, data perbankan, dan riwayat proyek yang telah dikerjakan. Tujuan dokumen ini adalah untuk memasukkan vendor ke dalam sistem *Vendor System* perusahaan. Sedangkan *Prequalification Form* bertujuan untuk mengumpulkan informasi tambahan tentang vendor yang mungkin diperlukan untuk evaluasi lebih lanjut (Hatush & Skitmore, 1997).

Melalui pelaksanaan tahap prakualifikasi secara efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko yang terkait dengan pemilihan subkontraktor yang tidak memenuhi standar yang diharapkan. Konstantinou (2012) menegaskan bahwa proses prakualifikasi memungkinkan perusahaan untuk memastikan mereka bekerja dengan subkontraktor yang memiliki kemampuan dan sumber daya yang diperlukan untuk sukses menyelesaikan proyek.

Berkenaan dengan *Responsible Accountable Consulted Informed (RACI) Matrix*, tahap *Tender Qualification* melibatkan kolaborasi beberapa tim untuk memastikan proses tender berjalan dengan baik. *Tim Cost and Procurement* bertanggung jawab untuk membuat laporan pembukaan tender dan mengirimkan undangan tender berupa *Express of Interest* serta data pendukung lainnya kepada peserta tender. Mereka juga berkonsultasi dengan tim *Design and Planning Center* untuk mengevaluasi apakah perusahaan yang bersangkutan cocok dengan desain yang telah disusun.

Tim *City Development Center, Finance, dan Legal* juga akan diberitahu tentang dimulainya *Tender Qualification*. Setelah mendapat persetujuan dari tim *Design and Planning Center, tim Cost, Contract, and Procurement Center* akan melanjutkan proses ke tahap berikutnya, yaitu *Fase Tender Opening*. Melalui kolaborasi antar tim ini, perusahaan dapat memastikan bahwa proses tender berjalan efisien dan subkontraktor yang terpilih memenuhi standar yang diharapkan.

### **V.1.2 Fase Tender Opening**

Berdasarkan observasi, Fase Tender Opening merupakan tahap penting dalam proses tender. Di sini, semua kandidat yang telah memenuhi persyaratan melalui tahap seleksi awal, dimana vendor disaring berdasarkan standar yang ditetapkan, dan kemudian lanjut ke tahap permintaan penawaran. Penelitian Akintoye dan Skitmore (1994) mendukung konsep ini dengan menekankan bahwa tahap pembukaan tender adalah bagian vital dari proses pengadaan, melibatkan penyeleksian awal peserta tender berdasarkan kriteria tertentu.

Tahap *Tender Opening* adalah proses dimana semua kandidat yang telah memenuhi syarat pada tahap *tender qualification* akan diseleksi. Efisiensi dan efektivitas dalam penyaringan kandidat menjadi kunci untuk mencapai tujuan proyek. Studi oleh Eyiah dan Cook (2003) menunjukkan bahwa ketepatan waktu dan akurasi informasi dalam proses tender sangat penting untuk efisiensi dan efektivitas operasional.

Setelah memenuhi persyaratan, *Cost & Procurement Department* akan mengirimkan request for quotation, yang berisi general condition, *bill of quantity*, dan *tender drawing* (jika diperlukan), kepada kandidat peserta tender. Peserta tender harus mengembalikan request for quotation yang telah diisi paling lambat 3 hari setelah diterima, atau 7 hari jika pekerjaan tersebut membutuhkan tender drawing. Ketepatan waktu dan akurasi informasi menjadi faktor kunci untuk memastikan proses tender berjalan lancar dan tepat waktu.

Mengacu pada *Responsible Accountable Consulted Informed (RACI) Matrix*, tim cost, contract, dan procurement melanjutkan tugas dari *fase Tender Qualification* selama tahap *Tender Opening*. Menurut Suhandi, R., & Pratami, D. (2021), penggunaan RACI Matrix dalam manajemen proyek membantu

mengidentifikasi dan mendefinisikan peran dan tanggung jawab dalam suatu proyek, yang penting dalam tahap pembukaan tender. Tim ini akan membuat *Bill of Quantities* berdasarkan *Shop Drawing* yang telah diperiksa oleh tim design dan planning center, dan kemudian mengirimkan *request for quotation* kepada peserta tender yang memenuhi syarat.

Setelah peserta tender mengembalikan *request for quotation*, *tim cost*, *contract*, dan *procurement* mengumpulkan data dan menyerahkannya kepada tim *design* dan *planning center* untuk ditinjau kembali. Jika disetujui, tim *City Development Center* diinformasikan tentang dimulainya Tender Opening, dan proses berlanjut ke *Fase Tender Clarification*. Akintoye dan Main (2007) menekankan pentingnya komunikasi yang efektif antara tim-tim yang terlibat dalam proses tender, seperti *tim cost*, *contract*, dan *procurement* dengan tim *design* dan *planning center*, untuk keberhasilan proses tender.

### **V.1.3 Fase Tender Clarification**

Tahap *Tender Clarification* dalam proses pengadaan merupakan fase penting di mana pihak pengada dan penawar saling berinteraksi untuk mengklarifikasi aspek-aspek krusial dari tender, termasuk spesifikasi teknis, metode kerja, dan persyaratan kontrak. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengurangi ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan proyek, serta untuk meningkatkan kualitas hasil tender.

Tahap ini juga berperan penting untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek, serta untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan penjadwalan logistik, hal ini didukung oleh Hatush dan Skitmore (1997) yang mengemukakan bahwa tahap klarifikasi tender sangat penting untuk memastikan pemahaman yang sama antara pihak pengada dan penawar mengenai aspek-aspek penting dari tender.

Selama fase *Tender Clarification*, *tim cost*, *contract*, dan *procurement* berkolaborasi dengan tim *Design and Planning Center* dan *City Development Center* untuk melakukan klarifikasi dengan peserta tender. Pertemuan ini melibatkan diskusi mengenai cakupan kerja (*Scope of Work*), spesifikasi teknis, metode kerja, dan persyaratan kontrak.

Tim *Design and Planning Center* berfokus pada spesifikasi material, alternatif bahan yang digunakan, dan motif yang diajukan oleh peserta tender. Sementara itu, tim *City Development* berfokus pada spesifikasi metode kerja dan implementasi rencana. Pertanyaan yang diajukan oleh kedua tim bertujuan untuk memastikan bahwa peserta tender mampu memenuhi persyaratan kualitas, keselamatan, dan lingkungan yang ditetapkan oleh pihak pengada.

Sebagai kesimpulan, Fase *Tender Clarification* adalah tahap krusial dalam proses pengadaan yang memfasilitasi pihak pengada dan penawar untuk saling mengklarifikasi aspek penting dari tender. Tahap ini membantu dalam mengurangi ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan proyek, serta meningkatkan kualitas hasil tender. Komunikasi yang efektif dan transparansi antara pihak pengada dan peserta tender sangat penting selama tahap ini (Hatush & Skitmore, 1997).

#### **V.1.4 Fase *Final Negotiation***

Fase *Final Negotiation* adalah tahap di mana pihak pengada dan peserta tender yang terpilih berunding untuk mencapai kesepakatan tentang aspek-aspek krusial dalam kontrak, seperti harga, jadwal, dan persyaratan teknis. Tujuan dari fase ini adalah untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak, mempertimbangkan kepentingan dan batasan masing-masing pihak. Hal tersebut berjalan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hatush & Skitmore pada tahun 1997.

Dalam literatur, Hatush dan Skitmore (1997) menegaskan bahwa tahap negosiasi final adalah bagian penting dari proses tender, memungkinkan pihak pengada dan penawar untuk mencapai kesepakatan yang optimal dan diterima oleh semua pihak yang terlibat. Tahap negosiasi final ini dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan risiko yang terkait dengan proyek, serta meningkatkan kualitas hasil tender.

Berdasarkan *Responsible Accountable Consulted Informed (RACI) Matrix*, *tim cost, contract*, dan *procurement* berkolaborasi dengan divisi lain (seperti *city development department*) untuk melakukan negosiasi dengan peserta tender yang terpilih. Fokus negosiasi ini adalah pada aspek-aspek seperti harga, jadwal, dan persyaratan teknis. Dasar negosiasi ini meliputi tiga faktor: anggaran yang disetujui

manajemen, harga pasar berdasarkan riset, dan harga proyek serupa dalam 6 bulan terakhir (Hatush & Skitmore, 1997).

Hasil dari tahap *Final Negotiation* biasanya dicatat dalam dokumen seperti *Minutes of Meeting (MoM)* dan *Final Negotiation Records*. Dokumen ini mencakup kesepakatan yang telah dicapai oleh kedua pihak mengenai berbagai aspek, seperti merek yang akan digunakan, jumlah minimum dalam pengiriman, denda atas keterlambatan pengiriman, waktu yang diperlukan untuk material onsite setelah PO diterbitkan, kesepakatan pengikatan harga, dan ketentuan pembayaran (Hatush & Skitmore, 1997).

Pentingnya tahap *Final Negotiation* tidak hanya untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak, tetapi juga untuk meminimalisir risiko dan ketidakpastian yang mungkin muncul selama eksekusi proyek. Untuk mencapai tujuan ini, komunikasi yang efektif dan transparansi antara pihak pengada dan peserta tender sangat penting selama tahap ini (Hatush & Skitmore, 1997).

#### **V.1.5 Fase *Tender Award Announcement***

Tahap *Tender Award Announce* merupakan tahap di mana pemenang tender diumumkan. Pada tahap ini, pihak pengada mengumumkan perusahaan yang sukses memenangkan tender dan akan berkolaborasi untuk proyek yang bersangkutan. Tahap ini melibatkan evaluasi dan penilaian terhadap semua peserta tender berdasarkan skoring yang diberikan oleh tim QS. Selain itu, tahap ini juga membutuhkan persetujuan dari *Head of Department (HoD)* dan kantor pusat di China. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Egemen dan Mohamed (2005), yang menyatakan bahwa tahap *Tender Award Announce* adalah tahap krusial dalam siklus pengadaan karena menentukan perusahaan mana yang akan bekerja sama dengan pihak pengada dalam menjalankan proyek. Luu *et al.* (2015) juga menegaskan bahwa tahap ini melibatkan evaluasi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak pengada, termasuk harga kontrak, kemampuan teknis, track record, dan kapasitas sumber daya peserta tender.

Setelah pemenang tender ditentukan, *Letter of Acceptance (LoA)* akan diterbitkan, mencakup informasi penting terkait proyek seperti harga kontrak, lingkup pekerjaan, jadwal proyek, denda keterlambatan, sertifikasi dan

pembayaran, periode retensi, jaminan performa, asuransi, pembagian tugas, dokumen kontrak, terminasi dan suspensi, kondisi kontrak, serta peraturan anti-korupsi, penyusunan, dan etika bisnis (Egemen & Mohamed, 2005; Luu *et al.*, 2015).

LoA memungkinkan pemenang tender untuk memulai pekerjaan sebelum kontrak resmi diterbitkan, seperti memesan bahan, menyiapkan sumber daya, atau mendapatkan ikatan atau bukti asuransi (Egemen & Mohamed, 2005). Setelah kontrak resmi diterbitkan, kontraktor akan menerima dokumen kontrak untuk melanjutkan eksekusi proyek.

Bagi peserta tender yang tidak berhasil memenangkan tender, pemberitahuan akan dikirim melalui email, memberikan transparansi dan menghargai peserta yang telah mengikuti proses tender. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Luu *et al.* (2015).

Dengan demikian, tahap *Tender Award Announce* adalah tahap penting dalam proses pengadaan yang menentukan pemenang tender berdasarkan evaluasi kriteria yang telah ditetapkan oleh pihak pengada. Tahap ini melibatkan pengumuman pemenang tender, penerbitan *Letter of Acceptance*, dan pemberitahuan kepada peserta tender yang tidak berhasil memenangkan tender.

## **V.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Subkontraktor Oleh Pemilik Proyek**

### **V.2.1 Harga Penawaran**

Berdasarkan hasil penelitian tentang "Harga Penawaran" dapat ditemukan bahwa bahwa faktor harga penawaran merupakan hal penting yang perlu dipertimbangkan. Salah satu narasumber 8 menyatakan, "Masalah harga penawaran yang kompetitif dan kewajaran harga pada saat ditawarkan pemilihan atau penyeleksian subkontraktor adalah suatu hal yang penting. Tetapi selain itu, juga ada elemen-elemen lain yang berpengaruh, misalnya kualitas barang, kualitas produk, kapasitas produksi, dan sisi pengiriman barang karena itu juga akan sangat mempengaruhi harga." Pandangan ini didukung oleh penelitian Chen *et al.* (2018) yang menemukan bahwa harga penawaran yang kompetitif memiliki peranan yang signifikan dalam penyeleksian subkontraktor.

Selain harga penawaran, faktor-faktor lain seperti kualitas barang, keandalan,

dan kinerja masa lalu subkontraktor juga penting dalam pemilihan subkontraktor, seperti yang disampaikan oleh narasumber 8 dan ditunjukkan oleh studi Hosseini *et al.* (2016). Hal ini menegaskan bahwa penyeleksian subkontraktor tidak hanya bergantung pada harga penawaran yang kompetitif, tetapi juga mempertimbangkan aspek-aspek lain yang berkaitan dengan kualitas dan kapasitas produksi.

Sesuai dengan penelitian Aibinu dan Jagboro (2002), kesesuaian harga penawaran dengan anggaran perusahaan dan kebutuhan proyek juga menjadi faktor penting dalam pemilihan subkontraktor. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan sumber daya keuangan dan kebutuhan proyek saat menilai penawaran subkontraktor. Dari analisis dan studi literatur terkini, dapat disimpulkan bahwa harga penawaran yang kompetitif dan kewajaran harga memang menjadi faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor, namun faktor-faktor lain seperti kualitas barang, kualitas produk, kapasitas produksi, dan pengiriman barang juga harus dipertimbangkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemilik proyek.

### **V.2.2 Pengalaman Perusahaan**

Pada subfaktor pertama, mengenai melaksanakan proyek serupa bisa menjadi indikator penting dalam menyelesaikan proyek yang akan datang. Hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber 10, "Pengalaman penawar dalam melaksanakan proyek serupa dapat menjadi indikator penting mereka dalam menyelesaikan proyek yang akan datang sehingga proyek tersebut yang akan dikerjakan itu dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat waktu." Penelitian oleh Soetanto *et al.* (2017) dan Alzahrani dan Emsley (2013) mendukung pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa pengalaman dalam proyek serupa memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek dan menjadi salah satu kriteria utama dalam proses penyeleksian subkontraktor.

Subfaktor kedua mengarah pada jumlah proyek sejenis yang telah diselesaikan oleh kontraktor. Narasumber 9 menyarankan minimal ada 10 proyek sejenis yang telah diselesaikan oleh kontraktor. Studi oleh Elazouni dan Gab-Allah (2016) menemukan bahwa jumlah proyek serupa yang telah diselesaikan oleh subkontraktor menjadi indikator penting dalam proses penilaian subkontraktor.

Subfaktor ketiga melibatkan pengecekan apakah subkontraktor sedang mengerjakan proyek serupa di tempat lain pada waktu yang bersamaan. Menurut Hatush & Skitmore, M. (1997) dan Anbari *et al.* (2008), jumlah pekerjaan serupa yang sedang dikerjakan oleh subkontraktor dalam satu waktu sangat penting, karena dapat mempengaruhi kapasitas dan kemampuan subkontraktor dalam menangani pekerjaan yang baru, serta waktu penyelesaian proyek secara keseluruhan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, dan reputasi subkontraktor sebagai mitra kerja yang handal dan kompeten.

Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa pengalaman subkontraktor dalam proyek serupa sangat penting sebagai indikator kemampuan mereka dalam menyelesaikan proyek yang akan datang. Oleh karena itu, pemilik proyek harus memastikan bahwa subkontraktor yang dipilih memiliki pengalaman relevan dan kapasitas yang diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan dan keberhasilan proyek secara keseluruhan. Pemilik proyek disarankan untuk mengkaji lebih dalam latar belakang, pengalaman, dan kinerja subkontraktor sebelum membuat keputusan dalam proses penyeleksian subkontraktor.

### **V.2.3 Kemampuan Teknis**

Kemampuan teknis dengan subfaktor keahlian personil sangat berpengaruh dalam menyelesaikan proyek. Narasumber 8 menegaskan, "Menurut saya penting, tapi memang tergantung dari kapasitas dan kuantitas dari proyek tersebut. Semakin tinggi kuantitas dan kualitas yang diperlukan, maka tentu saja kapasitas atau kualitas dari personel yang terlibat akan sangat berpengaruh." Studi yang dilakukan oleh Vo *et al.* (2017) menunjukkan bahwa keahlian personil, termasuk sertifikasi dan pengalaman kerja, mempengaruhi kinerja subkontraktor dan keberhasilan proyek secara keseluruhan.

Pemilikan peralatan dan fasilitas yang memadai oleh subkontraktor juga menjadi pertimbangan penting dalam proses penyeleksian. Hal ini sejalan bahwa pemilikan peralatan yang memadai mempengaruhi kemampuan subkontraktor untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan (Sears *et al.*, 2018). Pemilikan peralatan yang memadai juga berdampak pada aspek biaya proyek dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Narasumber 9 menekankan

bahwa, "Menurut saya, pemilikan peralatan menjadi salah satu faktor penting dari kontraktor."

Penerapan keamanan dan keselamatan kerja, termasuk sertifikasi SMK3, merupakan faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor. Penelitian oleh Effendi *et al.* (2018) dan Yusof *et al.* (2017) menunjukkan bahwa implementasi SMK3 meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, mengurangi biaya akibat kecelakaan, dan meningkatkan citra perusahaan. Narasumber 10 menambahkan, "Tentu saja penting, karena sertifikasi SMK3 menjamin bahwa suatu perusahaan telah menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang sesuai."

Terakhir, pemahaman dan penguasaan metode kerja yang akan dilaksanakan dalam proyek menjadi kriteria penting dalam penyeleksian subkontraktor. Pemilihan metode kerja yang efisien dan efektif dapat mengoptimalkan sumber daya, mengendalikan biaya, dan mengurangi risiko kesalahan atau kecelakaan kerja (Sursasmita, 2017). Narasumber 10 menegaskan bahwa, "Subkontraktor yang memahami dan menguasai metode kerja proyek akan mempermudah mereka dalam menghitung biaya dan risiko yang terkait dengan proyek tersebut."

Sebagai simpulan, pemilik proyek harus memperhatikan empat faktor ini dalam proses penyeleksian subkontraktor untuk memastikan keberhasilan proyek dan membangun kepercayaan antara kedua pihak. Kontraktor utama perlu melakukan evaluasi komprehensif terhadap latar belakang, pengalaman, dan kinerja subkontraktor sebelum membuat keputusan dalam proses penyeleksian subkontraktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan meliputi keahlian personil, pemilikan peralatan dan fasilitas, penerapan standar keselamatan dan kesehatan kerja (seperti SMK3), dan pemahaman serta penguasaan metode kerja yang relevan.

Mempertimbangkan faktor-faktor ini dapat membantu pemilik proyek untuk memilih subkontraktor yang paling cocok untuk proyek mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan peluang keberhasilan proyek dan memastikan hasil yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Dengan pendekatan yang tepat dalam proses penyeleksian subkontraktor, pemilik proyek dapat memastikan bahwa mereka memiliki tim kerja yang kompeten dan mampu menjalankan proyek dengan

efisien dan efektif.

#### **V.2.4 Sumber Daya**

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Hatush dan Skitmore (1997), pengalaman subkontraktor menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi keputusan pemilik proyek dalam memilih subkontraktor yang tepat. Pengalaman yang relevan dan rekam jejak yang baik dapat menjamin subkontraktor memiliki kemampuan untuk menyelesaikan proyek dengan kualitas dan efisiensi yang diharapkan. Sebagaimana ditegaskan oleh Narasumber 9, "Menurut saya iya, karena jumlah personil sangat penting. Kita dikejar-kejar waktu penyerahan kepada customer, jadi kita meminta kepada kontraktor untuk mengerahkan seluruh SDM terbaik mereka untuk mempercepat penyelesaian proyek."

Untuk subfaktor kedua, kemampuan manajemen dan komunikasi yang baik antara subkontraktor dan pemilik proyek juga menjadi aspek penting dalam penyeleksian subkontraktor. Studi oleh Cheung *et al.* (2001) menunjukkan bahwa kemampuan manajemen yang baik dan komunikasi yang efektif antara subkontraktor dan pemilik proyek dapat mengurangi risiko kegagalan proyek dan menjamin keberhasilan proyek secara keseluruhan. Narasumber 10 juga menekankan pentingnya peralatan yang baik dan terawat, "Penting sekali, karena peralatan yang baik dan terawat memainkan peran penting untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Jadi, ini tidak akan mengganggu jalannya proyek."

Dalam rangkuman, pemilik proyek harus mempertimbangkan sejumlah faktor dalam penyeleksian subkontraktor, seperti jumlah personil, tenaga, peralatan, dan stock material yang tersedia (Tanuwijaya, 2018), pengalaman dan rekam jejak subkontraktor (Hatush dan Skitmore, 1997), serta kemampuan manajemen dan komunikasi yang baik (Cheung *et al.*, 2001). Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, serta menimbang pendapat dari Narasumber 9 dan 10, pemilik proyek akan lebih mampu untuk memilih subkontraktor yang tepat, memastikan keberhasilan proyek mereka.

Dengan mempertimbangkan semua faktor ini dan menyelaraskan mereka dengan kebutuhan proyek yang spesifik, pemilik proyek akan lebih mampu membuat keputusan yang tepat dalam penyeleksian subkontraktor. Hal ini akan

memungkinkan pemilik proyek untuk mencapai keberhasilan proyek dan memastikan kualitas, keselamatan, efisiensi, dan kepatuhan terhadap peraturan yang diharapkan.

### **V.2.5 Keuangan**

Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa pemilik proyek harus memperhatikan aspek keuangan subkontraktor secara detail. Kekuatan finansial, modal kerja yang cukup, jaminan pelaksanaan pekerjaan, serta riwayat utang dan litigasi, semuanya menjadi pertimbangan penting dalam seleksi subkontraktor. Subkontraktor dengan keadaan keuangan yang baik akan memiliki kemampuan yang lebih besar untuk menjalankan proyek secara efektif dan efisien, sambil meminimalkan risiko keterlambatan atau kegagalan proyek. Seperti diungkapkan oleh Narasumber 8, "Iya berpengaruh karena ada beberapa pekerjaan yang waktunya sangat ketat sehingga untuk memproses DP atau down payment itu tidak memungkinkan lagi karena waktunya sangat cepat. Sedangkan proyek hanya berlangsung 30 hari. Sedangkan proses DP itu membutuhkan waktu 30 hari juga, jadi rasanya percuma. Jadi kita sangat membutuhkan kontraktor atau subkon yang memang mempunyai kemampuan finansial."

Kaminan pelaksanaan dalam faktor keuangan memiliki peran penting dalam proses tender. Hal ini didukung oleh wawancara dengan Narasumber 9 yang menegaskan pentingnya jaminan finansial, "Kalo di kita perlu sih ya jaminan dari pihak bank yang mana jaminan tersebut akan digunakan oleh kontraktor sebagai jaminan bahwa ia tidak akan lari dari tanggungjawab yang dimiliki." Pemilik proyek dapat memperoleh informasi mengenai kondisi keuangan subkontraktor melalui laporan keuangan, jaminan pelaksanaan pekerjaan, dan riwayat utang serta litigasi. Untuk menilai kondisi keuangan subkontraktor, pemilik proyek perlu mempertimbangkan aspek-aspek seperti likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, serta kemampuan subkontraktor untuk memperoleh dana atau kredit yang dibutuhkan (Garg *et al.*, 2017).

Untuk subfaktor ketiga, yaitu permasalahan utang, pemilik proyek perlu memastikan bahwa subkontraktor memiliki komitmen kuat dalam menjaga kesehatan keuangan perusahaan mereka. Hal ini dapat dilihat dari pengelolaan

keuangan yang baik, transparansi dalam laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan yang berlaku (Tan *et al.*, 2018). Narasumber 10 menegaskan dampak negatif dari masalah keuangan subkontraktor, "Menurut saya iya, karena subkon yang memiliki permasalahan utang atau masalah litigasi yang belum selesai dapat berdampak negatif bagi pelaksanaan proyek. Ini bisa mempengaruhi kemampuan subkon untuk memenuhi kewajiban kontrak dalam tekanan hutang atau hukum."

Studi oleh Xu *et al.* (2016) menunjukkan bahwa faktor keuangan subkontraktor, seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja proyek konstruksi. Oleh karena itu, pemilik proyek harus mempertimbangkan faktor-faktor keuangan ini saat melakukan penyeleksian subkontraktor untuk memastikan keberhasilan proyek. Beberapa langkah yang dapat diambil meliputi meminta jaminan pelaksanaan pekerjaan, melakukan due diligence keuangan, dan memantau kinerja keuangan subkontraktor secara berkala.

Dengan melakukan analisis keuangan yang mendalam, pemilik proyek dapat membuat keputusan yang tepat dalam proses penyeleksian subkontraktor, mengurangi risiko keterlambatan atau kegagalan proyek akibat kendala finansial, dan meningkatkan kinerja keseluruhan proyek konstruksi. Maka dari itu, pemahaman dan penilaian yang baik mengenai keuangan subkontraktor sangat penting dalam penyeleksian subkontraktor untuk menjamin keberhasilan dan efisiensi proyek konstruksi.

### **V.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Subkontraktor Oleh Kontraktor**

#### **V.3.1 Harga Penawaran**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor Harga Penawaran merupakan aspek penting dalam proses penyeleksian subkontraktor. Narasumber 14 menyatakan, "Iya bagi saya, harga penawaran sangat berpengaruh dalam mencapai suatu kesepakatan." Hal ini menunjukkan bahwa harga penawaran menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam penyeleksian subkontraktor. Harga yang ditawarkan dapat menjadi salah satu pertimbangan utama dalam mencapai kesepakatan. Namun, narasumber 15 berpendapat, "Menurut saya tidak, karena

harga penawaran tidak selalu menjadi faktor penentu tunggal dalam pemilihan subkontraktor. Kualitas produk atau layanan, pengalaman, reputasi, dan kemampuan untuk memenuhi persyaratan tender juga perlu dipertimbangkan." Oleh karena itu, ditemukan perbedaan pandangan bahwa harga penawaran tidak selalu menjadi faktor penentu tunggal dalam pemilihan subkontraktor. Selain harga, kualitas produk atau layanan, pengalaman, reputasi, dan kemampuan untuk memenuhi persyaratan tender juga perlu dipertimbangkan.

Studi literatur juga mendukung pandangan bahwa harga penawaran yang kompetitif dan kewajaran harga bukanlah satu-satunya faktor yang penting dalam penyeleksian subkontraktor. Sebuah penelitian oleh Xu *et al.* (2016) yang membahas faktor-faktor dalam pemilihan subkontraktor menemukan bahwa harga penawaran, meskipun penting, bukanlah faktor yang paling utama. Faktor-faktor lain seperti pengalaman, kualitas pekerjaan sebelumnya, keberlanjutan finansial, reputasi, dan kemampuan untuk memenuhi persyaratan kontrak juga dianggap penting dalam pemilihan subkontraktor.

Selain itu, penelitian oleh Vo *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa dalam pemilihan subkontraktor, harga penawaran yang kompetitif perlu diimbangi dengan pertimbangan lain seperti kemampuan teknis, pengalaman, reputasi, kualitas, dan keberlanjutan finansial subkontraktor. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya mempertimbangkan berbagai faktor dalam proses penyeleksian subkontraktor. Oleh karena itu, harga penawaran yang kompetitif dan kewajaran harga hanyalah salah satu aspek dalam penyeleksian subkontraktor dan tidak dapat dijadikan satu-satunya faktor penentu.

### **V.3.2 Pengalaman Perusahaan**

Dalam studi yang melibatkan pengalaman perusahaan ditemukan bahwa pengalaman perusahaan adalah aspek penting dalam proses seleksi subkontraktor. Misalnya, dalam subfaktor pertama, semua narasumber sepakat. Narasumber 15 menyatakan, , "Menurut saya sih penting ya. Jadi penawaran yang punya pengalaman dalam melaksanakan proyek itu jadi memiliki keuntungan dalam proses tender atau lelang karena kemampuan mereka untuk nunjukkin kualifikasi dan kompetensi dalam melaksanakan proyek serupa dapat meningkatkan

kepercayaan pihak yang membuka tender terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan proyek dengan sukses” Elazouni & Metwally (2000) menegaskan bahwa pengalaman perusahaan dalam proyek serupa sangat penting dalam pemilihan subkontraktor, karena menunjukkan kemampuan dan keterampilan mereka dalam menangani proyek serupa dan beradaptasi dengan situasi yang mungkin muncul selama proyek.

Faridi dan El-Sayegh (2005) dan Elazouni dan Metwally (2000) dalam penelitian mereka menekankan pentingnya pengalaman perusahaan dalam seleksi subkontraktor. Mereka menunjukkan bahwa pengalaman perusahaan adalah faktor kunci yang perlu dipertimbangkan untuk memastikan keberhasilan proyek konstruksi.

Namun, terdapat perbedaan pendapat antara narasumber 14 dan 15 mengenai durasi minimal pengalaman yang diperlukan, yang berkisar antara satu hingga dua tahun dan tiga tahun. Kesimpulannya, durasi pengalaman yang diperlukan sangat tergantung pada jenis dan kompleksitas proyek. Untuk proyek yang lebih kompleks, mungkin dibutuhkan pengalaman lebih dari 10 tahun (Vo *et al.* 2020). Namun, durasi pengalaman bukanlah satu-satunya faktor yang perlu dipertimbangkan, kualitas dan hasil proyek sebelumnya juga sangat penting.

Pada subfaktor kedua, Mengenai data-data lisensi dan asuransi perusahaan dapat disimpulkan bahwa subfaktor ini sangat penting dalam seleksi subkontraktor. Narasumber 14 menjelaskan, , "Kalo lisensi itu sangat penting ya pak. Kalo gini pak kalo lisensi jadi kita tahu perusahaan itu sebgas apa sih punya lisensi apa aja gitu. Apakah mungkin dia punya apalagi yang udah punya ISO begitu sih pak, kalo asuransi jaminan ya penting juga sih ya pak ya." Lisensi dan asuransi menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi persyaratan hukum dan memiliki perlindungan finansial yang diperlukan untuk mengatasi risiko selama proyek (Han *et al.*, 2018).

Penelitian oleh Han *et al.* (2018) dan Vo *et al.* (2020) mendukung pentingnya data-data lisensi dan asuransi dalam pemilihan subkontraktor. Lisensi dan asuransi menjamin bahwa subkontraktor memiliki kredibilitas, kepatuhan terhadap regulasi, dan kemampuan untuk menanggung risiko selama proyek.

Dengan demikian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pengalaman perusahaan dalam proyek yang serupa, durasi pengalaman minimal, dan data-data

lisensi serta asuransi merupakan faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor. Pengalaman perusahaan menunjukkan kapabilitas dan keahlian mereka dalam menangani proyek yang serupa. Lisensi dan asuransi menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku dan perlindungan finansial yang diperlukan untuk mengatasi risiko yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek.

Pemilik proyek harus mempertimbangkan faktor-faktor ini saat menyeleksi subkontraktor untuk memastikan keberhasilan proyek konstruksi. Memilih subkontraktor yang memiliki pengalaman yang relevan, lisensi yang valid, dan asuransi yang memadai dapat meningkatkan peluang keberhasilan proyek. Selain itu, harus ada penilaian yang cermat terhadap kualitas dan hasil proyek yang telah diselesaikan sebelumnya oleh subkontraktor yang potensial.

Hal ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dalam penyeleksian subkontraktor, dan tidak hanya berfokus pada biaya atau durasi proyek. Setiap aspek dari kualifikasi subkontraktor harus dipertimbangkan untuk memastikan bahwa mereka memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek secara efektif dan efisien.

### **V.3.3 Kemampuan Teknis**

Berdasarkan penelitian, peneliti menemukan bahwa pengalaman, yang terdiri dari empat subfaktor, merupakan faktor penting dalam proses tender atau lelang. Kemampuan teknis, termasuk keahlian personil, peralatan dan fasilitas, keselamatan kerja, dan pengetahuan tentang metode kerja, adalah aspek-aspek kunci dalam penyeleksian subkontraktor. Studi literatur terbaru mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa faktor-faktor ini berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan proyek konstruksi.

Dalam subfaktor keahlian personil, termasuk lisensi, pelatihan untuk pelaksana dan pekerja lapangan, serta pengalaman, merupakan faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor. Narasumber 14 menekankan pentingnya lisensi dan pengalaman, mengatakan: "Bagi saya, pengalaman itu penting, apabila dia punya surat lisensi, itu lebih baik karena dia sudah punya dasar yang harus mereka tahu pekerjaan yang mereka kerjakan itu apa, dasarnya seperti apa." Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Le-Hoai *et al.* (2016), yang menunjukkan bahwa

keahlian dan pengalaman personil merupakan faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor.

Selanjutnya, kepemilikan alat dan fasilitas yang tepat adalah subfaktor penting. Narasumber 15 menjelaskan, "Memiliki peralatan dan fasilitas yang sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan merupakan hal penting dalam kita menyeleksi subkontraktor dan juga dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan suatu proyek." Studi oleh Palaneeswaran *et al.* (2001) mendukung pendapat ini, menunjukkan bahwa ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai mempengaruhi keputusan pemilik proyek dalam memilih subkontraktor.

Sementara itu, kepatuhan terhadap standar keamanan dan keselamatan kerja, seperti sertifikasi SMK3, adalah syarat wajib dalam proyek konstruksi. Narasumber 15 menegaskan bahwa "Sertifikasi SMK3 menjadi sangat penting. Dalam proyek yang melibatkan risiko tinggi dan kegiatan cukup bahaya, dengan adanya sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang efektif, subkontraktor dapat memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan aman dan sehat, meminimalkan risiko kecelakaan dan cedera, serta meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan." Penelitian oleh Andika *et al.* (2017) mengkonfirmasi bahwa keselamatan dan kesehatan kerja adalah faktor penting dalam penilaian subkontraktor.

Akhirnya, pemahaman tentang metode kerja yang akan diterapkan merupakan subfaktor penting dalam penyeleksian subkontraktor. Narasumber 15 menjelaskan, , "Metode kerja yang efektif dan efisien itu penting, dapat meminimalisi risiko kecelakaan, meningkatkan produktivitas serta menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik. Dalam penyeleksian subkontraktor, perusahaan harus memperhatikan apakah subkontraktor memiliki pengalaman dan pengetahuan yang memadai mengenai metode kerja yang akan digunakan dalam pelaksanaan proyek tersebut." Studi oleh Jannadia *et al.* (2019) dan Alhomidan *et al.* (2020) mendukung pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa pengetahuan tentang metode kerja yang akan diterapkan adalah faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor.

Dengan mempertimbangkan wawancara dengan narasumber dan studi literatur terkait, peneliti menyimpulkan bahwa pengalaman, keahlian personil, peralatan dan fasilitas, keamanan dan keselamatan kerja, serta pengetahuan tentang

metode kerja yang akan dilaksanakan, semuanya adalah faktor penting dalam penyeleksian subkontraktor. Oleh karena itu, kontraktor harus mempertimbangkan faktor-faktor ini saat menyeleksi subkontraktor untuk memastikan keberhasilan proyek konstruksi.

#### **V.3.4 Sumber Daya**

Hasil penelitian mengenai sumber daya menunjukkan bahwa faktor sumber daya merupakan hal penting dalam proses penyeleksian subkontraktor oleh kontraktor dalam proyek konstruksi. Aspek-aspek sumber daya seperti jumlah personil, tenaga kerja, peralatan, dan ketersediaan material, serta kondisi, kapasitas, dan produktivitas peralatan menjadi pertimbangan utama dalam penyeleksian subkontraktor.

Subfaktor pertama, melibatkan jumlah personil, tenaga kerja, peralatan, dan ketersediaan material, Seorang narasumber 15 menyatakan, "Iya jumlah personil, tenaga, peralatan, dan stock material yang tersedia itu untuk memastikan bahwa subkontraktor memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan kualitas yang bagus," sebuah studi Alhomidan *et al.* (2020) mendukung pernyataan ini, menegaskan pentingnya ketersediaan sumber daya yang memadai dalam penyeleksian subkontraktor.

Subfaktor kedua, terkait kondisi, kapasitas, dan produktivitas peralatan, Le-Hoai *et al.* (2016) dalam studinya menemukan bahwa kondisi peralatan yang baik dan kapasitas yang memadai adalah faktor penting dalam menilai kemampuan subkontraktor. Narasumber 15 menambahkan, "Ya menurut saya penting, ya karena hal tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam pelaksanaan proyek. Jadi, oleh karena itu, subkontraktor yang memiliki peralatan yang baik dan juga terawat tentunya dapat memberikan hasil yang lebih baik. Terlebih lagi, meminimalkan risiko keterlambatan atau kegagalan proyek." Studi Palaneeswaran *et al.* (2001) sejalan dengan pandangan ini, menunjukkan bahwa produktivitas peralatan mempengaruhi keputusan pemilik proyek dalam memilih subkontraktor.

Dalam konteks ini, Jannadia *et al.* (2019) menegaskan bahwa penilaian terhadap sumber daya yang tersedia dan kemampuan subkontraktor dalam

mengelolanya menjadi aspek penting dalam proses penyeleksian subkontraktor. Oleh karena itu, kontraktor harus mempertimbangkan aspek-aspek ini untuk memastikan keberhasilan proyek konstruksi dan mengurangi risiko kegagalan.

Dengan demikian, sumber daya adalah faktor kritis dalam penyeleksian subkontraktor. Pemilik proyek dan kontraktor harus mempertimbangkan jumlah personil, tenaga kerja, peralatan, dan ketersediaan material, serta kondisi, kapasitas, dan produktivitas peralatan dalam proses penyeleksian subkontraktor untuk memastikan keberhasilan proyek konstruksi dan mengurangi risiko kegagalan. Dengan mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber, termasuk wawancara dengan narasumber dan studi literatur terkini, kontraktor dapat membuat keputusan yang tepat dan efisien dalam proses penyeleksian subkontraktor.

### **V.3.5 Keuangan**

Berdasarkan tiga subfaktor Keuangan, menjadi aspek penting dalam penyeleksian subkontraktor oleh kontraktor. Aspek keuangan ini menentukan keberhasilan proyek konstruksi dan meliputi kemampuan finansial dan modal kerja subkontraktor, jaminan terhadap pelaksanaan pekerjaan, serta permasalahan utang, baik yang berhubungan dengan arbitrase atau litigasi. Studi literatur terkini mendukung bahwa aspek keuangan ini mempengaruhi keberhasilan proyek konstruksi dan menjadi faktor kunci dalam penyeleksian subkontraktor yang kompeten.

Subfaktor pertama, kemampuan finansial dan modal kerja subkontraktor, dianggap berpengaruh dalam penyeleksian subkontraktor. Sebagai contoh, narasumber 14 mengatakan, bahwa "Kalo untuk finansial itu bisa dibilang penting karena yang namanya kerjasama itu ada yang namanya down payment atau segala macam penyelesaian gitu jadi mereka pun harus punya finansial yang kuat juga pak." Penelitian oleh Hatush dan Skitmore (1997) juga mendukung hal ini, menemukan bahwa kemampuan finansial subkontraktor menjadi faktor penting yang perlu dipertimbangkan kontraktor.

Selanjutnya, jaminan terhadap pelaksanaan pekerjaan sangat penting dalam proses penyeleksian subkontraktor. Narasumber 14 menegaskan perlunya jaminan ini dengan mengatakan, "Perlu pak, ya karena kalo tidak ada jaminannya karena

kan kedua belah pihak itu punya prinsip masing-masing pak. Ibaratnya gitu pak, jadi intinya kita harus siap dalam keadaan apapun sih pak". Studi oleh Le-Hoai *et al.* (2016) juga mencatat bahwa jaminan pelaksanaan mempengaruhi keputusan kontraktor dalam memilih subkontraktor.

Subfaktor terakhir, permasalahan utang, baik yang berkaitan dengan arbitrase atau litigasi, menjadi penilaian penting dalam proses penyeleksian subkontraktor. Studi oleh Palaneeswaran *et al.* (2001) menunjukkan bahwa kontraktor perlu mempertimbangkan riwayat hukum dan permasalahan utang subkontraktor dalam proses penyeleksian. Narasumber 15 menjelaskan, "Perlu pak, ya karena kalo tidak ada jaminannya karena kan kedua belah pihak itu punya prinsip masing-masing pak. Ibaratnya gitu pak, jadi intinya kita harus siap dalam keadaan apapun sih pak".

#### **V.4 Propose Framework**

Dari wawancara dan studi literatur, dapat disimpulkan bahwa aspek keuangan merupakan faktor kritis dalam penyeleksian subkontraktor. Pemilik proyek dan kontraktor perlu mempertimbangkan kemampuan finansial dan modal kerja subkontraktor, jaminan terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan permasalahan utang yang mungkin terlibat dalam arbitrase atau litigasi. Dengan demikian, mereka dapat memastikan keberhasilan proyek konstruksi dan mengurangi risiko kegagalan proyek.

*Proposed Framework* ini bertujuan untuk menyajikan proses dan alur yang lebih sistematis dan efektif dalam penyeleksian *named subcontractor* dalam proyek konstruksi. Framework ini mencakup serangkaian tahapan dan faktor-faktor yang relevan dalam penyeleksian *named subcontractor* yang tepat.

Di PT.X, tahap *tender* merupakan sebuah tahap di mana dilakukannya metode pengendalian biaya pada tahap awal sebelum proyek dimulai. *Tender* sendiri merupakan upaya pemilik proyek untuk mendapatkan penyedia jasa konstruksi dengan kapasitas dan kebutuhan yang paling sesuai dengan proyek yang direncanakan serta harga yang sesuai dengan kemampuan perusahaan. Dengan diadakannya tahap *tender*, maka biaya yang dikeluarkan untuk suatu *scope* pekerjaan dapat dikendalikan sebaik mungkin sehingga mampu menghindari biaya-biaya yang tidak diperlukan.

	<i>Tender Qualification</i>	<i>Tender Opening</i>	<i>Tender Clarification</i>	<i>Final Negotiation</i>	<i>Tender Award Announcement</i>
Pihak Terlibat	Cost Contract and Procurement Team dan Design, Design Planning Center, City Development Center Team, Finance Team, dan Legal Team	Cost Contract and Procurement Team dan Design, Design Planning Center, dan City Development Center Team	Cost Contract and Procurement Team dan Design, Design Planning Center, dan City Development Center Team	Cost Contract and Procurement Team dan Design, dan City Development Center Team	Cost Contract and Procurement Team dan Design, China Headquarters, dan Kontraktor
<i>Requirement</i>	Laporan Keuangan, Dokumen Perizinan, Vendor Admission, Prequalification Form, Informasi Tentang Kasus Hukum, dan Express of Interest	Penyampaian Respons terhadap Request for Quotation, Informasi yang Akurat dan Tepat Waktu, Rincian Bill of Quantities (BoQ), dan Persetujuan Syarat dan Ketentuan	Pemahaman dan Klarifikasi Scope of Work, Spesifikasi Teknis dan Alternatif Bahan, Metode Kerja dan Implementasi Rencana, Persyaratan Kontrak, dan Partisipasi Aktif dalam Diskusi	Proposal Penawaran, Data Pendukung, Bukti Kapabilitas, Kesepakatan Mengenai Aspek Penting, dan Minutes of Meeting (MoM) dan Final Negotiation Records.	Memiliki Track Record yang Baik, Kemampuan Teknis, Kapasitas Sumber Daya, Persetujuan Asuransi dan Jaminan Performa, dan Kepatuhan terhadap Peraturan Anti-Korupsi, Penyuaapan, dan Etika Bisnis
Proses	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim Cost Contract and Procurement: Bertugas membuat laporan pembukaan tender, mengirimkan undangan tender berupa Express of Interest, dan menyediakan data pendukung lainnya kepada peserta tender. Mereka berkonsultasi dengan Tim Design and Planning Center untuk evaluasi kecocokan perusahaan.</li> <li>2. Tim Design and Planning Center: Berkonsultasi dengan Tim Cost and Procurement untuk mengevaluasi kecocokan peserta tender dengan desain yang telah disusun.</li> <li>3. Tim City Development Center, Finance, dan Legal: Mereka diinformasikan tentang dimulainya Tender Qualification.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim Cost, Contract, dan Procurement: Mereka meneruskan pekerjaan dari tahap Tender Qualification. Tugas mereka mencakup pembuatan Bill of Quantities berdasarkan Shop Drawing yang telah diperiksa oleh tim Design dan Planning Center, serta mengirimkan request for quotation kepada peserta tender yang memenuhi syarat.</li> <li>2. Tim Design and Planning Center: Setelah peserta tender mengembalikan request for quotation, Tim Design dan Planning Center bertugas meninjau data yang dikumpulkan oleh Tim Cost, Contract, dan Procurement.</li> <li>3. Tim City Development Center: Jika peninjauan dari Tim Design dan Planning Center telah disetujui, Tim City Development Center diinformasikan tentang dimulainya Tender Opening.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim Cost, Contract, dan Procurement: Mereka bekerja sama dengan Tim Design and Planning Center dan Tim City Development Center untuk melakukan klarifikasi dengan peserta tender, membahas cakupan kerja, spesifikasi teknis, metode kerja, dan persyaratan kontrak.</li> <li>2. Tim Design and Planning Center : Fokus mereka adalah menelaah spesifikasi material, alternatif bahan, dan motif yang diajukan peserta tender untuk memastikan kualitas.</li> <li>3. Tim City Development Center: Mereka berfokus pada spesifikasi metode kerja dan implementasi rencana untuk memastikan keselamatan dan lingkungan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim Cost, Contract, dan Procurement: Mereka berkolaborasi dengan Tim City Development untuk melakukan negosiasi dengan peserta tender yang terpilih. Aspek utama negosiasi meliputi harga, jadwal, dan persyaratan teknis. Dasar negosiasi mereka berangkat dari anggaran yang disetujui, harga pasar berdasarkan riset, dan harga proyek serupa dalam 6 bulan terakhir. Dan pada akhirnya akan dituangkan pada Minutes of Meeting dan Final Negotiation Record.</li> <li>2. Tim City Development Center: Mereka bekerja sama dengan Tim Cost, Contract, dan Procurement dalam proses negosiasi, membantu memastikan bahwa kesepakatan yang dicapai sesuai dengan rencana dan tujuan pengembangan kota.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim Cost, Contract dan Procurement: Melakukan evaluasi dan penilaian terhadap semua peserta tender berdasarkan skoring yang telah ditetapkan sebelumnya. Mengeluarkan Letter of Acceptance (LoA) kepada pemenang tender, yang mencakup detail penting seperti harga kontrak, lingkup pekerjaan, jadwal proyek, dll. Serta mengirim pemberitahuan melalui email kepada peserta tender yang tidak berhasil memenangkan tender.</li> <li>2. Head of Department (HoD) dan Kantor Pusat di China: Memberikan persetujuan atas pemenang tender.</li> <li>3. Kontraktor: Memulai pekerjaan sebelum kontrak resmi diterbitkan, seperti memesan bahan, menyiapkan sumber daya, atau mendapatkan ikatan atau bukti asuransi. Setelah kontrak resmi diterbitkan, kontraktor akan menerima dokumen kontrak untuk melanjutkan eksekusi proyek yang kemudian akan diberikan kepada subkontraktor</li> </ol>
<i>Output</i>	Ditemukan beberapa kandidat yang cocok untuk melanjutkan menuju Fase Tender Opening	Penyeleksian terhadap beberapa kandidat yang cocok untuk dilanjutkan menuju Fase Tender Clarification	Penyeleksian terhadap 4-6 kandidat terbaik yang akan lanjut menuju Fase Final Negotiation	Dilakukan pemilihan terhadap pemenang tender dan dilanjutkan menuju Fase Tender Award Annoucent	Subkontraktor sudah terpilih

#### V.4.1 *Tender Qualification*

*Tender Qualification* dapat dikatakan sebagai tahap seleksi dari kelayakan kualitas penyedia jasa konstruksi yang akan dipilih untuk mengikuti proses *tender*. Pada tahap ini, *cost & procurement department* akan menilai kondisi perusahaan penyedia jasa yang akan mengikuti *tender*. Menurut El-Mashaleh (2003), evaluasi kinerja finansial, yang mencakup penelusuran laporan keuangan seperti arus kas dan pengecekan melibatkan arbitrase atau kasus hukum, mencerminkan kemampuan subkontraktor dalam manajemen proyek dan memenuhi tanggung jawab finansial. Ini menekankan pentingnya subkontraktor memiliki kondisi finansial yang baik.

Verifikasi dokumen perizinan juga menjadi aspek penting dalam proses ini. Dokumen-dokumen seperti Tanda Daftar Perusahaan (TDP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Surat Badan Usaha Jasa Konstruksi (SBUJK), Nomor Induk Berusaha (NIB), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), dan Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak (SPPKP) menunjukkan legalitas dan kelayakan subkontraktor dalam industri konstruksi, sesuai dengan penelitian Lam, *et al.*, (2000).

Dokumen tambahan juga perlu dipertimbangkan. *Vendor Admission*, yang berisi informasi umum tentang *vendor*, data perbankan, dan riwayat proyek, dan *Prequalification Form*, yang mengumpulkan informasi tambahan untuk evaluasi lebih lanjut, membantu dalam proses ini (Hatush & Skitmore, 1997).

Subkontraktor harus menunjukkan minat mereka dalam proyek melalui *Express of Interest*. Prosedur ini, seperti yang ditunjukkan oleh Konstantinou (2012), mengurangi risiko dan memastikan bahwa subkontraktor yang dipilih memiliki kemampuan dan sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

Proses kualifikasi tender melibatkan berbagai tim untuk mencapai efisiensi dan keberhasilan. *Tim Cost and Procurement* membuat laporan pembukaan tender dan mengirimkan *Express of Interest* kepada peserta tender, dengan bantuan dan konsultasi dari tim *Design and Planning Center*. *Tim City Development Center*, *Finance*, dan *Legal* juga diberi tahu tentang proses ini, membantu memastikan bahwa subkontraktor yang terpilih memenuhi standar yang diharapkan.

#### **V.4.2 Tender Opening**

Selanjutnya proses *tender* akan memasuki tahap pembukaan, tahap ini merupakan proses di mana ketika semua kandidat peserta yang telah memenuhi persyaratan, *request for quotation* atau RFQ yang berisi *general condition*, *bill of quantity* atau BQ dan *tender drawing* akan dikirimkan oleh *cost & procurement department* kepada kandidat peserta *tender*. Balasan RFQ akan berupa pengumpulan dari *vendor – vendor* terkait. Menurut Akintoye dan Skitmore (1994), tahap ini sangat penting dalam proses pengadaan karena memungkinkan penyeleksian awal peserta tender berdasarkan kriteria tertentu. Eyah dan Cook (2003) menambahkan bahwa ketepatan waktu dan akurasi informasi sangat penting untuk efisiensi dan efektivitas operasional dalam proses tender.

Tim *cost*, *contract*, dan *procurement* memainkan peran utama dalam fase ini, seperti yang dijelaskan oleh Akintoye dan Fitzgerald (2000). Mereka membuat *Bill of Quantities*, mengirimkan *Request for Quotation*, dan mengumpulkan data untuk ditinjau oleh tim *design* dan *planning center*. Akintoye dan Main (2007) menegaskan pentingnya komunikasi yang efektif antara tim yang terlibat dalam proses tender. Setelah ditinjau dan disetujui, proses berlanjut ke Fase *Tender Clarification* dengan pemberitahuan kepada Tim *City Development Center*. Keseluruhan proses ini bertujuan untuk mencapai efisiensi dan keberhasilan dalam proses tender dan keberhasilan proyek.

#### **V.4.3 Tender Clarification**

Proses pemanggilan seluruh kandidat peserta *tender* ke dalam sebuah pertemuan untuk menyamakan cakupan kerja (*Scope of Work*) yang sama dinamakan *Tender clarification*. Pada tahap ini, baik pihak kandidat maupun pihak pengada kompetisi akan saling berdiskusi dan saling mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan pengumpulan RFQ yang telah diajukan sebelumnya. Diharapkan agar yang diajukan oleh vendor akan menjadi harga yang final dan adil setelah melaksanakan proses penyamaan persepsi atas *scope of work* dan *terms & agreement*.

Selama tahap ini, tim *cost*, *contract*, dan *procurement*, *Design and Planning*

*Center*, dan *City Development Center* berkolaborasi untuk melakukan klarifikasi dengan peserta tender. Diskusi melibatkan klarifikasi Scope of Work, spesifikasi teknis, metode kerja, dan persyaratan kontrak. *Tim Design and Planning Center* fokus pada spesifikasi material dan alternatif, sedangkan *City Development Center* fokus pada metode kerja dan implementasi rencana. Ini semua bertujuan untuk memastikan peserta tender memenuhi standar kualitas, keselamatan, dan lingkungan.

Dengan kata lain, Fase Klarifikasi Tender berfungsi sebagai platform untuk mengurangi ketidakpastian dan risiko, serta meningkatkan kualitas hasil tender melalui komunikasi efektif dan transparan antara pihak pengada dan penawar.

#### **V.4.4 Final Negotiation**

Ketika semua pihak telah mencapai kesepakatan dan kesepakatan secara komersial maupun teknis, maka dilakukannya *final negotiation* atau negosiasi terakhir untuk anggaran yang diajukan oleh setiap peserta *tender*. Selama tahap ini, berbagai tim dalam organisasi, termasuk *cost*, *contract*, dan *procurement*, berkolaborasi untuk melakukan negosiasi dengan peserta tender. Negosiasi berfokus pada faktor-faktor seperti harga, jadwal, dan persyaratan teknis, dengan dasar negosiasi termasuk anggaran yang disetujui, harga pasar berdasarkan riset, dan harga proyek serupa dalam 6 bulan terakhir.

Hasil dari fase Negosiasi Final biasanya didokumentasikan dalam Minutes of Meeting (MoM) dan Final Negotiation Records. Dokumen-dokumen ini mencakup kesepakatan yang telah dicapai tentang berbagai aspek, seperti merek yang digunakan, jumlah minimum pengiriman, denda atas keterlambatan, waktu yang dibutuhkan untuk material onsite, kesepakatan harga, dan ketentuan pembayaran.

Intinya, tahap Negosiasi Final sangat penting untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak dan untuk mengurangi risiko dan ketidakpastian. Komunikasi yang efektif dan transparansi antara pihak pengada dan peserta tender sangat penting selama tahap ini (Hatush & Skitmore, 1997).

#### **V.4.5 Tender Award Announcement**

Setelah semua proses dilalui, maka hanya akan ada 1 pemenang *tender* yang nantinya akan diumumkan pada tahapan ini. *Vendor* terpilih akan melewati tahap *tender award*, dan menjadi kontraktor yang bekerja sama dengan PT. X untuk proyek tersebut.

Setelah pemenang ditentukan, Letter of Acceptance (LoA) diterbitkan, mencakup informasi penting tentang proyek seperti harga, lingkup pekerjaan, jadwal, dan sebagainya (Egemen & Mohamed, 2005; Luu *et al.*, 2015). LoA memungkinkan pemenang tender memulai pekerjaan sebelum kontrak resmi diterbitkan.

Peserta tender yang tidak berhasil diberitahu melalui email, memberikan transparansi dan menghargai partisipasi mereka (Luu *et al.*, 2015). Sehingga, tahap Pengumuman Pemenang Tender adalah tahap penting yang menentukan pemenang berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh pengada, melibatkan pengumuman pemenang, penerbitan LoA, dan pemberitahuan kepada peserta yang tidak menang.