

## ANALISIS FAKTOR DAYA SAING KONTRAKTOR KECIL DI INDONESIA

Samuel<sup>1)</sup> dan Prof. Dr.-Ing. habil. Andreas Wibowo<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Teknik Sipil / Magister Teknik Sipil, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung  
Jl. Ciumbuleuit No. 94, Bandung 20153, Jawa Barat, Indonesia  
e-mail : samuel.tjandradjaja@gmail.com

<sup>2)</sup>Dosen Tetap (Guru Besar), Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik  
Universitas Katolik Parahyangan, Bandung  
e-mail : andreaswibowo1@yahoo.de

### Abstrak

Industri konstruksi merupakan salah satu pilar yang menumpu perkembangan perekonomian di Indonesia. Sampai dengan tahun 2017, pangsa pasar konstruksi di Indonesia masih terfragmentasi dan sebagian besar dikuasai oleh kontraktor besar. Kontraktor kecil di Indonesia dengan jumlah yang besar saling bersaing memperebutkan lapangan pekerjaan. Persaingan yang sangat ketat ini menuntut kontraktor kecil untuk memiliki daya saing yang baik untuk mampu bertahan dalam kondisi yang ada. Dari keterbatasan penelitian yang ada, penelitian yang secara spesifik membahas faktor-faktor daya saing, yang berimplikasi pada kesinambungan bisnis mereka di dunia konstruksi masih belum dilakukan. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini didedikasikan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu: Menyusun variabel awal (rencana), *pilot survey*, Menyusun kuesioner final, dan menyebarkan kuesioner. Set kuesioner berisikan data scoring tingkat kepentingan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil. Dari 75 set kuesioner yang disebar, diperoleh 64 set yang valid. Analisis pada penelitian ini dibagi menjadi dua tahap yaitu: analisis kuantitatif berupa analisis deskriptif, uji beda, dan analisis faktor; analisis kuantitatif berupa wawancara. Responden wawancara adalah lima orang kontraktor senior yang berlokasi di Jakarta dan Jawa Barat. Hasil dari analisis kuantitatif menyatakan bahwa keunggulan kompetitif merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil dengan nilai rerata sebesar 4,81 dan nilai *loading factor* sebesar 0,89. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara yang mendukung hasil analisis kuantitatif tersebut. Pada tahap wawancara, diperoleh beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh kontraktor kecil terkait daya saing yaitu: mengedepankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki masing-masing kontraktor kecil, mengutamakan profesionalisme kerja, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dan menjaga hubungan baik dan komunikasi dengan klien.

**Kata kunci:** Faktor-Faktor Daya Saing, Kontraktor Kecil, Keunggulan Kompetitif.

### Abstract

*The construction industry is one of the pillars that supports the development of the economy in Indonesia. As of 2017, the share of the construction market in Indonesia is still fragmented and mostly controlled by large contractors. A large number of small contractors in Indonesia compete with each other for jobs. This intense competition requires small contractors to have good competitiveness to be able to survive in existing conditions. From the limitations of existing research, research that specifically addresses competitiveness factors, which have implications for the sustainability of their business in the world of construction, has not been carried out. In this regard, this research is dedicated to filling this knowledge gap. Data collection was carried out in several stages, namely: Arranging initial variables (plans), pilot surveys, compiling final questionnaires, and distributing questionnaires. The questionnaire set contains the scoring data for the level of importance of the factors that affect the competitiveness of small contractors. Of the 75 sets of questionnaires distributed, 64 valid sets were obtained. The analysis in this study was divided into two stages, namely: quantitative analysis in the form of descriptive analysis, difference testing, and factor analysis; quantitative analysis in the form of interviews. The interview respondents were five senior contractors located in Jakarta and West Java. The results of the quantitative analysis state is that competitive advantage is the most influential factor on the competitiveness of small contractors with a mean value of 4.81 and a loading factor value of 0.89. This was confirmed by the results of the interviews which supported the results of the quantitative analysis. At the interview stage, several strategies that need to be carried out by small contractors related to competitiveness were obtained, namely: promoting and increasing the competitive advantage of each small contractors, prioritizing work professionalism, improving the quality of human resources owned, and maintaining good relations and communication with clients.*

**Keywords:** Competitiveness Factors, Small Contractors, Competitive Advantage.

## 1. Pendahuluan

Pada tahun 2017 industri konstruksi merupakan salah satu sektor dari tiga sektor utama yang paling banyak menyerap tenaga kerja dan memberikan kontribusi yang besar pada pertumbuhan perekonomian di Indonesia (Widodo, 2017). Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2017 menunjukkan bahwa pada kuartil I 2017 pertumbuhan ekonomi sebesar 5,01 persen yang mana sektor konstruksi memberi sumbangan sebesar 0,61 persen dari total pertumbuhan ekonomi.

Sampai dengan tahun 2017, pangsa pasar konstruksi di Indonesia masih terfragmentasi dan sebagian besar dikuasai oleh kontraktor besar. Kontraktor kecil di Indonesia dengan jumlah lebih dari 100 ribu hanya memperebutkan 20 persen dari total proyek konstruksi yang ada di Indonesia sementara kontraktor besar yang hanya berjumlah 2 persen disuguhkan 80 persen pangsa pasar proyek konstruksi (Brontowijoyo, 2017).

Persaingan antarkontraktor kecil yang sangat ketat mengakibatkan kontraktor kelompok ini harus berusaha mengedepankan keunggulan masing-masing dan mempertahankan bahkan mengembangkan pangsa pasar yang sudah dimiliki. Pada konteks inilah setiap kontraktor kecil dituntut untuk memiliki daya saing (*competitiveness*) yang baik untuk tetap mampu bertahan dalam kondisi yang ada.

Dari keterbatasan penelitian yang ada, penelitian yang secara spesifik membahas faktor-faktor daya saing, yang berimplikasi pada kesinambungan bisnis mereka di dunia konstruksi masih belum dilakukan. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini didedikasikan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan (*gap of knowledge*) ini.

## 2. Kajian Literatur

### 2.1. Daya Saing Kontraktor Kecil

Dalam tahap pelaksanaan proyek konstruksi, tujuan proyek banyak dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang bersifat sangat dinamis. Hal ini memaksa para kontraktor sebagai pihak penyedia jasa untuk menerapkan strategi manajemen terbaik dalam melaksanakan bisnis sebagai kontraktor. Strategi manajemen yang baik merupakan salah satu cara yang digunakan sebagai senjata dalam persaingan industri konstruksi saat ini (Handayani, 2017).

Kaming, Ervianto, dan Angriawan (2017) melakukan kajian daya saing kontraktor menengah dan kontraktor kecil di Indonesia. Melalui analisis yang telah dilakukan, mereka menyimpulkan bahwa

daya saing kontraktor kecil dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: keuangan, peralatan dan material, struktur organisasi, kepemimpinan, sumber daya manusia, metode kerja, dan sistem manajemen proyek. Mereka juga menemukan bahwa kontraktor kecil dengan kategori badan usaha berupa Perseroan Terbatas (PT) dan Perseroan Komanditer (CV) memiliki perbedaan metode kerja dan manajemen proyek yang secara tidak langsung mempengaruhi daya saing masing-masing perusahaan.

Johan (2019) melaksanakan penelitian mengenai daya saing kontraktor kecil di Jawa Barat. Ia menyimpulkan bahwa lima faktor utama yang mempengaruhi daya saing kontraktor kecil di Jawa Barat adalah: manajemen sumber daya manusia, manajemen mutu, manajemen biaya, manajemen strategi, dan teknologi marketing. Johan (2019) menjelaskan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia yang dapat dilakukan ialah *staffing*, evaluasi kinerja, pelatihan, sertifikat pekerja, dan analisis permasalahan pegawai.

Beberapa penelitian terkait daya saing kontraktor kecil dilakukan di luar negeri. Lu, Shen, dan Yam (2004) melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan kontraktor dalam persaingan pada pasar konstruksi di Cina. Mereka menyimpulkan bahwa tiga faktor terpenting dalam rangka meningkatkan kekuatan kontraktor yaitu: memenangkan beberapa kontrak kerja dengan cara mengadopsi strategi penawaran yang tepat, membangun hubungan yang baik dengan pemerintah karena pemerintah merupakan sumber terbesar penghasil proyek konstruksi, dan meningkatkan strategi bisnis yang lebih kompetitif dan jelas.

Hwang, Shan, dan Lye (2018) melakukan kajian mengenai faktor utama yang menjadi hambatan bagi kontraktor kecil di Singapura dalam meningkatkan daya saing. Faktor-faktor yang menjadi hambatan antara lain: kurangnya modal yang dimiliki kontraktor kecil, pengetahuan yang masih minim mengenai konstruksi berkelanjutan, dan jumlah proyek konstruksi yang sangat terbatas diiringi dengan jumlah kontraktor kecil yang sangat banyak. Mereka menyimpulkan bahwa peran pemerintah sangat penting terhadap persaingan dan *survivability* kontraktor kecil. Melalui penelitian mereka, pemerintah diharapkan dapat memberikan kebijakan-kebijakan yang dapat membantu kontraktor kecil menyikapi banyaknya jumlah kontraktor kecil dewasa ini. Implementasi dari kebijakan-kebijakan tersebut antara lain: memberikan wawasan kepada kontraktor kecil mengenai konstruksi berkelanjutan, memberikan subsidi dan sertifikasi terhadap kontraktor kecil agar dapat mengembangkan spesialisasi yang dimilikinya, dan membagi hasil

*costs savings* yang diperoleh dari operasional dan maintenance bangunan-bangunan pemerintah.

## 2.2. Manajemen Arus Kas

Manajemen arus kas merupakan sebuah alat yang sangat penting dalam menata arus kas sebuah perusahaan konstruksi. Davis dan Carr (1992) menyatakan bahwa dalam menata arus kas dibutuhkan manajemen finansial yang baik sebagai alat yang penting dalam melaksanakan manajemen arus kas. Eyiah (2001) menyatakan bahwa sulitnya memperoleh dana dari pinjaman bank merupakan salah satu faktor paling berpengaruh yang menghambat perkembangan perusahaan kecil di negara berkembang, termasuk kontraktor kecil. Hal ini menyebabkan kontraktor kecil tidak mampu memperkerjakan sumber daya manusia ahli dan profesional, juga tidak mampu untuk menyewa atau membeli peralatan yang dapat membantu jalannya proyek konstruksi karena harganya yang mahal.

Arus kas keluar yang dibayarkan kepada pemasok, sub-kontraktor, dan biaya langsung sangatlah berbeda dengan arus kas masuk yang dibayarkan oleh klien. Menurut Kenley (2003), arus kas masuk dan keluar sangat dipengaruhi oleh bagaimana bentuk kontrak dan perjanjian antara pihak-pihak yang bersangkutan.

Pihak-pihak yang bersangkutan antara lain kontraktor dengan klien, kontraktor dengan sub kontraktor, dan kontraktor dengan pemasok. Kenley (2003) mengatakan bahwa metode pembayaran yang dilakukan oleh pihak klien kepada kontraktor dan kontrak kerja yang disepakati umumnya menggunakan metode *progress payment* dalam menentukan jadwal pembayaran dan jumlah pembayaran yang harus dilakukan. Metode *progress payment* ini sangat umum digunakan dikarenakan mempermudah pihak kontraktor dalam memperoleh *cash in* dan mempermudah pihak klien dalam melakukan kontrol progress pekerjaan terhadap dana yang tersisa.

Odeyinka dan Kaka (2005) membuktikan bahwa termin pembayaran dan metode pembayaran klien kepada pihak kontraktor sangat berpengaruh terhadap arus kas kontraktor tersebut. Mereka menyimpulkan sebagian besar kontraktor puas dengan metode pembayaran, *valuation intervals*, dan *time lag* yang terjadi antara kontraktor dengan supplier dan sub-kontraktor. Namun, sebagian besar kontraktor masih belum puas terhadap *time-lag* yang terjadi antara penagihan kontraktor kepada klien dengan pembayaran aktual yang dilakukan klien kepada kontraktor dan juga persentase retensi yang ditahan untuk jaminan garansi. Masih menurut Odeyinka dan Kaka (2005), masalah yang timbul terkait pembayaran dapat dimaklumi karena margin

keuntungan kontraktor yang sangat kecil yang mengakibatkan sekecil apapun keterlambatan pembayaran yang dilakukan klien kepada kontraktor, maka akan sangat berpengaruh terhadap arus kas kontraktor. Besarnya retensi bahkan sering memiliki nilai yang sama besar dengan profit yang diperoleh kontraktor.

Zayed dan Liu (2014) menganalisis faktor-faktor yang berdampak pada arus kas kontraktor dan menyimpulkan bahwa manajemen finansial dan tahap pelaksanaan merupakan faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap arus kas kontraktor. Sementara itu, tingkat kepuasan klien sangat berpengaruh terhadap proses pembayaran klien kepada kontraktor.

## 2.3. Sistem Manajemen Mutu

Asa, Abidin, dan Latief (2008) melaksanakan penelitian mengenai sistem manajemen mutu yang berpengaruh terhadap optimasi profitabilitas dan daya saing perusahaan jasa konstruksi di Indonesia. Mereka menyimpulkan bahwa daya saing perusahaan jasa konstruksi di Indonesia sangat dipengaruhi sejauh mana perusahaan tersebut melaksanakan sistem manajemen mutu dengan sistem dan prosedur yang baku agar menghasilkan produk jasa konstruksi dengan mutu yang konstan dan melaksanakan pengukuran dan pengendalian biaya mutu secara konstan.

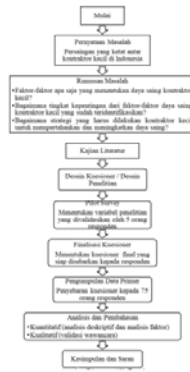
Penelitian mengenai sistem manajemen mutu pada kontraktor kecil juga dilaksanakan oleh Hosang, Manoppa, dan Willar (2016). Mereka juga menyimpulkan terdapat korelasi antara sistem manajemen mutu yang baik terhadap kinerja dan daya saing kontraktor kecil di Manado. Apabila dalam membangun sistem manajemen mutu disertai dengan prinsip-prinsip dan elemen-elemen manajemen mutu, daya saing kontraktor kecil akan meningkat.

## 2.4. Kinerja Kontraktor Kecil

Koesmargono (2015) melakukan analisis berdasarkan 16 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja kontraktor. Ia menyimpulkan bahwa kategori bidang usaha perusahaan kontraktor, kemampuan mengatur keuangan dengan baik, dan dukungan sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya merupakan tiga faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja kontraktor. Semakin tinggi kinerja yang diberikan oleh perusahaan kontraktor, maka akan semakin tinggi juga daya saing yang dimilikinya.

## 3. Metodologi Penelitian

Gambar 3.1 menyajikan tahapan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Variabel-variabel yang digunakan dalam kuesioner merupakan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil di industri nasional. Penetapan faktor-faktor tersebut dilakukan berdasarkan pengalaman peneliti sebagai pengusaha kontraktor kecil di Bandung dan dipercaya oleh studi pustaka yang telah dilakukan. Tabel 3.1 akan menjelaskan variabel-variabel pada desain awal kuesioner yang selanjutnya akan divalidasi dan diperkaya dalam tahapan pilot survey.

### 3.1. Desain Kuesioner

Tabel 3.1 Variabel Penelitian Faktor Berpengaruh terhadap Daya Saing

No	Variabel	Kode	Sumber Referensi
1	Kemampuan mengatur arus kas dengan baik	X1	Zayed dan Liu (2014)
2	Dukungan sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya	X2	Penulis
3	Kemampuan mengatur durasi pekerjaan dengan baik	X3	Koushki (2003)
4	Kemampuan mengatur jadwal pengiriman material sesuai yang dibutuhkan	X4	Kaming, Ervianto, dan Anggriawan (2017)
5	Kemampuan dalam melaksanakan <i>controlling</i> mutu dengan baik	X5	Koushki (2003)
6	Kualitas dan kuantitas sumber daya peralatan yang memadai	X6	Kaming, Ervianto, dan Anggriawan (2017)
7	Keberanian dalam memberikan nilai markup yang sangat minim	X7	Handayani (2017)
8	Kemampuan dalam menerapkan metode pelaksanaan pekerjaan dengan baik	X8	Zayed dan Liu (2014)
9	Kategori badan usaha	X9	Penulis
10	Keberanian dalam memberikan penawaran yang rendah	X10	Penulis
11	Kekuatan yang dimiliki dalam segi finansial (modal)	X11	Penulis
12	Keunggulan kompetitif ( <i>competitive advantage</i> )	X12	Penulis
13	Kepemilikan akses yang kuat terhadap pihak bank	X13	Penulis
14	Kepemilikan strategi marketing yang tepat	X14	Penulis
15	Kemampuan dalam memberikan jaminan atau pertanggung jawaban atas hasil pekerjaan sesuai dengan kesepakatan dengan klien	X15	Asa, Abidin, dan Latief (2008)
16	Kepemilikan sistem dan prosedur yang baku sehingga produk jasa konstruksi semakin konstan	X16	Asa, Abidin, dan Latief (2008)
17	Kesanggupan dalam melaksanakan berbagai jenis kontrak pekerjaan konstruksi	X17	Odeyinka dan Kaka (2005)
18	Kemampuan berkomunikasi dengan klien secara pandai dan tepat	X18	Penulis
19	Tingkat kompetisi yang rendah pada suatu proyek	X19	Penulis
20	Reputasi baik kontraktor di pasar konstruksi	X20	Penulis
21	Kepemilikan akses dengan instansi	X21	Penulis

No	Variabel	Kode	Sumber Referensi
	pemerintahan mengenai perijinan		
22	Relasi yang baik dengan supplier	X22	Al-Issa dan Zayed (2007)
23	Relasi yang baik dengan sub-kontraktor	X23	Penulis
24	Kesanggupan dalam melaksanakan <i>change orders</i>	X24	Koushki (2003)
25	Kesanggupan dalam menjaga target awal walaupun terjadi <i>design deficiencies</i>	X25	Penulis

### 3.2. Pilot Survey

*Pilot survey* adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk memperkaya dan memvalidasi variabel-variabel penelitian yang akan digunakan dalam kuesioner. *Pilot survey* dilaksanakan melalui diskusi dan wawancara awal dengan lima orang kontraktor senior di daerah Jawa Barat dan Jakarta

(lihat Tabel 3.2). Hasil dari *pilot survey* ini selanjutnya dituangkan ke dalam kuesioner final.

Wawancara diisi dengan diskusi mengenai tanggapan dan respon mereka terhadap variabel-variabel awal yang telah peneliti tetapkan. Para responden juga diharapkan dapat menambahkan atau memperkaya variabel yang belum disebut dalam penelitian ini.

**Tabel 3.2** Demografi Responden Wawancara *Pilot Survey*

Kode Responden	Posisi	Bentuk Badan Usaha	Pengalaman Sebagai Kontraktor (Tahun)	Total Rata-Rata Omset per Tahun (Rp)	Mayoritas Proyek yang Telah Dikerjakan
R1	Direktur	Perseorangan	30	>10 milyar	Swasta Perseorangan
R2	Direktur	CV	15	5–10 milyar	Pengembang
R3	Direktur	Perseorangan	11	5–10 milyar	Swasta Perseorangan
R4	Direktur	PT	25	5–10 milyar	Swasta Perseorangan
R5	Direktur	Perseorangan	12	>10 milyar	Swasta Perseorangan

### 3.3. Finalisasi Kuesioner

Pada penelitian ini, kategori respon Skala Likert yang digunakan berjumlah lima titik respons. Kategori respons Skala Likert dijelaskan dalam Tabel 3.3. Jumlah tersebut didasarkan pada teori Preston dan Colman (2000) yang menyatakan bahwa

jumlah titik respons kurang dari lima memiliki kriteria yang buruk dalam segi reliabilitas, validitas, kekuatan diskriminasi, dan stabilitas. Mereka menyarankan jumlah titik respon berjumlah lima, enam, atau tujuh titik respons.

**Tabel 3.3** Kategori Respon Skala Likert

Skala	Kategori Respons
1	Sangat tidak setuju bahwa variabel yang bersangkutan memiliki pengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil
2	Tidak setuju bahwa variabel yang bersangkutan memiliki pengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil
3	Cukup setuju bahwa variabel yang bersangkutan memiliki pengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil
4	Setuju bahwa variabel yang bersangkutan memiliki pengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil
5	Sangat setuju bahwa variabel yang bersangkutan memiliki pengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil

Kuesioner dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian pertama berisi pertanyaan umum untuk menganalisis bagaimana bentuk usaha dan kategori kelas yang dimiliki oleh perusahaan kontraktor yang diwakili oleh responden yang mengisi. Bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan berupa *scoring* untuk memperoleh data faktor-faktor penting yang menurut

masing- masing responden berpengaruh terhadap daya saing perusahaan kontraktornya.

### 3.4. Pengumpulan Data Primer

Responden pada penelitian ini adalah kontraktor kualifikasi usaha perseorangan dan kualifikasi usaha kecil dengan pengalaman minimal 5 tahun bersaing di pasar konstruksi nasional. Menurut Lembaga

Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) No. 3 Tahun 2017 Pasal 9, kontraktor kualifikasi usaha perseorangan meliputi subkualifikasi P dan kontraktor kualifikasi badan usaha kecil meliputi subkualifikasi kecil 1 (K1), kecil 2 (K2), dan kecil 3 (K3). Tabel 3.4 menjelaskan persyaratan klasifikasi dan kualifikasi bidang usaha kontraktor perseorangan dan kecil menurut LPJK No.3 Tahun 2017 Pasal 11. Responden pada penelitian ini direncanakan berjumlah 75 orang. Setiap set kuesioner akan disebarkan secara langsung kepada direktur dari masing-masing perusahaan kontraktor kecil melalui media online e.g., email dan whatsapp.

### 3.5. Analisis Kuantitatif

Data primer yang telah diperoleh sebelumnya melalui penyebaran kuesioner akan dianalisis secara kuantitatif menggunakan analisis deskriptif, uji beda, dan dilanjutkan dengan analisis faktor. Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh rerata dan sebaran tingkat kepentingan dari masing-masing variabel penelitian. Analisis deskriptif disertai dengan uji validitas, realibilitas dan normalitas.

Menurut Webster (1998), uji nonparametrik adalah prosedur statistik yang digunakan untuk melakukan uji hipotesis jika tidak ada asumsi tentang distribusi parameter-parameter atau populasi. Metode statistik nonparametrik digunakan apabila distribusi statistik pengambilan sampel tidak terdistribusi normal, tidak ada asumsi yang dapat dibuat tentang bentuk distribusi populasi yang menjadi sumber sampel, dan menggunakan data ordinal atau nominal (Tentua, 2009).

Analisis faktor dilaksanakan untuk mengetahui korelasi sekumpulan variabel dan mengidentifikasi satu atau beberapa variabel yang memiliki nilai

signifikansi tertinggi di antara sekumpulan variabel dengan jumlah yang banyak (Widayat, 2016).

Pada analisis kuantitatif, kontraktor kecil dibagi menjadi dua kategori kelompok yaitu: kontraktor kecil berdasarkan kelas dan kontraktor kecil berdasarkan bentuk badan usaha. Tujuan pengelompokan ini adalah untuk mempermudah proses analisis dan memperkaya hasil analisis yang diperoleh. Oleh karena itu, pada form kuesioner terdapat pertanyaan mengenai bentuk badan usaha dan total rata-rata omset per tahun.

### 3.6. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan melalui metode wawancara dengan lima responden terpilih yang berprofesi sebagai kontraktor senior di daerah Jawa Barat dan Jakarta. Responden wawancara pada tahap ini sama dengan responden wawancara pada tahap *pilot survey*. Tujuan dilakukannya wawancara adalah:

- a) Mengonfirmasi hasil temuan analisis faktor;
- b) Mendapatkan masukan tentang strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing kontraktor kecil dikaitkan dengan hasil temuan.

Proses wawancara direncanakan dilaksanakan kurang lebih 60–120 menit untuk masing-masing responden.

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Demografi Responden

Dari 75 set kuesioner yang didistribusikan, diperoleh 64 respons yang valid, atau *response rate* sebesar 85,33% yang dianggap tinggi untuk penelitian yang menggunakan media kuesioner untuk pengumpulan data. Tabel 4.1 menjelaskan statistik responden berdasarkan kelas dan bentuk badan usaha.

**Tabel 4.1** Kategori Kelas dan Bentuk Badan Usaha Kontraktor Kecil

Kelas	Bentuk badan usaha		Total
	Perseorangan	CV dan PT	
Kecil-menengah	24 (50%)	11 (69%)	35 (55%)
Kecil-atas	24 (50%)	5 (31%)	29 (45%)
<b>Total</b>	<b>48 (75%)</b>	<b>16 (25%)</b>	<b>64 (100%)</b>

### 4.1.2. Tingkat Pengaruh Faktor-Faktor Daya Saing

Tabel 4.2 menyajikan hasil analisis deskriptif tingkat pengaruh faktor-faktor yang telah teridentifikasi terhadap daya saing kontraktor kecil.

**Tabel 4.2** Hasil Analisis Deskriptif Pengaruh Faktor Daya Saing

No.	Variabel	Kode	Nilai Min	Nilai Maks	Mean	Standar Deviasi
1	Keunggulan kompetitif ( <i>competitive advantage</i> )	X9	2	5	4,81	0,53
2	Reputasi baik kontraktor di pasar konstruksi	X15	3	5	4,80	0,51
3	Kemampuan berkomunikasi dengan klien secara pandai dan tepat	X14	3	5	4,78	0,49
4	Kemampuan dalam melaksanakan controlling	X5	3	5	4,72	0,49

No.	Variabel	Kode	Nilai Min	Nilai Maks	Mean	Standar Deviasi
	mutu dengan baik					
5	Kemampuan mengatur durasi pekerjaan dengan baik	X3	3	5	4,67	0,54
6	Kemampuan dalam memberikan jaminan atau pertanggung jawaban atas hasil pekerjaan sesuai dengan kesepakatan dengan klien	X11	3	5	4,66	0,51
7	Dukungan sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya	X2	1	5	4,55	0,78
8	Kemampuan dalam menerapkan metode pelaksanaan pekerjaan dengan baik	X7	2	5	4,55	0,67
9	Kemampuan mengatur arus kas dengan baik	X1	3	5	4,52	0,67
10	Relasi yang baik dengan sub-kontraktor	X17	2	5	4,42	0,69
11	Relasi yang baik dengan supplier	X16	2	5	4,33	0,69
12	Kemampuan mengatur jadwal pengiriman material sesuai yang dibutuhkan	X4	3	5	4,31	0,64
13	Kesanggupan dalam melaksanakan berbagai jenis kontrak pekerjaan konstruksi	X13	1	5	4,09	0,94
14	Kepemilikan sistem dan prosedur yang baku sehingga produk jasa konstruksi semakin konstan	X12	2	5	4,08	0,82
15	Kesanggupan dalam melaksanakan change orders	X18	1	5	4,03	0,89
16	Kualitas dan kuantitas sumber daya peralatan yang memadai	X6	2	5	3,91	0,83
17	Kekuatan yang dimiliki dalam segi finansial (modal)	X8	2	5	3,86	0,89
18	Kesanggupan dalam menjaga target awal walaupun terjadi <i>design deficiencies</i>	X19	2	5	3,81	0,85
19	Kepemilikan akses yang kuat terhadap pihak bank	X10	1	5	3,50	0,84
20	Kepemilikan akses dengan instansi pemerintahan	X20	1	5	3,22	1,19

#### 4.1.3 Uji Validitas, Realibilitas, dan Normalitas Data

Karena jumlah responden penelitian adalah 64, nilai *degree of freedom* (df) adalah:

$$df = 64 - 2 = 62$$

Dengan asumsi taraf signifikansi 5% dan  $df = 2$ , ditetapkan nilai  $r$  kritis = 0,25. Dengan demikian, variabel dikatakan valid apabila nilai  $r$  yang diperoleh ( $r$  hitung) lebih tinggi dari 0,25. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab 3, seluruh variabel dapat dinyatakan valid dan reliabel.

#### 4.2. Analisis Uji Beda Non Parametrik

Berdasarkan uji normalitas diketahui variabel penelitian tidak terdistribusi dengan normal, maka uji beda yang digunakan adalah uji beda nonparametrik. Pada penelitian ini uji beda dilaksanakan menggunakan metode Mann-Whitney. Uji beda Mann-Whitney bertujuan membedakan hasil kinerja kelompok yang terdapat dalam sampel ke dalam dua kelompok dengan dua kriteria yang berbeda dan menguji satu variabel data kategori dan satu variabel data interval. Tabel 4.3 menyajikan hasil uji beda Mann-Whitney berdasarkan kelompok bentuk badan usaha kontraktor kecil.

**Tabel 4.3** Hasil Uji Beda Mann-Whitney Berdasarkan Bentuk Badan Usaha dan Kelas Kontraktor Kecil

Variabel	Bentuk Badan Usaha		Sig. (2-tailed)	Kelas Kontraktor Kecil		Sig. (2-tailed)
	Perseorangan	CV/PT		Menengah	Atas	
X1	4,54 (0,68)	4,44 (0,63)	0,59	4,31 (0,72)	4,76 (0,51)	0,01
X2	4,54 (0,85)	4,56 (0,51)	0,93	4,37 (0,91)	4,76 (0,51)	0,04

Variabel	Bentuk Badan Usaha		Sig. (2-tailed)	Kelas Kontraktor Kecil		Sig. (2-tailed)
	Perseorangan	CV/PT		Menengah	Atas	
X3	4,69 (0,55)	4,56 (0,51)	0,43	4,57 (0,56)	4,76 (0,51)	0,17
X4	4,29 (0,68)	4,38 (0,50)	0,66	4,31 (0,63)	4,31 (0,66)	0,98
X5	4,71 (0,50)	4,75 (0,45)	0,77	4,60 (0,55)	4,86 (0,35)	0,03
X6	3,88 (0,84)	4,00 (0,82)	0,61	3,91 (0,82)	3,90 (0,86)	0,93
X7	4,52 (0,71)	4,63 (0,50)	0,59	4,37 (0,73)	4,76 (0,51)	0,02
X8	3,88 (0,87)	3,81 (0,98)	0,81	4,06 (0,91)	3,62 (0,82)	0,05
X9	4,88 (0,49)	4,63 (0,62)	0,16	4,69 (0,68)	4,97 (0,19)	0,02
X10	3,44 (0,77)	3,69 (1,01)	0,30	3,66 (0,84)	3,31 (0,81)	0,10
X11	4,73 (0,49)	4,44 (0,51)	0,05	4,57 (0,56)	4,76 (0,44)	0,14
X12	4,02 (0,84)	4,25 (0,78)	0,34	4,20 (0,72)	3,93 (0,92)	0,20
X13	4,15 (0,90)	3,94 (1,06)	0,45	4,09 (0,92)	4,10 (0,98)	0,94
X14	4,88 (0,39)	4,50 (0,63)	0,04	4,69 (0,58)	4,90 (0,31)	0,07
X15	4,83 (0,48)	4,69 (0,60)	0,33	4,66 (0,64)	4,97 (0,19)	0,01
X16	4,29 (0,74)	4,44 (0,51)	0,47	4,29 (0,75)	4,38 (0,62)	0,59
X17	4,42 (0,74)	4,44 (0,51)	0,92	4,37 (0,77)	4,48 (0,57)	0,52
X18	3,98 (0,79)	4,19 (1,17)	0,42	4,09 (1,01)	3,97 (0,73)	0,60
X19	3,69 (0,80)	4,19 (0,91)	0,04	4,09 (0,78)	3,48 (0,83)	0,00
X20	3,10 (1,08)	3,56 (1,46)	0,19	3,34 (1,31)	3,07 (1,03)	0,35

Berdasarkan hasil analisis uji beda yang telah dilakukan, dapat ditarik simpulan bahwa:

- a) Kelompok kontraktor kecil berdasarkan bentuk badan usaha menyimpulkan bahwa seluruh faktor penting dalam meningkatkan dan mempertahankan daya saing kontraktor kecil; akan tetapi kemampuan dalam memberikan jaminan, kemampuan berkomunikasi dengan klien, dan kesanggupan dalam menjaga target awal merupakan faktor yang memiliki perbedaan tingkat kepentingan secara statistik.
- b) Kelompok kontraktor kecil berdasarkan kategori kelas menyimpulkan bahwa seluruh faktor penting dalam meningkatkan dan mempertahankan daya saing kontraktor kecil; akan tetapi kemampuan mengatur arus kas,

dukungan sumber daya manusia, kemampuan dalam melaksanakan *controlling* mutu, kemampuan dalam menerapkan metode pelaksanaan pekerjaan, kekuatan modal, keunggulan kompetitif, reputasi baik kontraktor, dan kesanggupan dalam menjaga target awal merupakan faktor yang memiliki perbedaan tingkat kepentingan secara statistik.

#### 4.3. Analisis Faktor

Analisis faktor terbagi menjadi empat tahapan analisis seperti yang telah dijelaskan pada Bab III, yaitu: menyusun matriks korelasi, mengekstrasi variabel-variabel, merotasi faktor, dan melakukan interpretasi. Tabel 4.4 akan menjelaskan hasil *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett's Test*.



**Tabel 4.4** KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,71
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.
	674,79 190 0,00

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai KMO yang diperoleh adalah  $0,71 > 0,5$  dan nilai signifikansi hasil Bartlett's Test adalah  $0,00 < 0,05$  yang berarti bahwa terdapat korelasi antar variabel yang akan dianalisis, maka dari itu analisis dapat dilanjutkan ketahap selanjutnya. Tabel 4.5 akan menjelaskan distribusi nilai varian masing-masing variabel.

**Tabel 4.5** Distribusi Nilai Varian Masing-Masing Variabel

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,16	25,80	25,80	5,16	25,80	25,80	4,37	21,87	21,87
2	4,25	21,23	47,03	4,25	21,23	47,03	3,64	18,19	40,06
3	1,89	9,43	56,45	1,89	9,43	56,45	2,44	12,22	52,28
4	1,45	7,26	63,72	1,45	7,26	63,72	2,13	10,65	62,93
5	1,11	5,54	69,26	1,11	5,54	69,26	1,27	6,32	69,26
6	0,92	4,60	73,86						
7	0,83	4,16	78,02						
8	0,71	3,53	81,55						
9	0,59	2,93	84,48						
10	0,51	2,53	87,01						
11	0,48	2,39	89,39						
12	0,38	1,91	91,30						
13	0,31	1,55	92,85						
14	0,30	1,51	94,36						
15	0,28	1,39	95,75						
16	0,24	1,18	96,93						
17	0,21	1,03	97,96						
18	0,18	0,89	98,86						
19	0,15	0,74	99,60						
20	0,08	0,40	100,00						

Pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa terdapat lima kelompok variabel yang dapat dibentuk berdasarkan nilai Eigen. Komponen satu memiliki nilai Eigen sebesar  $5,16 > 1$  maka komponen satu dapat menjadi kelompok variabel yang mampu menjelaskan 25.8% varian. Komponen dua memiliki nilai Eigen sebesar  $4,25 > 1$  maka komponen dua dapat menjadi kelompok variabel yang mampu menjelaskan 21,23% varian. Komponen tiga memiliki nilai Eigen sebesar  $1,89 > 1$  maka komponen tiga dapat menjadi kelompok variabel yang mampu menjelaskan 9,43% varian. Komponen

empat memiliki nilai Eigen sebesar  $1,45 > 1$  maka komponen empat dapat menjadi kelompok variabel yang mampu menjelaskan 7,26% varian. Komponen lima memiliki nilai Eigen sebesar  $1,11 > 1$  maka komponen lima dapat menjadi kelompok variabel yang mampu menjelaskan 5,54% varian.

Hasil dari matriks komponen yang telah dirotasi menunjukkan korelasi masing-masing variabel independen dengan komponen kelompok variabel yang telah terbentuk. Tabel 4.6 akan menjelaskan rangkuman hubungan masing-masing variabel dengan kelompok variabel.

**Tabel 4.6** Rangkuman Pengelompokan Analisis Faktor

No	Nama Faktor	Variabel	Faktor Loading
1	Kekuatan modal dan kesanggupan melaksanakan pekerjaan diluar kontrak	X6	0,76
		X8	0,67
		X10	0,71
		X12	0,77
		X13	0,75
		X18	0,74
		X19	0,71
2	Kemampuan manajemen proyek dan kekuatan reputasi	X20	0,77
		X1	0,69
		X2	0,70
		X5	0,61
		X11	0,77
3	Kemampuan melaksanakan metode pelaksanaan pekerjaan dan kekuatan relasi	X14	0,83
		X15	0,84
		X7	0,66
4	Kemampuan manajemen waktu	X16	0,85
		X17	0,89
5	Keunggulan kompetitif	X3	0,69
		X4	0,82
		X9	0,89

**4.4. Pembahasan**

Hasil analisis yang telah dilakukan perlu diintegrasikan dengan pendapat para praktisi dan didukung pula oleh literatur yang bersangkutan. Berikut akan dijelaskan bagaimana tanggapan para responden wawancara menanggapi hasil analisis yang telah dilakukan.

- a) Menurut seluruh responden wawancara, seluruh faktor yang telah disebutkan pada analisis merupakan faktor-faktor yang penting dalam meningkatkan daya saing kontraktor kecil. Hanya saja seluruh faktor tersebut memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda.
- b) Menurut hasil analisis deskriptif, dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan faktor yang paling penting dalam meningkatkan daya saing kontraktor kecil. Hal ini didukung oleh responden R1, R4, dan R5 yang sama-sama sepakat bahwa keunggulan kompetitif merupakan faktor yang paling penting. Responden R2 dan R3 berpendapat lain dan menentang pernyataan tersebut.
- c) Melihat hasil analisis deskriptif, kekuatan modal memiliki nilai rerata 3,86 yang artinya masih kalah penting dibandingkan banyak faktor lainnya. Hal ini ditentang oleh R1, R2, R3, R4, dan R5 mendukung hasil analisis deskriptif dan sepakat bahwa kekuatan modal kalah pentingnya dengan beberapa faktor yang lain.

- d) Melalui analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa menjaga target awal walaupun terjadi design deficiencies merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang lebih rendah daripada faktor-faktor lainnya. Hal ini disetujui oleh kelima responden wawancara.
- e) Berdasarkan hasil analisis faktor, diperoleh lima kelompok faktor yang terbentuk. Kekuatan modal dan kesanggupan melaksanakan pekerjaan diluar kontrak merupakan kelompok faktor yang memiliki pengaruh terbesar. Hal ini ditentang oleh kelima responden wawancara karena kelompok faktor ini kalah pentingnya dibanding kelompok faktor lainnya.
- f) Melalui hasil wawancara akhir, diperoleh beberapa faktor lain yang menurut responden wawancara sangat berpengaruh terhadap daya saing kontraktor kecil. Faktor-faktor ini akan ikut dibahas dalam penelitian ini meskipun tidak dilibatkan dalam analisis kuantitatif yang telah dilakukan.

**5. KESIMPULAN**

Daya saing kontraktor kecil merupakan topik yang penting dibahas mengingat ketatnya persaingan kontraktor kecil dewasa ini. Jumlah kontraktor kecil yang terus meningkat disertai dengan jumlah proyek konstruksi yang terbatas merupakan permasalahan utama yang dihadapi kontraktor kecil. Oleh karena

itu masing-masing perusahaan kontraktor kecil perlu meningkatkan dan menjaga daya saing masing-masing perusahaan di pasar konstruksi.

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh faktor yang telah disebutkan dalam analisis penting dalam menjaga dan meningkatkan daya saing kontraktor kecil.
- b) Berdasarkan hasil analisis deskriptif, lima faktor dengan tingkat kepentingan tertinggi adalah: keunggulan kompetitif, reputasi baik kontraktor di pasar konstruksi, kemampuan berkomunikasi dengan klien secara baik dan tepat, kemampuan dalam melaksanakan *controlling* mutu dengan baik, dan kemampuan mengatur durasi pekerjaan dengan baik.  
Berdasarkan hasil analisis faktor, lima faktor dengan tingkat kepentingan tertinggi adalah: keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), relasi yang baik dengan sub-kontraktor, relasi yang baik dengan supplier, reputasi baik kontraktor di pasar konstruksi, dan kemampuan berkomunikasi dengan klien secara pandai dan tepat.
- c) Strategi yang perlu dilakukan kontraktor kecil dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing adalah:
  - Mengedepankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki masing-masing kontraktor kecil.
  - Mengutamakan profesionalisme kerja.
  - Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.
  - Menjaga hubungan baik dan komunikasi dengan klien.

## 6. Daftar Pustaka

- Alwi, Sugiharto, Hampson, Keith, Mohamed, Sherif. *Factor Influencing Contractor Performance in Indonesia: A Study of Non Value-Adding Activities*. Proceedings International Conference on Advancement in Design, Construction, Construction Management and Maintenance of Building Structure. Bali. 2002: 20-34.
- Christiawan, A.D., Koemargono. Studi Mengenai Hubungan Karakteristik dan Kinerja Perusahaan Kontraktor Kualifikasi Kecil di Daerah Istimewa Yogyakarta. Thesis. Yogyakarta: Program Studi Magister Teknik Sipil. Program Pascasarjana. Universitas Atma Jaya; 2015.
- Eyiah, A.K. An Integrated Approach to Financing Small Contractors in Developing Countries: A Conceptual Model. *Journal of Construction Management and Economics*. 2001; Vol. 19: 511-518.
- Fitriana, D., Florencia, Y.K.O., Dwi, J.U., Tanto, D.S. Pengukuran Kepuasan Kontraktor Terhadap Kinerja Klien Pada Proyek Konstruksi Swasta. *Jurnal Karya Teknik Sipil*. 2014; Vol. 3, No. 1: 283-295.
- Gumolili, S.A., Sompie, B.F., Rantung, J.P. Analisa Faktor-Faktor Penyebab Change Order dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Waktu Pelaksanaan Proyek Konstruksi di Lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Media Engineering*. 2012; Vol. 2, No. 4: 247-256.
- Handayani, F.S. *Strategy for Small-Medium Scale Contractor Performance Improvement in ASEAN Competitive Market*. Procedia Engineering. Bali. 2017; Vol. 171: 387-395.
- Kaming, P.F., Ervianto, W.I., Anggriawan, E.N. *Kajian Daya Saing Kontraktor Menengah dan Kontraktor Kecil Di Indonesia*. Konferensi Nasional Teknik Sipil 11. Jakarta. 2015.
- Kaming, P.F., Olomolaiye, P.O., Holt, G.D., Harris, F.C. Factor Influencing Construction Time and Cost Overruns on High-Rise Projects in Indonesia. *Journal of Construction Management and Economics*. 1997; Vol. 15: 83-94.
- Koushki, P.A. Delays and Cost Increases in The Construction of Private Residential Projects in Kuwait. *Journal of Construction Management and Economics*. 2007; Vol. 23: 285-294.
- Odeyinka, A.H., Kaka, A. An Evaluation of Contractors' Satisfaction With Payment Terms Influencing Construction Cash Flow. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. 2005; Vol. 10: 171-180.
- Smith, G.R., Bohn, C.M. Small to Medium Contractor Contingency and Assumption of Risk. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1999. Vol. 1: 101-108.
- Zayed, T., Liu, Y. Cash Flow Modeling for Construction Projects. *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*. 2014; Vol. 21: 170-189.