

RERANGKA KERJA KONSEPTUAL UNTUK MEMBANGUN DAN MEMELIHARA KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN

Joseph L.Eko Nugroho

ABSTRACT

Sustainable Competitive Advantage (SCA) was one of the issues that's been a controversial between theorist and practitioner. All the effort that companies do should not based only in one perspective. This paper try to combine three perspective regarding to SCA. The colaboration between this three perspective should give clear definition and understanding about SCA and resulting in perfection of its framework.

Keywords: *Sustainable Competitive Advantage, Resource Base View, tingkat pembelajaran, proses organisasional*

Keunggulan bersaing yang dibangun memberikan potensi bagi suatu organisasi yang bersangkutan untuk mampu bertahan hidup dalam jangka panjang. Para praktisi dan ilmuwan berupaya terus untuk mencari cara-cara yang dapat digunakan organisasi guna meningkatkan keunggulan bersaing. Sejalan dengan perkembangan organisasi yang semakin dinamis, maka upaya pencarian keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan tema dominan dalam kajian manajemen strategi (Ghemawat, 1986; Kay, 1994; Porter 1980; Porter 1985; Williams, 1992). Namun demikian definisi tentang keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) belum dirumuskan secara jelas oleh para penulis. Bahkan Aharoni (1993) berpendapat bahwa apapun definisi yang dirumuskan, pada umumnya berkenaan dengan suatu upaya perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan terhadap para pesaingnya. Mengingat perkembangan lingkungan yang dinamis, maka suatu organisasi perlu membangun keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

Banyak perspektif yang memberikan pandangannya terkait dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (selanjutnya, disebut SCA) ini. Masing-masing perspektif membahas dari sudut pandangnya dengan penekanan yang berbeda-beda. Perspektif yang paling menonjol untuk menjelaskan tentang keunggulan bersaing adalah perspektif *the resource-based view* (selanjutnya disebut RBV). Dalam konteks ini, konsep "kompetensi inti" disajikan sebagai solusi yang siap digunakan untuk meghadapi banyak kelemahan-kelemahan keunggulan bersaing (Collis and Montgomery, 1995; Prahalad and Hamel, 1990). Intinya, RBV memandang perusahaan sebagai portfolio sumberdaya.

Satu pertanyaan pokok yang patut diajukan dalam artikel ini ialah: **Bagaimana keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) dapat dikembangkan oleh suatu organisasi?** Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan itu, literatur di bidang manajemen strategik telah memberikan arahan terhadap perdebatan tentang keunggulan bersaing tersebut. Arahan

¹ Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Surabaya, dan mahasiswa program Doktor di Universitas Gajah Mada

yang terjadi adalah perlu adanya upaya untuk memadukan kembali berbagai perspektif yang ada sehingga berkembang konsep keunggulan bersaing dari waktu ke waktu. Sesuai dengan arahan tersebut, dengan menggunakan perspektif pendekatan strategi bersaing (*competitive strategy approach*), perspektif RBV, dan perspektif pembelajaran organisasional (*organizational learning*), artikel ini mengkaji peran yang dimainkan oleh organisasi untuk membangun atau mengembangkan dan memelihara keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Telaah kritis terhadap ketiga perspektif tersebut akan menemukan aspek-aspek dari masing-masing perspektif yang dapat diintegrasikan untuk menjelaskan fenomena keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Tulisan ini dimaksudkan untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual yang dapat digunakan untuk membangun dan memelihara keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

TELAAH PUSTAKA

Pada bagian ini kajian akan dimulai dengan menjelaskan beberapa perspektif yang terkait dengan SCA. Selanjutnya dijelaskan tentang aspek-aspek yang diperlukan untuk mengembangkan SCA dan pada bagian terakhir akan disajikan tentang kerangka konseptual yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan memelihara SCA.

PERSPEKTIF PENDEKATAN STRATEGI BERSAING

Perspektif strategi bersaing (Porter, 1980) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dijabarkan dari lingkungan perusahaan yang bersangkutan, khususnya dari lingkungan industri. Tujuan strategi bersaing suatu perusahaan atau suatu unit bisnis adalah untuk menemukan posisi di dalam suatu lingkungan industri yang dapat dipertahankan

perusahaan secara baik dalam menghadapi kekuatan-kekuatan persaingan (masuk industri, ancaman substitusi, kekuatan tawar-menawar para pembeli, kekuatan tawar-menawar para pemasok, dan persaingan diantara para pesaing yang ada) atau mempengaruhi kekuatan persaingan itu secara baik (Porter, 1980: 3-4).

Jadi, perspektif strategi bersaing dapat dipandang sebagai pendekatan "dari luar ke dalam" sebagai cara dasar untuk memahami keunggulan bersaing. Pendekatan ini menekankan pentingnya strategi bersaing yang efektif dengan cara menyerang atau mempertahankan guna menciptakan posisi yang aman terhadap kekuatan-kekuatan persaingan. Jadi kondisi lingkungan industri menentukan sifat persaingan dan strategi yang tersedia untuk dipilih oleh perusahaan-perusahaan untuk bermain di dalamnya. Strategi bersaing yang dilancarkan perusahaan berfokus pada cakupan produk dan pasar (Porter, 1980). Keunggulan bersaing dijabarkan melalui pemilahan karakteristik-karakteristik peluang yang unik dalam bidang sebagaimana didefinisikan oleh cakupan produk-pasar. Dengan menerapkan strategi keunggulan biaya atau strategi diferensiasi memungkinkan perusahaan mempunyai posisi bersaing yang kuat dan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Asumsi-asumsi perspektif strategi bersaing ini: (1) bahwa semua sumberdaya adalah relevan dan didistribusikan secara homogen dan sangat lincah (Barney, 1991), (2) asumsi teori itu didasarkan pada ekonomi industri tradisional yang menyebutkan bahwa kondisi penawaran dan permintaan dikenal dengan baik, sehingga kondisi pasar adalah relatif stabil (Barney, 1991; Corner, 1991). Asumsi pertama memberikan konsekuensi bahwa kinerja yang unggul dalam suatu industri dihasilkan oleh keunggulan bersaing yang diturunkan dari lingkungannya. Asumsi ke dua

memberikan konsekuensi bahwa pemilihan keunggulan bersaing akan menghasilkan kinerja ekonomi yang tinggi apabila dilakukan analisis lingkungan industri secara mendalam, yang memuat berbagai kekuatan persaingan (Porter, 1980). Konsekuensi logis pencapaian kinerja ekonomi yang tinggi tersebut memerlukan investasi dalam bentuk sumberdaya kapital yang memadai.

Dalam perspektif ini tidak disebutkan secara jelas tentang bagaimana perusahaan dapat mengembangkan SCA. Suatu hal yang disebutkan secara jelas adalah bahwa sumber keunggulan bersaing berasal dari kondisi lingkungan industri. Jadi keunggulan bersaing suatu perusahaan merupakan fungsi dari lingkungan industri. Namun demikian, perspektif ini paling tidak dapat dijadikan bahan refleksi untuk memikirkan lebih lanjut tentang cara membangun keunggulan bersaing. Pada bagian berikutnya akan dijelaskan perspektif yang lebih menekankan pada pendekatan dari dalam ke luar, yaitu perspektif RBV.

PERSPEKTIF BERDASARKAN SUMBERDAYA (RBV)

Perspektif RBV ini didasarkan pada wawasan yang diberikan, baik dalam ilmu ekonomi maupun dalam ilmu manajemen (Amit dan Schoemaker, 1993; Barney, 1989, 1991; Collis dan Montgomery, 1995; Corner, 1991; Dietrickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993; Reed dan Defillipi, 1990; Williams, 1992). Seperti yang telah disinggung di bagian sebelumnya, perspektif RBV memandang perusahaan sebagai portfolio sumberdaya. Suatu perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing bukannya sekedar fungsi dari peluang lingkungan (industri) tetapi juga fungsi dari sumberdaya yang dapat dirakit oleh perusahaan-perusahaan itu (Barney, 1991; Wernefelt, 1984). Perspektif ini memfokuskan pada sumberdaya internal sebagai basis untuk

menciptakan keunggulan bersaing. (Wernefelt, 1984; Dietrickx and Cool, 1989).

Sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki organisasi dapat dikelompokkan tergantung pada situasi yang dihadapi, yaitu: sumberdaya kapital fisik, sumberdaya kapital organisasional dan sumberdaya kapital manusiawi. Salah satu asumsi dasar perspektif strategi bersaing adalah bahwa perusahaan-perusahaan memiliki sumberdaya yang benar-benar sama. Namun demikian perspektif ini sulit untuk diterima. Mengikuti perspektif itu, suatu strategi yang dilakukan suatu perusahaan dalam suatu industri akan dipahami dan dapat diikuti oleh perusahaan pesaingnya yang beroperasi dalam industri yang sama. Jika hal itu terjadi maka posisi bersaingnya akan menjadi berkurang. Sebagai contoh, aplikasi teknologi *automatic teller machine* (ATM) oleh perusahaan perbankan BCA di Indonesia dengan mudah ditiru oleh perusahaan perbankan lainnya. Dengan demikian posisi bersaing BCA dengan teknologi itu menjadi tidak berlangsung lama.

Asumsi bahwa semua perusahaan yang berada dalam suatu industri adalah homogen, nampak bertentangan dengan gagasan penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA). Sesuai dengan perspektif RBV, perusahaan dapat menciptakan hambatan untuk masuk dalam suatu industri jika perusahaan yang bersaing adalah beroperasi secara heterogen. Hambatan untuk masuk industri tertentu merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing. Dalam kenyataannya, sumberdaya organisasional yang bernilai dan langka hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika perusahaan-perusahaan tidak mempunyai sumberdaya ini dan tidak mendapatkannya (Barney, 1991:107). Oleh karena itu untuk menghadapi tuntutan yang semakin dinamis,

tantangan utama suatu perusahaan adalah menjaga keunikan produk dan jasa, atau dalam kasus untuk produk yang serupa dengan pesaing adalah dengan cara mengembangkan posisi biaya rendah (Barney, 1991).

Suatu perusahaan akan dapat menghasilkan posisi yang unik atau posisi biaya rendah perlu mengembangkan kapabilitas yang unik sehingga sangat sulit atau terlalu mahal untuk ditiru melalui pemanfaatan sumberdaya tertentu. Dalam berbagai literatur, sumberdaya seperti itu dijuluki dengan berbagai istilah, yaitu: *distinctive competences*; *core capabilities*; *invisible asset*; *absorptive capacity*; *embedded knowledge*; *skill and capability accumulation*; *unique combinations of business experience*, dan masih banyak lagi (Krogh and Ross, 1995).

Pada dasarnya perspektif RBV berfokus pada tipe-tipe sumberdaya spesifik dan atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk mendapatkan dan mengembangkan sumberdaya atau kapabilitas baru (Wernefelt, 1984; Dietrickx, 1989; Castanias & Helfat, 1991). Kontribusi pokok RBV telah dikenal sebagai teori keunggulan bersaing. Logika dasarnya relatif sederhana. Hal ini dimulai dengan asumsi bahwa hasil yang diinginkan dari upaya manajerial dalam suatu perusahaan adalah keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA). Pencapaian SCA memungkinkan perusahaan itu untuk menikmati kembalian (return) di atas rata-rata. Fokus perhatiannya adalah mengenai bagaimana perusahaan-perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan. RBV berpendapat bahwa jawaban atas pertanyaan ini terletak pada kepemilikan sumberdaya pokok tertentu atau sering disebut sebagai sumberdaya strategik (*key resources*) yang mempunyai karakteristik bernilai, sulit untuk diduplikasi dan kemungkinan untuk dapat disesuaikan. SCA dapat diperoleh jika suatu

perusahaan menggunakan dan menempatkan sumberdaya dalam cakupan produk-pasar.

Dalam perspektif ini, penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan diciptakan perusahaan melalui empat karakteristik sumberdaya yang harus dimiliki:

- a. sumberdaya itu harus bernilai;
- b. sumberdaya itu tidak dapat digantikan secara strategik;
- c. sumberdaya itu harus benar-benar tidak dapat ditiru;
- d. sumberdaya itu harus langka di antara para pesaing (Barney, 1991).

Perspektif ini menekankan pentingnya nilai strategik sumberdaya bagi perusahaan maupun bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing. Jadi sebagaimana diungkap Barney (1991), perspektif ini berfokus pada sumberdaya yang tidak dapat ditiru. Apabila sumberdaya tersebut mudah ditiru maka keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan tidak berlangsung lama.

Berdasarkan pandangan kedua perspektif tersebut mengenai keunggulan bersaing maka dapat disimpulkan bahwa cara mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan perlu dilakukan analisis, baik dari luar (*lingkungan industri*) maupun dari dalam (*sumberdaya strategik atau key resources*) perusahaan. Kedua perspektif tersebut menunjukkan bahwa kemungkinan perusahaan untuk melakukan peniruan (*imitasi*) dapat mengganggu keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Namun demikian, nampaknya belum ada pengembangan secara konseptual yang mengungkap tentang adanya kemungkinan untuk melakukan peniruan.

Reed and DeFillipi (1990:97) mengungkapkan bahwa ambiguitas yang rendah memungkinkan para pesaing untuk mengamati dan memahami sumber-sumber keunggulan bersaing. Oleh karena itu hal ini menyulitkan untuk menemukan terjadinya proses imitasi. Selanjutnya, mereka mengajukan konsep tentang

causal ambiguity untuk menjelaskan proses *imitability-sustainability*. Ambiguitas kausal tersebut merupakan determinan utama peniruan dan didefinisikan sebagai "*tacitness*", "*complexity*", dan "*specificity*" mengenai ketrampilan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Reed dan DeFillipi (1990: 89-91) mengungkapkan bahwa *tacitness* menunjukkan akumulasi ketrampilan yang implisit dan tidak dapat dikodifikasi yang dihasilkan dari pembelajaran (*learning*). Ketrampilan ini membentuk komponen kompetensi. *Complexity* dihasilkan dari sejumlah besar aset dan ketrampilan yang saling tergantung. *Specificity* menunjukkan tentang transaksi ketrampilan dan aset spesifik yang didayagunakan dalam proses produksi dan penyediaan jasa bagi pelanggan tertentu.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) perlu dipahami dalam konteks tiga karakteristik sumberdaya sebagaimana diungkapkan oleh Reed dan DeFillipi. Sebagai konsekuensinya upaya membangun dan memelihara keunggulan bersaing perlu berfokus pada: (1) jenis sumberdaya dan atau kapabilitas atau kompetensi, serta proses imitasi. Proses imitasi akan dapat dipersulit atau dihalangi apabila suatu perusahaan secara kontinyu. Carneiro, 2000; Avermaete *et al*, 2003; Johanessen *et al*, 2001; memberikan kejelasan tentang peran inovasi dalam konteks persaingan yang menekankan tentang pentingnya proses inovasi dan hasil inovasi. Bukti-bukti anekdot seperti diungkapkan Morgan *et al*, 1995, menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan dalam bisnis perbankan perlu didukung dengan sistem dan struktur yang baru. Cho (1996) yang melakukan studi di perusahaan Samsung, mengetengahkan hasil studinya bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan perlu memperhatikan: (1) perlu dipicu oleh manajemen puncak untuk terjadinya

perubahan di dalam perusahaan, (2) inovasi membutuhkan konfigurasi baru yang berkaitan erat dengan bentuk organisasi yang perlu dikembangkan, (3) inovasi organisasi membutuhkan waktu yang cukup panjang dengan menggunakan skenario tertentu, (4) inovasi dapat menimbulkan masalah yang diharapkan dan masalah yang tidak diharapkan, praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia perlu disesuaikan perkembangan inovasi organisasional. Unsur keempat yang dikemukakan Cho (1996) tersebut sejalan dengan hasil riset Mariappanadar (2003) bahwa perspektif baru sumberdaya manusia strategik yang berkelanjutan (*sustainable HR strategic perspective*) diperlukan untuk mengukur konversi sumberdaya manusia dan menggunakannya untuk menterjemahkan kapital manusiawi menjadi kapital organisasional. Sementara itu, Watanabe dan Arao (1995) memberikan bukti anekdot pada studi kasus di perusahaan Omron, bahwa proses inovasi yang berhasil memerlukan sistem informasi yang kreatif. Carneiro (2000) menegaskan bahwa kemajuan inovasi dan daya saing perusahaan perlu didukung dengan manajemen pengetahuan yang memadai sehingga menghasilkan kompetensi organisasional yang berkembang dan menghasilkan. Untuk memahami konsep kompetensi secara lebih jelas, teori manajemen strategik perlu dikombinasikan dengan sosiologi yang mengungkap tentang pengetahuan.

Jadi, pengembangan dan pemeliharaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA) akan tercipta bila perusahaan yang bersangkutan menghasilkan produk-produk yang inovatif di pasaran. Produk inovatif tersebut dihasilkan melalui proses inovasi. Proses inovasi terjadi melalui kapabilitas atau kompetensi yang dibangun perusahaan. Kompetensi yang spesifik akan terakumulasi melalui proses interaksi. Proses interaksi

tersebut akan terbentuk melalui pembelajaran organisasional (*organizational learning*).

P E M B E L A J A R A N O R G A N I S A S I O N A L (O R G A N I Z A T I O N A L L E A R N I N G)

Pembelajaran organisasi (*organizational learning*, selanjutnya disebut OL) menjadi salah satu perspektif yang menonjol sejalan dengan munculnya perekonomian global dan percepatan dinamika pasar (Smith, et al., 1996). Minat terhadap OL ini diantara para akademisi dan para praktisi telah memberikan pandangan tentang bentuk persaingan baru. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan perlu merealisasikan kebutuhan untuk meningkatkan produk dan proses perusahaan agar dapat menciptakan dan memelihara keunggulan bersaing (Flood and Olian, 1996).

DiBella, Nevis dan Gould (1996:73) mendefinisikan pembelajaran organisasional (OL) sebagai " kapasitas atau proses yang ada di dalam organisasi untuk memelihara atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman. Definisi ini mirip dengan yang diajukan Dodgson (1993), Senge (1990). Sesuai dengan Dodgson (1993:376), pembelajaran merupakan konsep dinamis, dan penggunaannya secara teori menekankan pada sifat perubahan organisasi yang berjalan secara kontinyu. Kenyataan bahwa lingkungan eksternal dan lingkungan internal juga mengalami perubahan atau dinamika. Untuk menghadapi lingkungan yang dinamis tersebut diperlukan pengetahuan yang berkembang sebagai hasil dari proses pembelajaran.

Seperti yang dikutip Smith, et al., (1996:41), dalam konseptualisasi yang luas, para teoritis mengakui adanya tipe atau tingkat pembelajaran yang berbeda-beda, yaitu (1) *single-loop learning*, yang berkaitan dengan peningkatan dalam proses-proses organisasional yang sudah ada, (2) *double-loop learning*,

pembelajaran yang diperlukan untuk membuat perubahan-perubahan mendasar dalam asumsi dasar mengenai lingkungan persaingan sebagai tambahan terhadap *single-loop learning*. Kedua tingkatan pembelajaran tersebut diperlukan untuk mendapatkan keunggulan bersaing setelah periode perubahan yang tidak kontinyu, sedangkan pembelajaran adaptif atau inkremental diperlukan untuk membentuk dan mengkonsolidasikan pembelajaran transformasional (DiBella et al., 1996).

Suatu hal yang perlu dicatat adalah bahwa para ahli telah memandang OL sebagai kapabilitas organisasional dan menyimpulkan bahwa kapabilitas pembelajaran yang terjadi dalam organisasi sangat bervariasi diberbagai organisasi. Secara umum dapat dikemukakan bahwa kapabilitas organisasional dapat diukur (DiBella et al., 1996), dapat dikembangkan dari waktu ke waktu dan dapat diarahkan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Oleh karena itu untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dibutuhkan pengetahuan yang berkembang melalui pembelajaran organisasional dan didukung oleh berbagai perangkat pendukung.

Dalam perspektif RBV, keunggulan bersaing yang mampu berkelanjutan tergantung pada perolehan dan pemeliharaan konfigurasi sumberdaya yang superior. Karena perusahaan-perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, pertanyaan yang perlu diajukan adalah: apakah RBV dapat menangkap menangkap keunggulan-keunggulan-keunggulan bersaing dalam lingkungan yang dinamis? Jawaban terhadap pertanyaan itu sudah jelas sebagaimana diuraikan di bagian atas bahwa RBV tidak mampu memberikan kejelasan tentang bagaimana keunggulan bersaing yang berkelanjutan perlu dibangun dan

dipelihara. Hal ini merupakan kelemahan pokok dari pandangan RBV.

Mengingat keunggulan bersaing diukur dalam artian kinerja organisasional (misalnya, profitabilitas atau pangsa pasar) yang dapat dimanfaatkan lebih lanjut untuk memperkuat posisi keunggulan bersaing dan bahkan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing baru bagi perusahaan yang bersangkutan. Perolehan sumberdaya baru dari kinerja organisasional tersebut memerlukan perusahaan untuk melakukan konfigurasi ulang. Jadi penyesuaian organisasional secara kontinyu diperlukan untuk memelihara dan meningkatkan keunggulan bersaing. Proses konfigurasi lanjut ini merupakan pembelajaran organisasional.

Proses rekonfigurasi ulang tersebut menuntut adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Fiol & Lyles, 1985; Schein, 1985 dalam riset mereka membedakan antara pengembangan kognisi dan pengembangan keprilaku. Perkembangan kognisi dan perkembangan keprilaku dapat dilakukan melalui pembelajaran organisasional (Fiol & Lyles, 1985). Dengan demikian pihak perusahaan yang bersangkutan perlu memahami bagaimana sumberdaya-sumberdaya inti dapat konfigurasi ulang dan beroperasi dalam kondisi lingkungan yang baru. Jadi dengan mekanisme seperti yang digambarkan tersebut perspektif OL memberikan kontribusi terhadap penciptaan keunggulan bersaing secara dinamis melalui *single-loop learning* dan *double-loop learning* sehingga keunggulan bersaing secara berkelanjutan dapat dikembangkan dan dipelihara oleh perusahaan yang bersangkutan.

KETERPADUAN PERSPEKTIF

Menyimak pandangan strategi bersaing, OL dan RBV, walaupun ketiganya mempunyai fokus dan penekanan yang berbeda dalam

menjelaskan keunggulan bersaing, namun secara obyektif keduanya mempunyai arah yang sama dalam menjelaskan keunggulan bersaing. Keterpaduan dari ketiga perspektif tersebut diperlukan untuk mendukung SCA. Secara lebih spesifik, perspektif strategi bersaing diperlukan untuk mendapatkan masukan tentang kondisi lingkungan yang dihadapi, sedangkan perspektif RBV menunjukkan bahwa keunggulan bersaing merupakan fungsi dari sumberdaya organisasional. Namun untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan perlu ditopang dengan perspektif OL yang memperjelas peran dinamika yang harus diperhatikan untuk memperkuat dan memelihara keunggulan bersaing yang diharapkan. Oleh karena itu, suatu hal yang logis bahwa OL dapat diidentifikasi sebagai sumberdaya strategik dalam perspektif RBV (Smith et al., 1995:42). Namun demikian untuk mengartikulasikan RBV dengan memasukkan perspektif OL merupakan hal yang problematik. Pertama, kebanyakan literatur RBV berfokus pada sumberdaya individual dan yang bersifat berwujud (*tangible*), sedangkan perspektif OL lebih menekankan pada manfaat dari interaksi yang kompleks antar sumberdaya-sumberdaya (*resource bundle*) dan penggunaannya secara efektif. Ke dua, pengembangan keunggulan bersaing membutuhkan waktu. Ke tiga, tidak ada definisi kerja yang tepat mengenai *sustainability* terkait dengan keunggulan bersaing.

Untuk memberikan jawaban terhadap permasalahan yang telah disebutkan dibagian terdahulu mengenai cara membangun keunggulan bersaing, ternyata berbagai perspektif terkait memberikan jawaban yang berbeda. Bahkan, DeToni dan Tonchia (2003) mengemukakan upaya untuk mengintegrasikan berbagai perspektif yang ada bukanlah hal yang mudah. Oleh karena itu perlu dicari solusi untuk memadukan berbagai pendekatan

terkait dengan sumber keunggulan bersaing dalam suatu bisnis atau sumberdaya yang dimiliki organisasi masih terbatas. Salah satu persoalan mendasarnya adalah berkenaan dengan definisi yang memadai mengenai sumberdaya, karena keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak dapat dilepaskan dari sumberdaya organisasional. Dengan memadukan pandangan perspektif *RBV* dan *OL* akan didapat perspektif yang lebih memadai mengenai sumberdaya organisasional. Barney (1991:101) telah mendefinisikan sumberdaya organisasional yang mencakup " semua aset, kapabilitas, proses organisasional, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lain sebagainya, yang dikendalikan perusahaan dan memungkinkan sumberdaya itu untuk didapatkan dan digunakan untuk melaksanakan strategi secara efektif dan efisien". Definisi yang luas mengenai sumberdaya organisasional ini memberikan arah kajian yang lebih tentang cara berbagai sumberdaya dapat dipadukan secara bersama-sama dan berinteraksi untuk menyediakan keunggulan bersaing dalam situasi tertentu. Situasi yang dimaksudkan disini tentunya terkait dengan situasi eksternal dan internal organisasi, sebagaimana halnya hasil paduan antara perspektif strategi bersaing dan perspektif *RBV*. Beberapa kata kunci terkait dengan sumber keunggulan bersaing yang dapat digali dari definisi itu adalah: semua aset atau sumberdaya, proses organisasional, kapabilitas organisasional, kemungkinan penggunaannya, efektif dan efisien.

Efektif dan efisien. Istilah ini, dalam literatur manajemen merupakan ukuran yang secara umum dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja organisasional. Keunggulan bersaing umumnya juga diukur dengan menggunakan ukuran kinerja organisasional, dan nantinya dapat digunakan sebagai alat pembanding mengenai kinerja suatu perusahaan

dengan kinerja para pesaingnya. Ukuran kinerja yang dapat digunakan antara lain berupa nisbah-nisbah profitabilitas (Clemons & Kimbrough, 1986; Porter, 1985), ukuran *market share* (Wiseman 1988a). Kinerja tersebut merupakan hasil dari produk yang dihasilkan dari keseluruhan proses penciptaan atau pemeliharaan keunggulan bersaing suatu organisasi. Kinerja tersebut dihasilkan melalui suatu proses yang cukup panjang melalui berbagai interaksi di antara berbagai komponen yang dikelola organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya organisasional yang ada dan sumberdaya yang berkembang melalui proses organisasional yang telah dilakukan suatu organisasi. Kinerja organisasional yang tinggi, dalam artian yang lebih luas dapat menyediakan kekuatan tambahan yang pada akhirnya digunakan sebagai sumberdaya organisasi perusahaan itu.

Kemungkinan penggunaan. Istilah ini menyangkut kemungkinan penggunaan sumberdaya untuk berkontribusi secara tidak langsung terhadap keunggulan bersaing. Nilai sumberdaya-sumberdaya penting yang telah dimiliki suatu perusahaan dapat mempengaruhi tentang kemungkinan untuk dapat digunakannya sumberdaya yang ada tersebut untuk kepentingan yang lebih luas bagi perusahaan. Misalnya, jasa *Automatic Teller Machines* (ATM) yang tersebar luas diberbagai wilayah operasi bisnis perusahaan BCA, dapat digunakan lebih luas untuk penyediaan transaksi keuangan lainnya yang dibutuhkan para nasabah. Penggunaan ATM secara lebih luas tersebut dapat memberikan keuntungan tertentu bagi perusahaan. Dalam kasus ini, teknologi berperan dalam menyediakan kemungkinan penggunaan lebih jauh. Untuk keperluan itu, konfigurasi ulang sumberdaya yang telah ada diharapkan memberikan atau menyediakan nilai sesuai dengan karakteristik keunggulan bersaing yang telah di sebutkan

terdahulu (bernilai, langka, spesifik, dan tidak mudah untuk ditiru). Agar sumberdaya-sumberdaya yang disatukan dalam suatu pilihan konfigurasi lanjut dapat memberikan kontribusi lebih besar terhadap keunggulan bersaing yang telah diperoleh perusahaan yang bersangkutan. Konsekuensi logis untuk melakukan konfigurasi ulang secara berkelanjutan, pihak perusahaan yang perlu dilibatkan sebagai antara lain melalui teknologi yang digunakan, sistem informasi yang dikembangkan, dan sistem manajemen yang diterapkan untuk mendukung proses penciptaan atau pemeliharaan keunggulan bersaing.

Kapabilitas organisasional. Kapabilitas organisasional suatu perusahaan akan terbangun melalui proses konfigurasi ulang dan pembelajaran organisasional. Kapabilitas organisasional yang terbangun tersebut pada gilirannya akan menghasilkan output yang diinginkan. Sesuai dengan perspektif OL, kapabilitas organisasional akan yang terjadi melalui proses pembelajaran yang mengkonversikan sumberdaya atau aset yang tersedia untuk menghasilkan output yang diinginkan (Grant, 1996; Prahalad & Hamel, 1990). Seperti yang telah disebutkan di muka bahwa kapabilitas organisasional tersebut akan tercipta melalui pengalaman-pengalaman yang dimiliki organisasi sebagai hasil konversi dari pengetahuan dari berbagai individu dan sumberdaya organisasional lainnya. *Output* yang dihasilkan tersebut pada dasarnya merupakan hasil inovasi organisasi yang terjadi melalui proses pembelajaran yang selanjutnya memberikan kemungkinan untuk mengembangkan kompetensi inti dan keunggulan bersaing dengan memanfaatkan sumberdaya organisasional yang ada dan sumberdaya baru yang diperoleh dari proses sebelumnya (Cohen & Levinthal,

1990; Teece et al., 1997; Galunic & Rodan, 1998).

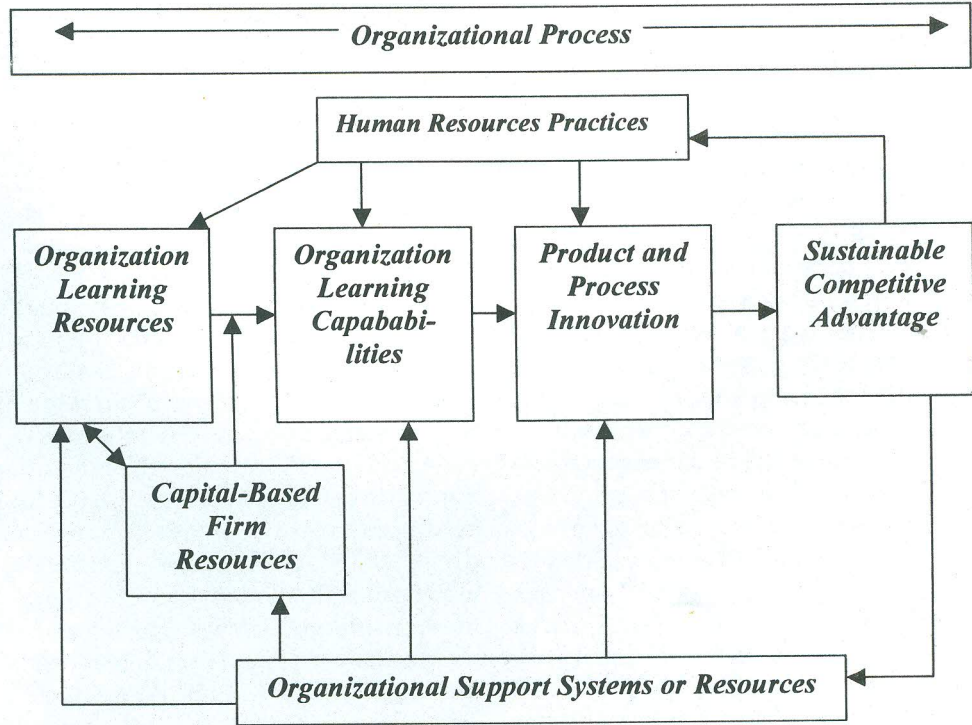
Proses organisasional. Proses organisasional menyangkut keseluruhan proses yang terjadi dalam organisasi itu untuk mengakomodasikan dan mengkonsolidasikan semua aset atau sumberdaya yang ada, strategi, sistem, dan konfigurasi yang dipilih, serta proses dan gaya pembelajaran organisasional yang terbentuk untuk menyediakan hasil yang diinginkan (produk atau pasar) guna menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Proses organisasional ini melibatkan interaksi organisasi dengan lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Proses interaksi dengan lingkungan eksternal terutama diperlukan untuk mendapatkan informasi yang selanjutnya dapat diolah menjadi pilihan-pilihan strategik dan kontrol terhadap kinerja yang telah dicapai. Hasil interaksi dengan lingkungan akan dijadikan bahan masukan untuk diproses lebih lanjut didalam organisasi yang bersangkutan.

Aset atau Sumberdaya. Aset dan sumberdaya organisasional yang ada dan yang mungkin berkembang lagi mempunyai kapasitas tertentu untuk diolah dalam proses organisasional. Aset atau sumberdaya organisasional tersebut perlu dipilih sesuai dengan kebutuhan strategik untuk mampu menyediakan keunggulan bersaing. Setiap jenis aset atau sumberdaya organisasional itu, masing-masing mempunyai karakteristik tertentu sehingga untuk penanganannya diperlukan perlakuan tertentu, menggunakan teknologi tertentu serta membutuhkan konfigurasi tertentu menyesuaikan dengan karakteristik aset dan pilihan prioritas keputusan strategik yang akan dikembangkan lanjut. Mengikuti perspektif OL, bahwa pembelajaran dapat dipandang sebagai suatu proses. Proses tersebut akan mengubah dan mengkonversikan

suatu input menjadi output, atau secara lebih spesifik kapasitas suatu unit pembelajaran untuk dikembangkan menjadi suatu unit yang berkapabilitas sehingga menghasilkan suatu kompetensi yang diharapkan. Berpijak pada perspektif RBV, sesuai dengan definisi tentang sumberdaya yang telah dikembangkan Barney (1991:101) disebutkan bahwa semua aset yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing merupakan sumberdaya organisasional. Dalam definisi tersebut secara implisit menekankan pentingnya proses organisasional. Jika memadukan perspektif OL dan perspektif RBV, maka unit-unit organisasional dan unsur-unsur lain yang digunakan organisasi dapat dipandang sebagai sumberdaya organisasional. Secara lebih spesifik unit atau unsur-unsur organisasional yang berkembang dalam proses suatu organisasi dapat dipandang sebagai

sumberdaya pembelajaran. Dengan demikian, sumberdaya pembelajaran organisasional dikombinasikan dengan sumberdaya organisasional lainnya akan menghasilkan kapabilitas tertentu yang pada akhirnya menghasilkan kompetensi organisasional untuk memberikan hasil lanjut berupa SCA. SCA yang dihasilkan inipun juga merupakan sumberdaya pembelajaran yang dapat dimanfaatkan, dianalisis lebih lanjut secara sistemik organisasional untuk dijadikan patokan kinerja organisasional serta bahan masukan untuk proses organisasional yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan secara konseptual mengenai berbagai komponen sumberdaya organisasional dan saling keterkaitan dari berbagai aspek tersebut di atas maka dapat dikembangkan suatu rerangka kerja konseptual (*conceptual framework*) yang



Gambar 1
Model Terpadu Proses Pengembangan SCA

menggambarkan tentang cara mengembangkan dan memelihara keunggulan bersaing yang berkelanjutan (SCA). Butir-butir yang dapat dikumpulkan dan diperlukan untuk membangun dan memelihara SCA dari ketiga perspektif tersebut, dalam artikel ini meliputi: (1) sumberdaya pembelajaran organisasional (*organizational learning resources*), (2) sumberdaya kapital perusahaan (*capital-based firm resources*), (3) kapabilitas pembelajaran organisasi (*organization learning capabilities*), (4) inovasi proses dan produk (*product and process innovation*), yang menggambarkan kompetensi organisasional, (5) proses organisasional (*organizational process*), yang diperlukan untuk menjalankan, mengkoordinasi dan mengendalikan proses konfigurasi keseluruhan organisasi, (6) sumberdaya pendukung (*support system or resources*), (7) keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Untuk menunjukkan hubungan berbagai komponen pembentuk SCA tersebut, berikut ini disajikan model proses pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (lihat pada Gambar 1).

Komponen-komponen dalam model tersebut dapat dijelaskan berikut: sumberdaya pembelajaran organisasi menunjukkan suatu unit organisasi yang mengandung pengetahuan-pengetahuan organisasional, menyimpan data dan informasi organisasional yang telah terbentuk dan berkembang dalam perjalanan organisasi dan mempunyai kapasitas tertentu untuk dimanfaatkan. Sumberdaya ini berperan untuk mengolah, mengkombinasikan pengetahuan, data, informasi dan sumberdaya lainnya secara langsung dari lingkungan eksternal dan internal. Dengan mendapatkan dukungan dari sumberdaya atau sistem pendukung organisasional serta praktik manajemen sumberdaya manusia yang berkelanjutan diharapkan dapat menghasilkan inovasi produk dan

inovasi proses yang merupakan kompetensi organisasional yang diperbarui untuk membangun keunggulan bersaing secara berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan eksternal (industri) yang dinamis. Hasil pemantauan terhadap kinerja organisasional akan dikomunikasikan terus menerus untuk disebarkan ke dalam sistem organisasi pembelajaran dan sebagai masukan untuk pengembangan sumberdaya yang ada. Praktik manajemen sumberdaya manusia yang berkelanjutan (*sustainable*) dikemnagkan terus untuk mendukung keseluruhan proses dari sumberdaya pembelajaran hingga menghasilkan kompetensi dan pemantauan terhadap hasil analisis SCA. Dengan demikian kemungkinan penggunaan kapasitas sumberdaya yang ada dapat terus dikembangkan lebih lanjut. Proses pengembangan dan pemeliharaan ini berjalan secara kontinyu dan terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

SIMPULAN

Keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA) merupakan fenomena pokok yang harus dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan. Isu pokok yang dihadapi berbagai perusahaan terkait dengan fenomena itu adalah menemukan cara memandang persoalan secara komprehensif. Penggunaan satu pendekatan saja untuk menghadapi fenomena itu tidak mencukupi. Namun demikian dengan berpijak pada perspektif RBV dengan dipadukan dengan perspektif strategi bersaing dan perspektif OL maka Barney (1991) memberikan definisi yang cukup komprehensif tentang sumberdaya organisasional. Definisi ini dapat memberikan arah kajian yang luas dan mendalam untuk menjawab pertanyaan pokok tentang cara membangun dan memelihara keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Rerangka kerja konseptual yang ditawarkan di artikel

ini dirasakan masih dapat diperdebatkan karena aspek-aspek yang harus dipertimbangkan demikian luas dan kompleks. Namun demikian, paling tidak rerangka kerja konseptual tersebut dapat memberikan langkah awal untuk mengkaji lebih jauh (baik secara empiris maupun secara praktik) tentang upaya organisasi atau perusahaan untuk membangun dan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aharoni, Y. (1993), "In search of the unique: can firm-specific advantages be evaluated?", *Journal of Management Studies*, Vol.30.
- Amit, R & Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic intents and organizational rents", *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- Avermaete, T., J. Vianene, E.J. Morgan & N. Crawford. (2003), "Determinants of innovation in small food firms", *European Journal of Innovation Management*, Vol.6. No.1, pp.8-17.
- Barney, J.B. (1986b), "Types competition and the theory of strategy: toward an integrating framework", *Academy of Management Review*, Vol.11.
- Barney, J.B. (1989), "Asset stocks and sustained advantage: a comment", *Management Science*, Vol.35.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and sustained competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol.7.
- Carneiro, A. (2000), "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, Vol.4.
- Castanias, R.P. & Helfat, C.E. (1991), "Managerial resources and rents", *Journal of Management*, Vol.17 No.1.
- Cho, Namshin. (1996), "How Samsung organized for innovation", *Long range Planning*, Vol.29, No.6.
- Clemons, R.K. & Kimbrough, S.O. (1986), "Information systems, telecommunications and their effect on industrial organization", *Proceeding of the seventh International Conference on Information Systems*, San Diego, C.A.
- Cohen, W. and Levinthal D. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources in 1990s", *Harvard Business Review*, July/August.
- Corner, K. (1991), "A historical comparison of resourcebased theory and five school of thought within industrial organizational economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol.17 No.1.
- DiBella, A., Nevis, E. and Gould, J. (1996), "Organizational learning style as a core capability", in Moingeon, B. and Edmondson, A. (Eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- DeToni, A.D. & Tonchia (2003), "Strategic planning and firms: Traditional approaches and new perspectives", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.23 No.9.
- Dietrickx & Cool (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol.35.
- Dodgson, M. (1993), "Organizational learning: a review of some

- literature", *Organization Studies*, Vol.14 No.3.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985), "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol.10 No.4.
- Flood, P.C. and Olian, J.D. (1996) "Human strategies for world class competitive capability" in Flood, P., Gannon, M. and Paauwe, J. (Eds), *Managing without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Galunic, D.C., & Rodan, S. (1998), "Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation", *Strategic Management Journal*, Vol.19.
- Ghemawat, P. (1986), "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, Vol.64.
- Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of Competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33.
- Grant, R.M. (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capacity as knowledge integration", *Organization Science*, Vol.7, No.4.
- Grant, R. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Johanessen, J.A; B.Olsen & G.T.Lumpkin. (2001), "Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom", *European Journal of Innovation Management*, Vol.4, No.1.
- Kay, J. (1994), *Foundation of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Krogh, Georg von & J.Ross (1995), "A perspective on knowledge, competence and strategy", *Personnel Review*, Vol.24, No.3.
- Mariappanadar, Sugumar. (2003), "Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment", *International Journal of Social economics*, Vol.30, No.8.
- Morgan, R.E, E.Cronin, M.Severn. (1995), *Innovation in banking: new structures and systems*, Long Range Planning, Vol.28, No.3.
- Peteraf, M.A (1993), "The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, The Free Press, New York, NY.
- Prahalad & Hamel (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May/June.
- Reed, R & DeFillipi, R. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15.
- Roos, J. and von Krogh, G. (1992), "Figuring out your competence configuration", *European management Journal*, Vol.10 No.4, December.
- Schein (1985), E.H., *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jorsey-Bass, san Frabisco, C.A, 1985.
- Senge, P.M. (1990), "The leader's new work: building learning organizations", *Sloan Management Review*, Summer.
- Smith, K.A., S.P.Vasudevan, M.R.Tanniru. (1996), *Organizational learning and resource-based yheory: an integrative model*, *Journal of*

**Organizational Change, Vol.9,
N0.6.**

Teece,D.J., Pisano,G.and Shuen,A.(1997),
Dynamic capabilities and
strategic management", **Strategic
Management Journal**, Vol.18
No.7.

Watanabe,K & Y.Arao. (1995), Omron's
creative Information System, **Long
Range Planning**, Vol.28,No.2.

Wernefelt (1984), :A resource-based view
of the firm", **Strategic
Management Journal**,Vol.5.

Williams.J.R. (1992),"How sustainable is
your competitive advantage?",
**California Management
Review**,Vol.34 No.3.

Wiseman,C.(1988), "Attack and
counterattack: the new game in
information technology",
Planning Review, Vol.16,
September/October.