TELAAH KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK ANTARA PORTER DAN HAMEL DAN PRAHALAD

Johny Rusdiyanto[1]

ABSTRACT

There is little question that strategic management is undergoing profound perspective change as the 21st draw to close. What are the forces for change? Where are strategic management going? What are the obstacles to getting there? These are the questions I propose to discuss in this paper. In order to maintain the existence of an organization, the role of strategic management more crucial in many organizations. On one hand, the strategic management is have to be fermulated with high adaption to environment changes and match with their own core capabilities. On the other hand, organizations have an precendented opportunity to refocus their internal activities system as strategic assets. Transforming this conditions into an opportunity, however, requires a new strategic management perspective, especially to formulate the matching strategy. The world is surprised because of new perspective in Strategic management that have specific description.The two perspectinves of strategic management socialized by Michael Porter and Hamel and Prahalad. These two perspectives inspires strategist to find the right strategic concept before their formulate the right strategy for their company. This paper describe and clarify the focus, color and the specific implementation of Porter and Hamel and Prahalad perspective on Strategic Management.

***Keywords**: strategic management, strategy, strategic concepts*

Perubahan yang bersifat turbulen dan melanda dunia saat ini membuat para *strategist* semakin hati-hati dalam menganalisis dan merumuskan strategi yang tepat bagi organisasi. Sejak Hamel (1990) mensosialisasikan adanya 3 (tiga) karakteristik badan usaha, yaitu badan usaha sebagai *rule maker, rule taker* dan *rule breaker*, informasi ini menyebabkan banyak *strategist* berpikir dan mencari jawaban dari karakteristik badan usaha yang paling tepat dan akan diimplementasikan pada badan usaha masing-masing. Munculnya pasangan Hamel dan Prahalad (1998) dengan bukunya *Competing for the Future* memberikan nuansa baru untuk melakukan *redefenisi industri* dengan konsep *architect industry* membuat lahirnya perspektif baru dalam mempelajari manajemen strategik yang berbeda dengan konsep-konsep yang pernah ada.

Porter (1989) mensosialisasikan penyempurnaan konsep strategi generik yang berfokus pada konsep keunggulan bersaing suatu negara (*competitive advantage of a nation*). Sebuah konsep yang merupakan penyempurnaan dari konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang pernah disosialisasikan pada awal tahun 1985. Terlihat adanya konsistensi yang tinggi terhadap konsep yang digunakan Porter tersebut. Porter dianggap sebagai konseptor manajemen strategik yang sangat konsisten dengan konsep keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*). Para konseptor manajemen strategik lainnya nyaris tidak dapat menyamai popularitas yang di peroleh Porter dan Hamel dan Prahalad.

[1] Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Surabaya

Tulisan ini mencoba menelaah prinsip, perspektif dan filosofi yang mendasari konsep yang dikemukakan antara Porter dan Hamel dan Prahalad dengan menjelaskan terlebih dahulu tentang perspektif manajemen strategik. Melalui telaah konsep ini dapat dipahami lebih dalam tentang pentingnya perspektif dan filosofi yang mendasari masing-masing konsep sehingga para pemerhati manajemen strategik dapat mengambil suatu konklusi yang tepat tentang perbedaan konsep yang dikemukakan oleh Porter dan Hamel dan Prahalad.

PERSPEKTIF MANAJEMEN STRATEGIK

Bagi sebagian besar orang, khususnya pemerhati manajemen strategik, munculnya konsep-konsep manajemen strategik baru menjadi menarik untuk dipelajari karena berkait erat dengan keberhasilan badan usaha, usaha *survival*, dan pembentukan kapabilitas organisasi. Pada umumnya para manajer puncak bertanya, apa dan bagaimana strategi badan usaha menghadapi persaingan dan perubahan pasar? Kondisi eksternal yang semakin tidak menentu membuat para *strategist* semakin sulit menentukan strategi yang diyakini sesuai dan mampu menciptakan keberhasilan badan usaha.

Pada era deregulasi perekonomian, persaingan semakin terbuka menyebabkan lingkungan bisnis makin bergejolak akibat proses globalisasi. Makin terbukanya perdagangan dunia memberi kemudahan bagi badan usaha global untuk memasuki negara-negara lain. Kondisi demikian jelas menjadi tantangan dan ancaman bagi badan usaha domestik yang tidak memiliki kapabilitas mencukupi untuk *survive*. Kecepatan daya tanggap (*response time compression*) terhadap perkembangan teknologi dan informasi menjadi satu keunggulan bersaing seperti yang dikemukakan Porter, namun belum menjadi jaminan *survival* di masa mendatang karena para pesaing akan melakukan hal yang sama, seperti yang dikemukakan Hamel dan Prahalad.

Siklus bisnis yang semakin *uncertainty* menyebabkan badan usaha harus memiliki kapabilitas atau kompetensi yang cukup agar tetap bisa bertahan. Secara agregat dapat dikatakan bahwa manajemen strategik badan usaha merupakan denyut jantung organisasi untuk menciptakan nilai tambah dan *bargaining power* badan usaha terhadap para pesaing. Konsep manajemen strategik lahir dari seorang sosiolog bernama Igor Ansoff (1965) yang menjelaskan perlunya pemimpin mengarahkan organisasi dengan tujuan yang jelas dan menjabarkannya ke dalam progam dan kapabilitas pada struktur organisasi. Aktivitas ini dilakukan dengan memperhatikan *internal state* dari badan usaha dan *external expectation* serta mewujudkan dalam kegiatan badan usaha yang lebih terarah. Konsep dasar ini menjadi pegangan dalam formulasi strategi manajemen sampai sekarang.

Pada dekade tahun 1950-an dan 1960-an, teori manajemen strategik berkembang dan menekankan integrasi fungsional atau perpaduan antara fungsi produksi, pemasaran, keuangan, dan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan badan usaha. Istilah manajemen strategik pada waktu itu lebih dikenal dengan sebutan *business policy*. Pada dasarnya, perkembangan teori manajemen strategik memberi perhatian utama pada perpaduan (*match and fit*) antara kemampuan internal badan usaha dan tuntutan lingkungan eksternal serta diaplikasikan melalui *positioning* yang terbaik bagi badan usaha dalam persaingan di lingkungan pasar.

Igor Ansoff (1965) memunculkan istilah baru yang populer dengan sebutan *corporate strategy*. Pada dekade tahun 1970-an dunia diwarnai dengan gejolak ekonomi akibat perubahan harga minyak dan penetrasi kekuatan ekonomi Jepang di pasaran dunia. Faktor eksternal badan usaha menja-

di sangat tidak menentu sehingga menyulitkan badan usaha untuk memelihara *positioning* bisnisnya. Mulai dekade ini begitu banyak bermunculan *professional consultant*, assosiasi profesional dipelbagai bidang manajemen dan semakin larisnya jurnal-jurnal manajemen strategik sebagai media untuk memperoleh ide-ide baru dalam menghadapi ketidakpastian eksternal. Pada dekade ini pula terjadi perubahan istilah *business policy* menjadi *strategic management*.

Pendekatan perpaduan fungsi manajemen yang diformulasikan dalam perencanaan dan kebijakan strategi badan usaha semakin memperlihatkan kelemahan dan tidak memadai lagi. Ketidaksesuaian pendekatan ini dalam menghadapi perubahan eksternal. Pada dekade ini pula muncul konsep baru dalam upaya mencari daya saing organisasi. Muncul teori *persistent profit* yang menjelaskan bahwa daya saing organisasi dapat diciptakan melalui investasi dengan skala ekonomi yang besar atau mencari proteksi pemerintah sehingga membuat *entry barrier* menjadi semakin sulit. Demikian pula, muncul teori permainan (*game theory*) yang menyarankan badan usaha untuk membanjiri merek dagang di masyarakat (*brand crowding*) sehingga konsumen akan selalu ingat kepada produk badan usaha atau berkompetisi melalui perang harga (*price war*).

Perkembangan berikutnya, dunia dikejutkan dengan munculnya konsep *competitive strategy* yang dikemukakan oleh Porter (1980) dan oleh Mintzberg (1990) dikatakan sebagai mazhab *the design school*, yaitu badan usaha mendesain strategi yang *"fit"* antara peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dengan kemampuan internal yang memadai serta berpedoman pada pilihan alternatif dari *grand strategy*, seperti *growth strategy*, *stability strategy*, dan *retrenchment strategy*. Konsep *competitive strategy* dari Porter ini selanjutnya menjadi acuan pada seluruh dekade tahun 1980-an di sekolah manajemen dan lingkungan dunia usaha terutama yang menganut sistem mekanisme pasar bebas.

Tahun 1985, Porter menjelaskan dan menyempurnakan teori dan konsep *competitive strategy* serta kemudian dikenal dengan nama konsep *competitive advantage* yang selanjutnya dianggap sebagai mazhab *the dynamic theory of strategy*. Menjelang akhir dekade tahun 1980-an muncul konsep manajemen strategik alternatif yang diperkenalkan oleh Grant (1990) yang kemudian didukung oleh Mahoney dan Pandian (1992) dan populer dengan nama *resource-based strategy*. Konsep ini berlawanan dengan konsep yang dikemukakan Porter. Menurut Porter, pusat perhatian badan usaha dalam menciptakan keunggulan bersaing adalah lingkungan eksternal badan usaha. Sementara Mahoney dan Pandian justru mempunyai perspektif lebih terpusat pada lingkungan internal badan usaha. Badan usaha yang mampu menciptakan *daya saing internal* secara kuat maka akan memiliki *bargaining power* yang besar untuk jangka pendek dan menjadi fondasi menjaga eksistensi badan usaha untuk jangka panjang.

Singapore Airline dalam mengembangkan manajemen strategik berdasarkan *resource-based strategy* dan mengeluarkan biaya pelatihan senilai Rp 100 miliar pertahun untuk memperkuat kapabilitas bagi para SDM-nya serta tidak lupa membangun gedung pelatihan lengkap dengan fasilitas terbaik senilai Rp 90 miliar. Dalam kenyataannya, konsep *resource-based strategy* tidak sepopuler konsep *competitive advantage*-nya Porter. Konsep Porter lebih populer karena memberikan inspirasi bagi para *strategist* untuk lebih cepat memenangkan persaingan terutama melalui adaptasi dari konsep strategi generiknya Porter.

Menjelang akhir dekade tahun 1990-an, kembali dunia dikejutkan oleh kemunculan konsep manajemen strategik baru yang disosialisasikan oleh Hamel dan Prahalad (1998). Karya mereka yang berju-

dul *competing for the future* memberikan inspirasi dan perspektif baru bagi para pemerhati manajemen strategik terutama oleh konsep *core competencies* yang ditawarkan. Konsep ini diyakini sangat relevan karena lebih menfokuskan pada upaya badan usaha untuk dapat tetap *survive* dalam jangka panjang. Selain itu, Hamel dan Prahalad (1998), juga menawarkan pemikiran tentang redefinisi industri karena justru badan usaha yang mampu menciptakan industri baru akan menjadi pemenang.

Sampai saat ini, banyak pemerhati manajemen strategik yang lebih tertarik kepada konsep manajemen strategik yang disosialisasikan Porter dan Hamel dan Prahalad. Merekalah yang diyakini memiliki konsep yang matang dan sangat relevan untuk dipelajari dan menjadi referensi yang tepat untuk masuk di era globalisasi.

KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK DARI PORTER

Sejak terbitnya buku Porter (1980) yang mensosialisasikan konsep *competitive strategy*, banyak pemerhati manajemen strategik terpesona dan menganggap konsep tersebut sebagai suatu kelahiran baru konsep manajemen strategik. Porter dianggap sebagai si "brillian" yang mampu menawarkan konsep yang lebih berorientasi kepada lingkungan eksternal. Sementara, konsep manajemen strategik yang banyak digunakan badan usaha masih termasuk dalam mazhab *design school* yang kemudian diyakini mempunyai banyak kelemahan, antara lain kurang memperhitungkan secara intensif faktor eksternal yang terus bergejolak. Apalagi konsep manajemen strategik saat itu masih berlatar belakang pada teori ekonomi ekuilibrium (keseimbangan permintaan dan penawaran) yang bersifat statis dan kurang memberi pemikiran tentang peranan manajemen bawah dalam strategi badan usaha.

Konsep *competitive strategy* Porter ini menekankan agar badan usaha mampu menciptakan daya saing khusus, sebagai *bargaining power* dalam persaingan dan mampu menampung tuntutan para pemasok, menghadapi ancaman pendatang baru, mengantisipasi muncul barang substitusi dan ancaman langsung dari para pesaing. Tahun 1985, Porter berhasil menyempurnakan konsep *competitive strategy* dan memperkenalkan konsep baru yang disebut sebagai *competitive advantage*. Konsep ini kemudian dikenal sebagai awal mazhab *dynamic theory of strategy*. Sebagian besar fondasi dasar strategi dari konsep baru ini masih menggunakan konsep terdahulu hanya saja dilakukan sosialisasi strategi baru yang disebut *generic strategy*.

Ada 3 (tiga) asumsi kondisi yang mendasari diciptakannya strategi generik menurut Porter dan mampu menciptakan keberhasilan badan usaha. Ketiga kondisi tersebut adalah: (1) Tujuan badan usaha dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen secara kolektif mampu mempunyai posisi yang kuat di pasar, (2) Tujuan dan kebijakan tersebut diciptakan berdasarkan kekuatan badan usaha dan secara dinamis dilakukan perbaikan terus menerus sesuai dengan perubahan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) lingkungan eksternal, dan (3) Badan usaha harus memiliki dan mengeksploitir kompetensi khusus (*distinctive competency*) sebagai pemacu (*drivers*) untuk menjalankan badan usaha.

Mempelajari tuntutan ketiga kondisi di atas maka dapat dipahami bahwa strategi generik ternyata masih memiliki kelemahan karena sifatnya yang reaktif terhadap lingkungan. Bila lingkungan eksternal bergejolak secara cepat, perubahan-perubahan pada kompetensi khusus (*distinctive competency*) justru akan menciptakan destabilisasi badan usaha. Sebaliknya, bila kompetensi khusus tidak berubah maka dipastikan tingkat profitabilitas badan usaha akan menurun. Secara lebih spesifik, strategi ge-

nerik akan relevan digunakan apabila gejolak lingkungan eksternal adalah rendah.

Strategi generik Porter ini mensosialisasikan adanya 3 (tiga) strategi menciptakan keunggulan bersaing badan usaha, yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Strategi-strategi ini memberi implikasi pada perbedaan penyusunan organisasi, prosedur pengendalian, dan sistem insentif. Porter, lebih lanjut mengemukakan bahwa penggunaan strategi-strategi tersebut dimaksudkan untuk menganalisis *cost-benefit* guna mengevaluasi peluang keberhasilan dari badan usaha dan unit-unit bisnis yang ada.

Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dilakukan dengan mengupayakan biaya produksi yang lebih rendah untuk produk yang telah memiliki konsumen dan sensitif terhadap harga. Strategi ini beranggapan, bahwa bila elemen-elemen biaya dapat diminimalkan melalui aktivitas dan upaya efisiensi maka hal ini akan memperkuat posisi bersaing badan usaha. Jadi, tujuan utama dari strategi ini adalah menentukan harga jual dibawah pesaing, memperbesar pangsa pasar dan penjualan, serta mengendalikan pesaing di pasaran. Strategi ini dalam kenyataannya hanya banyak digunakan oleh badan usaha yang memiliki kemampuan finansial kuat dan divisi Riset dan Pengembangan yang ino-vatif.

Strategi diferensiasi (*differentiation*) merupakan strategi membuat perbedaan yang lebih baik dan diperlihatkan melalui keunikan serta memberi manfaat tambahan (*more benefits*) produk dibandingkan produk pesaing dalam pasar industri tertentu. Strategi ini berlaku pada industri yang pelanggannya relatif sensitif terhadap harga. Keberhasilan melakukan diferensiasi dapat berarti memperbesar fleksibilitas produk, mempertinggi kecocokan, mengurangi biaya, meningkatkan layanan, mengurangi pemeliharaan, kemudahan perolehan atau menambah ciri khas tertentu. Keberhasilan strategi ini ditandai dengan kemampuan badan usaha menjual produk dengan harga tinggi dan mampu menciptakan loyalitas pelanggan. Pelanggan menjadi setia karena perbedaan yang diciptakan tidak dipunyai oleh produk pesaing. Strategi ini berpotensi memiliki risiko besar apabila menambahkan keunikan tertentu pada produk dan harga jual yang tinggi sementara tambahan keunikan tersebut sebenarnya tidak membuat pelanggan tertarik atau lebih loyal. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa strategi diferensiasi ini bersifat spekulatif.

Strategi fokus (*focus*) merupakan strategi memproduksi dan menjual produk atau jasa hanya untuk segmen atau kelompok kosumen tertentu saja. Pemilihan terhadap strategi ini dilakukan karena prospek pertumbuhan segmen yang dipilih sangat menjanjikan di masa mendatang. Strategi ini menjadi paling efektif bila konsumen memiliki keunikan preferensi atau kebutuhan dan pesaing tidak melayani keunikan ini. Risiko dari strategi ini adalah masuknya pesaing baru yang melayani segmen yang sama akibat melihat keberhasilan badan usaha yang menggunakan strategi ini. Penetapan fokus dalam strategi ini dapat diarahkan kepada segmen, pasar geografi tertentu, lini produk, dan berada pada pasar yang sempit sementara pesaing melayani pasar yang lain.

Perspektif manajemen strategik yang ditawarkan oleh Porter dilandasi oleh pemikiran seperti yang tersirat pada gambar 1.

Menurut Porter, pada intinya badan usaha sudah tidak tepat lagi menggunakan *positioning strategy* yang pernah diyakini sebagai *the heart of strategy*. Kondisi ini didasari oleh sifatnya yang statis dalam pasar yang dinamis dan perubahan teknologi yang cepat. Pesaing akan dengan cepat meniru *market positioning* yang dilakukan badan usaha. Dalam persaingan yang des-

truktif, banyak badan usaha berguguran. Beberapa hambatan kompetisi muncul sebagai akibat pasar yang semakin global dan *hypercompetition* serta menjadi suatu perubahan dalam paradigma persaingan. Oleh karena itu, menjadi beralasan apabila Porter mengusulkan strategi generik terutama untuk menentukan *strategic position* badan usaha.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa perspektif dan konsep manajemen strategik dari Porter dalam menciptakan keunggulan bersaing badan usaha agar mampu memenangkan persaingan dilakukan dengan memperkuat *competitive advantage* badan usaha. Secara lebih rinci, upaya tersebut dilakukan melalui: (1) Memperkuat posisi badan usaha pada pasar yang ada., (2) Strategi harus mampu me-respon perubahan pasar., (3) Jangan mengabaikan struktur industri dan (4) Beranilah menciptakan *trade off* yang menggambarkan keunikan tertentu.

KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK DARI HAMEL DAN PRAHALAD

Konsep *resource-based strategy* yang dijagokan Grant dinilai Prahalad (1990) memiliki kelemahan bila dikaitkan dengan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin *unpredictable*. Prahalad berpendapat diversifikasi konglomerat sulit menguasai pasar global karena tidak memiliki *core competency* yang menjadi keunggulan bersaing khusus. Dalam kenyataannya, banyak konglomerat melakukan restrukturisasi agar organisasi tidak terlalu besar dan berusaha mencari kembali *core business* kembali akibat perubahan lingkungan.

Hamel dan Prahalad (1998) dengan sangat yakin mengemukakan bahwa badan usaha yang mampu bersaing di masa depan adalah badan usaha yang mampu melakukan *reinventing industries* dan *regenerating strategies*. Badan usaha harus mempunyai perbedaan (*different*) dibandingkan sebe-

Broad	Broad Cost	Broad Differentiation
Narrow	Focus Cost	Focus Differentiatin
	Low Cost	Differentiation

Gambar 1
Perspektif Manajemen Strategik Porter

lumnya melalui pemilikan *core competency* yang baru. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa usaha yang melakukan *restructuring* dan *downsizing* hanya akan membuat badan usaha menjadi lebih kecil (*smaller*) dan memiliki keunggulan bersaing yang lemah. Demikian pula, badan usaha yang melakukan *reengineering* dan *continuous improvement* hanya akan membuat badan usaha menjadi lebih baik (*better*) dibandingkan sebelumnya dan bukan berarti memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik.

Konsep manajemen strategik yang diperkenalkan Hamel dan Prahalad memiliki keunikan dibandingkan dengan konsep-konsep terdahulu. *Regenerating strategies* merupakan fondasi dasar didalam membuat strategi yang tidak hanya melakukan transformasi organisasi saja melainkan yang penting adalah bagaimana melakukan transformasi industri (*industry transformation*). Satu hal yang paling menarik dari konsep Hamel dan Prahalad adalah pemikiran bahwa untuk memenangkan persaingan justru bukan terletak pada bagaimana menguasai pangsa pasar (*competing for market share*), melainkan bagaimana menguasai pangsa peluang (*opportunity share*).

Strategi bersaing di masa depan bukan lagi menfokuskan pada *positioning* karena demikian mudah ditiru tetapi berfokus pada *foresight*, yang dalam bahasa sederhana dapat diartikan sebagai antisipasi masa depan. Kata "antisipasi masa depan" ini bermakna menjadi strategi yang menciptakan pasar baru di masa mendatang. Hal ini konsisten dengan pemikirannya untuk melakukan transformasi industri dan redefinisi industri. Untuk memenangkan persaingan di masa mendatang, Hamel dan Prahalad (1998) mengemukakan bahwa badan usaha harus melakukan beberapa strategi yang dinamakan strategi bersaing di masa mendatang (*competing for the future strategy*). Strategi-strategi yang dimaksud adalah (1) *competing to shape future industry structure*, (2) *competing for core competence leadership*, (3) *competing as a coalition*, (4) *maximazing the rate of new market learning*, dan (5) *minimizing time to global preemption*. Kelima jenis strategi ini memiliki keterpaduan yang tinggi dan memicu para *strategist* organisasi untuk tidak bergelut dengan masa kini tetapi bergelut untuk mengantisipasi masa mendatang. Dengan kata lain, menginspirasi *strategist* untuk lebih berpikir jangka panjang.

Strategi *competing for the future* mengindikasikan bahwa strategi bersaing yang mampu menjadikan badan usaha sebagai pemimpin pasar bukanlah badan usaha yang berkompetisi untuk memenangkan pangsa pasar industri masa kini melainkan badan usaha yang mampu menciptakan pasar peluang (*opportunity share*). Menurut Hamel dan Prahalad (1998), banyak badan usaha yang terjebak untuk berkompetisi pada industri yang sudah ada dan sudah dilayani. Padahal masih banyak *unexploited opportunities* yang belum terlayani, seperti yang tertuang pada gambar 2.

Perspektif Hamel dan Prahalad yang tersirat dari gambar 2 memperjelas pemahaman bahwa sebenarnya masih banyak celah yang dapat diraih oleh badan usaha tanpa harus bersaing pada pasar yang sudah ada. Secara simpatik, Hamel dan Prahalad memberikan gambaran dengan mengibaratkan persaingan merupakan perlombaan lari, strategi yang dimaksud disini adalah perlombaan maraton dan bukan *sprint*. Hal ini menyiratkan bahwa stamina menjadi penting untuk meraih kemenangan. Stamina yang dimaksud adalah *core competency* badan usaha.

Konsep *architech industry* yang ditawarkan mengarah pada upaya bersaing pada pasar yang ada dengan berusaha merubah *rule of the game* di pasar yang ada. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya melakukan *rewriting industry rules* dan menciptakan *new competitive space*, bukan upaya memperbesar *market share* dan memperkuat

posisi di pasar yang ada. Dengan demikian, warna aktivitas yang harus dilakukan lebih bersifat eksploratori dan berkelanjutan (*open ended*). Sebagai *base line* digunakan *core compentency* untuk memperkuat stamina badan usaha dan sekaligus untuk memperluas *opportunity horizon* sehingga strategi merupakan akumulasi sumberdaya organisasi.

Secara umum, Hamel dan Prahalad (1998) menegaskan perubahan dan percepatan teknologi secara otomatis akan berpengaruh secara signifikan pada formulasi strategi badan usaha. Bila terjadi inovasi teknologi yang mampu mengubah industri dengan membuat suatu produk yang memberi *new values*, segala macam penghematan, dan pengalaman baru maka kondisi demikian pasti menuntut penguasaan *skill* dan *technology* baru. Badan usaha yang tidak mampu menyesuaikan tuntutan *skill* dan teknologi akan berangsur-angsur ambruk karena tidak mampu lagi bersaing. Sebaliknya, badan usaha yang mampu memenuhi tuntutan tersebut, hal demikian secara otomatis akan menjadi *core competency* baru bagi badan usaha. Dapat dikatakan pula, badan usaha memiliki keunggulan bersaing yang bersifat internal.

Hamel dan Prahalad (1998) juga mengingatkan bahwa apa yang merupakan *competitive advantage* dan *capability* badan usaha belum tentu merupakan *core competency* dan mungkin hanya sekedar keberuntungan jangka pendek. Sebaliknya *core competency* bisa menciptakan *capability* yang selanjutnya menjadi *competitive advantage* badan usaha. Hamel dan Prahalad memberikan gambaran untuk memperjelas pemahaman tentang *core competencies*.

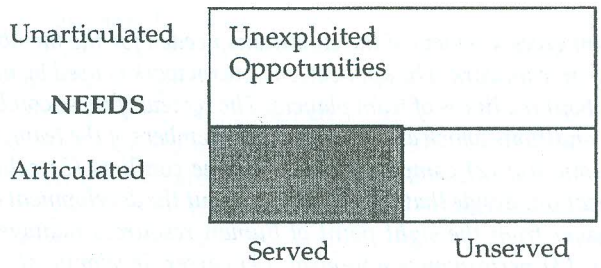
Sebenarnya Hamel dan Prahalad memiliki maksud tertentu dengan meletakkan *capability* diantara *core competency* dan *competitive advantage*, karena berbicara tentang persaingan masa depan. *Capability* diciptakan dengan memperkuat *core competency* melalui kegiatan RdanD yang serius. Ibaratnya tubuh maka untuk siap menghadapi serangan penyakit maka tubuh harus kuat dan hal itu dilakukan melalui olah raga, vitamin yang memadai dan imunitas lainnya yang diperlukan.

KESIMPULAN

Adanya perbedaan perspektif konsep manajemen strategik antara Porter dan Hamel dan Prahalad mungkin akan membingungkan para *strategist* untuk memilih mana yang menjadi acuan basis dalam menyusun formulasi strategi. Bila *strategist* bermaksud untuk memenangkan persaingan dan memperluas pangsa pasar yang sudah dimiliki maka konsep Porter akan lebih signifikan. Dengan demikian, konsep Porter ini lebih tepat digunakan untuk bersaing di masa kini (*competing for the present*). Sebaliknya, bila *strategist* lebih berorientasi untuk memenangkan persaingan di masa mendatang maka konsep Hamel dan Prahalad lebih tepat karena lebih berorientasi untuk memasuki daerah *opportunity share* yang belum dimasuki. Untuk itu, dibutuhkan *core competency* yang kuat guna meraih keinginan tersebut. Dengan kata lain, konsep Hamel dan Prahalad ini lebih tepat untuk bersaing di masa mendatang (*competing for the future*).

Untuk menjaga *survival*, setiap badan usaha harus mengetahui *strategic position* yang dimiliki dan posisi persaingan yang ada. Semakin ketat persaingan maka upaya memenangkan persaingan akan menjadi lebih sulit sehingga kemampuan memasuki *opportunity share* merupakan alternatif terbaik bila *core competency* memadai. Jika *core competency* kurang kuat dan persaingan ketat, kemungkinan memenangkan persaingan tergantung pada *competitive advantage* yang dimiliki. Perlu diingat bahwa batas industri semakin lama semakin kabur, hal ini menjadi kurang menguntungkan bila badan usaha hanya bergantung pada *competitive advantage*.

Konsep Porter dan Hamel dan Prahalad bagaimanapun memberikan perspektif manajemen strategik yang brilian dan khas serta pemanfaatannya harus disesuaikan dengan karakteristik badan usaha dan visi para pemimpin serta penyusun formulasi strategi badan usaha. Hal ini menyadarkan bahwa kemungkinan munculnya konsep manajemen strategik baru di masa mendatang adalah sangat mungkin. Tidak ada konsep manajemen strategik yang paling baik. Segalanya akan otomatis berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang terjadi di dunia ini.



Gambar 2
Unexploited Opportunities

DAFTAR RUJUKAN

Ansoff, H. Igor, 1965. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill.

David, Fred. R., 1999. **Strategic Management: Concept and Cases**. Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Hamel, Gary and Prahalad, C.K., 1998. **Competing For The Future**. New Jersey: Prentice Hall.

Hermawan Kartajaya, 1995. *"Porter, Hamel dan Prahalad"*, Harian **Jawa Pos**. Rabu 2 Agustus 1995.

Kanter, Rosabeth Moss, 1997. *"Restoring People to Heart of the Organization of the Future"*, **The Organization of the Future**. San Francisco: The Drucker Foundation – Jossey Bass.

Mahoney, J.T. and J.R. Pandian, 1998. *"The Resource-Based View Within Conversation of Strategic Management"*, **Strategic Management Journal**. Vol 9, pp. 24-31.

Mintzberg, Henry, 1990. *"The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Managemnent"*, **Strategic Management Journal**. Vol 11, pp. 171-95.

Porter, M.E., 1991. *"Toward A Dynamic Theory of Strategy"*, **Strategic Management Journal**. Vol 12, pp. 95-117.

_____, 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: Free Press.

Prahalad, C.K., 1990. *"The Changing Nature of Worldwide Competition*