

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kapabilitas Bersaing Kontraktor

2.1.1 Kapabilitas Manajerial

Kemampuan manajerial suatu perusahaan mencakup bagaimana perusahaan mengelola kapasitas, tenaga kerja, pengetahuan, kepemimpinan, perencanaan, evaluasi, dan pemilihan implementasi (Nguyen *et al.*, 2013). Pengelolaan yang dilakukan dalam aspek manajerial turut mencakup implementasi perubahan-perubahan struktural apa saja yang diperlukan dalam memelihara keunggulan kompetitif dan inovasi di dalam sebuah perusahaan (Li *et al.*, 2009). Secara umum, terdapat beberapa dimensi-dimensi manajerial yang perlu dikelola perusahaan sebagaimana dipaparkan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Dimensi Kapabilitas Manajerial

Dimensi	Indikator	Sumber
Pemeliharaan Kultur Inovatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem yang mendukung inovasi; 2. Kompensasi bagi inovasi; 	Tezel <i>et al.</i> (2018)
Manajemen Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transfer pengetahuan antar karyawan 	Eaton <i>et al.</i> (2006)
Mengatasi Permasalahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian konflik; 2. Analisis resiko; 	Noktehdan <i>et al.</i> (2019)
Tata Kelola Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinkronisasi antar departemen; 2. Pengendalian dan supervisi kerja; 3. Kemampuan mengambil keputusan. 	Alvarez <i>et al.</i> (2017)

Tabel 2.1 menjelaskan bahwa kapabilitas manajerial dapat diamati dari kemampuan perusahaan mengelola kultur inovatif, pengetahuan, mekanisme penyelesaian masalah, dan tata kelola manajerial secara umum. Inovasi yang pada akhirnya akan melahirkan keunggulan kompetitif dapat diimplementasikan pada proses produksi, organisasi, dan manajerial (Alvarez *et al.*, 2017). Kemampuan manajerial yang tinggi dalam perusahaan pada akhirnya akan berdampak positif pada praktik inovasi dan keunggulan kompetitif secara keseluruhan (Gomez-Conde *et al.*, 2019).

Kultur inovatif yang dikembangkan perusahaan dapat dilakukan dari penyesuaian struktur organisasi yang mendukung terciptanya inovasi itu sendiri (Tezel *et al.*, 2018). Selanjutnya, karyawan juga dapat dikembangkan agar mampu mengimplementasikan mekanisme transfer pengetahuan untuk kepentingan organisasi tanpa khawatir akan resiko terhadap pekerjaan mereka, dimana jaminan dari organisasi akan membuat karyawan percaya dan bernisiatif lebih dalam organisasi itu sendiri (Eaton *et al.*, 2006). Dalam proses pengembangan inovasi dan keunggulan kompetitif, terdapat resiko dan permasalahan yang perlu dipahami dan diselesaikan secara sistematis oleh perusahaan (Gudienė, 2013). Tata kelola manajerial diperlukan secara struktural untuk memastikan keberhasilan proyek dan kepuasan klien (Durdyev *et al.*, 2018).

2.1.2 Kapabilitas Pemasaran

Kapabilitas pemasaran memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan hubungannya dengan klien dan saluran distribusi (Blesa dan Ripollés, 2009). Tujuan utama dari pengembangan kapabilitas pemasaran adalah memahami preferensi dan masalah dari klien, serta pandangan klien terkait solusi yang diberikan perusahaan (Hartmann *et al.*, 2008). Pemahaman akan hal-hal tersebut membuat perusahaan dapat memberikan hasil yang memenuhi kebutuhan klien (Killip *et al.*, 2018).

Karakteristik klien dapat mempengaruhi bagaimana pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan mereka (Killip *et al.*, 2018a). Sebagai contoh, klien yang memiliki jam terbang tinggi akan cenderung lebih menuntut hasil ke perusahaan (Manley *et al.*, 2009). Hal ini secara langsung membuat perusahaan perlu untuk mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui inovasi dalam upaya memenuhi kebutuhan dan standar yang dimiliki klien (Killip *et al.*, 2018b). Perusahaan juga perlu untuk memelihara klien dengan spesifikasi tinggi karena keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan klien tersebut akan berdampak signifikan pada reputasi serta portofolio perusahaan (99).

Karakteristik pemasaran dalam proyek konstruksi secara umum lebih berfokus pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan klien (47, 95). Karakteristik tersebut membuat kemampuan inovasi perusahaan akan meningkat seiring dengan meningkatnya permintaan klien. Meningkatnya keunggulan kompetitif perusahaan akan membuat perusahaan dapat meningkatkan eksekusi dari kontrak yang dimiliki bersama klien terkait (Loosemore dan Richard, 2015).

2.1.3 Kapabilitas Operasional

Kapabilitas operasional secara langsung berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam memastikan keberhasilan proyek (Takim dan Adnan, 2008). Secara umum, keberhasilan proyek dapat diamati dari biaya, waktu dan kualitas yang diciptakan dari kapabilitas operasional perusahaan (Parsanejad *et al.*, 2013). Kapabilitas operasional sendiri dapat ditentukan melalui pemahaman spesifik mengenai kriteria-kriteria dalam keberhasilan proyek terkait (Van Auken *et al.*, 2008). Namun, penentuan kriteria tersebut memiliki kompleksitas tersendiri akibat banyaknya kepentingan dan tujuan berbagai pihak dalam pelaksanaan proyek tersebut (Doloi *et al.*, 2012).

Aspek keamanan merupakan bagian paling penting dalam kapabilitas operasional. Hal ini berkaitan dengan karakteristik proyek konstruksi yang cenderung berbahaya bagi para pekerja proyek (Tixier *et al.*, 2016). Kapabilitas operasional turut ditentukan dari bagaimana kontraktor menerapkan program keamanan untuk melindungi para pekerjanya, dimana keselamatan pekerja merupakan prioritas utama dalam proyek konstruksi (Zhao dan Lucas, 2015). Jaminan keselamatan yang buruk tidak hanya beresiko tinggi bagi pekerja, namun juga berpengaruh pada jangka waktu penyelesaian, kualitas keseluruhan dan kerugian finansial pada proyek terkait (Wanberg *et al.*, 2013).

Selanjutnya, kapabilitas operasional turut ditentukan oleh peralatan operasional dan kemampuan penggunaan yang dimiliki oleh kontraktor. Pengukuran peralatan dan kemampuan penggunaan dapat diamati melalui ketersediaan, performa peralatan, dan kualitas peralatan yang digunakan dalam

pelaksanaan proyek (Dunn, 2015). Secara spesifik, kemampuan penggunaan peralatan turut diukur dengan kemampuan melakukan perawatan rutin peralatan yang optimal serta kemampuan dalam mengkalkulasi potensi keuntungan yang didapatkan dari pengadaan alat tertentu (Han *et al.*, 2020).

Kapabilitas operasional turut mengacu pada kecepatan perusahaan dalam merespon tantangan-tantangan teknis. Kecepatan respon merupakan elemen kritikal bagi kontraktor dalam memenangkan persaingan di pasar konstruksi yang kompetitif (Xhao dan Singhaputtangkul, 2018). Kecepatan respon turut mempengaruhi peluang perusahaan dalam memenangi tender proyek, dimana perusahaan yang merespon penyesuaian dalam pengajuan dengan cepat akan lebih berpeluang mendapatkan tender proyek terkait (Zhang *et al.*, 2018). Penyelesaian proyek dengan kualitas maksimal dan jangka waktu yang pendek akan meningkatkan citra perusahaan dan mengurangi resiko dari kompleksitas yang muncul akibat jangka waktu pengerjaan yang lebih lama (Teece, 2007).

Selanjutnya, sertifikasi yang dimiliki perusahaan turut menjadi bagian dari kapabilitas operasional. Sertifikasi merupakan salah satu syarat mutlak yang dibutuhkan perusahaan untuk mengikuti proses lelang tender proyek, sehingga perusahaan yang memiliki sertifikasi secara langsung meminimalisir hambatan regulasi sekaligus menciptakan *barriers* bagi perusahaan lain untuk terlibat dalam proses lelang (Korytárová *et al.*, 2015). Sehingga, kontraktor perlu untuk memperjuangkan dan memperluas cakupan sertifikasi yang mereka miliki untuk memperluas pula cakupan operasi dan profitabilitas perusahaan (Hosny *et al.*, 2013).

2.1.4 Kapabilitas Finansial

Kapabilitas finansial merupakan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan dalam mencari dan mengelola sumber pendanaan (Li *et al.*, 2009). Secara umum, kontraktor yang tengah berada dalam proses pengembangan inovasi memiliki struktur pembiayaan yang lebih tinggi karena potensi resiko yang dimiliki dalam proses pengembangan tersebut (Guerrini *et al.*, 2013). Secara umum, proses pengembangan inovasi tidak hanya sebatas pembiayaan proyek, namun juga memastikan adanya pendanaan yang kontinyu untuk mengembangkan inovasi dalam upaya menghasilkan keunggulan kompetitif (Gambatese dan Hallowell, 2011).

Kontraktor dengan skala kecil-menengah perlu untuk lebih berhati-hati dalam menyusun rencana pendanaan karena keterbatasan dana yang mereka miliki (Zubizarreta, 2017). Hal ini menyebabkan adanya ketimpangan dalam keunggulan kompetitif yang dimiliki kontraktor besar dan kecil-menengah, sehingga mengakibatkan adanya ketimpangan persaingan di pasar konstruksi (Dulaimi, 2005). Minimnya keunggulan kompetitif membuat perusahaan rentan terjebak pada mekanisme yang memungkinkan klien melakukan pembayaran yang terlambat, serta menetapkan harga yang tidak realistis pada lelang tender proyek (Yong dan Mustafa, 2012). Kondisi ini tidak menguntungkan bagi kontraktor skala kecil-menengah karena menciptakan siklus yang menghambat mereka untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Perera *et al.*, 2014).

Terdapat dua faktor yang menentukan kapabilitas finansial kontraktor. Pertama, kemampuan kontraktor dalam mengurangi biaya dan meminimalisir pembengkakan biaya selama proses pengerjaan (Memon *et al.*, 2014). Upaya tersebut secara teoritis dapat dilakukan melalui penyesuaian biaya tetap dan biaya variabel dalam pengerjaan proyek (Kapelko *et al.*, 2015). Kedua, kemampuan perusahaan dalam mengakses sumber pembiayaan yang dapat digunakan dalam pengerjaan proyek (Orozco *et al.*, 2011). Akses pada sumber pembiayaan dapat diamati dari akses permodalan, pinjaman lunak, hingga kemampuan perusahaan untuk membiayai proyek secara mandiri (Giménez *et al.*, 2019).

2.1.5 Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Kapabilitas sumber daya manusia dalam konteks konstruksi mengacu pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan faktor manusia ke dalam proses pengerjaan proyek (Demirkesen dan Ozorhon, 2017). Dalam konteks perusahaan konstruksi, kemampuan pengelolaan sumber daya manusia yang tinggi akan menciptakan atmosfer positif bagi keberhasilan proyek sekaligus meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui inovasi teknologi (Hardie dan Newell, 2011). Secara umum, Demirkesen dan Ozorhon (2017) menjelaskan bahwa kapabilitas sumber daya manusia dapat diamati melalui:

1. Tingkat kompetensi dan spesialisasi dari sumber daya manusia perusahaan;
2. Proses komunikasi internal;
3. Tingkat motivasi;

4. Tingkat integrasi dan kerjasama tim;
5. Rasio keluar-masuk (*turnover*) dalam perusahaan.

Kontraktor dalam skala kecil-menengah memerlukan tingkat kapabilitas sumber daya manusia yang tinggi karena tingginya tekanan untuk menyelesaikan proyek sesuai isi kontrak, dimana tekanan tersebut muncul akibat keterbatasan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Zubizarreta *et al.*, 2017). Namun, skala perusahaan yang kecil turut menguntungkan perusahaan dalam pengembangan kapabilitas sumber daya manusia karena lebih mudah melakukan integrasi ke dalam sistem dan proses kerja secara keseluruhan (Manley *et al.*, 2009).

Kapabilitas sumber daya manusia dapat dikembangkan melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam peningkatan berkelanjutan (Ogunbiyi *et al.*, 2011). Perusahaan dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan ide peningkatan yang ada dalam pikiran mereka, mengembangkan pendorong motivasi, hingga merekrut karyawan dengan kemampuan teknis yang sesuai dengan kebutuhan inovasi (Lorincová *et al.*, 2018). Pembelajaran yang konsisten dari karyawan dengan sistem yang disediakan perusahaan turut mempengaruhi peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, dimana perusahaan menjembatani akses karyawan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan (Chan, 2009).

2.2 Kemampuan Inovasi

Inovasi dapat dikategorikan ke dalam inovasi teknologi dan inovasi organisasi (Esmaeili dan Hallowell, 2012). Secara spesifik, inovasi teknologi

mencakup inovasi pada layanan konstruksi dan inovasi pada proses pengerjaan proyek konstruksi itu sendiri sementara inovasi organisasi mencakup pada manajemen perubahan, pemasaran, finansial, dan lain-lain (Kale dan Arditi, 2010). Kemampuan inovasi sendiri dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola aspek-aspek perencanaan, komunikasi, komitmen, integrasi, pengetahuan, dan lingkungan eksternal untuk menciptakan inovasi (Songip *et al.*, 2013).

Kemampuan inovasi sendiri dapat diidentifikasi dari kapasitas dan kemampuan perusahaan untuk menciptakan ide-ide yang relevan, mengimplementasikan ide, melakukan evaluasi serta mengembangkan sistem yang mendukung pengembangan ide (Zhang *et al.*, 2018). Inovasi yang dilakukan perusahaan didasari oleh perubahan lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan, baik dalam proses maupun dalam keuntungan perusahaan itu sendiri (Killip *et al.*, 2018). Sehingga, kemampuan inovasi mengacu pada apakah perusahaan memiliki faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mengembangkan inovasi sistematis akan produk dan jasa serta proses secara berkelanjutan.

Inovasi teknologi merupakan elemen penting dalam inovasi dalam layanan konstruksi karena kemampuannya dalam menciptakan ide-ide baru yang dapat diterapkan pada pasar (Gambatese dan Hallowell, 2011). Inovasi teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk mendistribusikan informasi dan pengetahuan dari proyek, unit bisnis dan unit kerja secara terintegrasi (Loosemore dan Richard, 2015). Selanjutnya, inovasi organisasional dilakukan untuk mengembangkan kultur organisasi yang mendukung inovasi, dimana kultur yang mendukung inovasi

dijabarkan oleh Songip *et al.* (2013) sebagai kultur yang mendukung eksperimen dan percobaan hal-hal baru serta mampu mengantisipasi resiko yang muncul dari percobaan tersebut.

Perusahaan dengan kultur yang mendukung inovasi akan turut memfasilitasi pengembangan inovasi dengan mengalokasikan sumber daya bagi pengembangan inovasi tersebut (Zubizarreta *et al.*, 2017a). Investasi pada pengembangan inovasi secara konsisten akan meningkatkan kapabilitas bersaing dan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan suatu permasalahan (Jensen, 2017). Perusahaan perlu untuk menstandarisasi mekanisme pengembangan inovasi untuk menciptakan tata kelola inovasi yang sistematis (Zubizarreta *et al.*, 2017b). Secara umum, (Horta *et al.*, 2012) menyatakan bahwa perusahaan dengan tingkat kemampuan inovasi yang tinggi memiliki rasio profitabilitas yang tinggi pula.

2.3 Persepsi Perusahaan Mengenai Kapabilitas Bersaing

Secara umum, perusahaan seringkali memiliki gambaran ideal mengenai kapabilitas bersaing yang dimilikinya (Blayse dan Manley, 2004). Namun, kondisi internal perusahaan dan eksternal perusahaan membuat perusahaan perlu menyusun skala prioritas mengenai kapabilitas bersaing yang dibentuk oleh perusahaan, dengan berfokus pada kapabilitas bersaing yang secara langsung memiliki dampak pada profitabilitas (Sheikh *et al.*, 2017). Dalam kasus perusahaan konstruksi, skala prioritas kapabilitas bersaing cenderung berfokus pada faktor-faktor yang secara umum mereduksi biaya yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu proyek (Jafar *et al.*, 2016).

Faktor eksternal yang berperan signifikan terhadap persepsi perusahaan adalah faktor lingkungan industri itu sendiri. Secara umum, perusahaan perlu untuk menyusun kapabilitas bersaing yang mampu menjawab tantangan pasar dimana perusahaan tersebut terlibat (Jafar *et al.*, 2016). Beberapa faktor dalam lingkungan industri dijelaskan oleh Azeem *et al.* (2020) sebagai berikut:

1. Peluang profitabilitas yang berpotensi didapatkan perusahaan dari keterlibatannya di pasar;
2. Kebijakan dan rencana pembangunan pemerintah yang terkait langsung dengan industri konstruksi;
3. Pertumbuhan ekonomi dan tingkat kepercayaan investor pada pasar konstruksi negara tersebut.

Situasi pada lingkungan tersebut turut mempengaruhi bagaimana perusahaan mempersepsikan kapabilitas bersaing mereka. Penelitian dari Azeem *et al.* (2020) turut mengungkapkan bahwa perusahaan telah memahami pentingnya penerapan riset dan pengembangan dalam meningkatkan kapabilitas bersaing, namun pada praktiknya perusahaan cenderung memikirkan insentif langsung yang akan mereka dapatkan saat meningkatkan kapabilitas bersaing. Persepsi perusahaan juga turut dipengaruhi dari bagaimana pasar merespon peningkatan kapabilitas bersaing dan bagaimana pemerintah memperlakukan perusahaan dengan kapabilitas bersaing yang tinggi (Yuono, 2021).

Secara spesifik, perusahaan juga memiliki persepsi bahwa peningkatan kapabilitas bersaing berkaitan erat dengan *resource acquisition* yang cenderung memberatkan perusahaan (Kusimo *et al.*, 2019). Dalam konteks perusahaan

konstruksi di negara berkembang, kontraktor cenderung tidak konsisten dalam meningkatkan portofolio aset perusahaan, sehingga cenderung mendapati tambahan biaya yang signifikan saat perusahaan dihadapkan dengan kebutuhan meningkatkan kapabilitas bersaing (Sheikh *et al.*, 2017). Lebih lanjut lagi, perusahaan juga mengalami kesulitan dalam mendapatkan talenta-talenta yang mampu menavigasikan arah perkembangan perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas mereka (Irfan *et al.*, 2020).

