

PANDANGAN BERBASIS ASIMETRI DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN

Oleh:
SAHARA¹⁾²⁾

Email: sahora.mem@gmail.com

¹⁾ Economics and Business Faculty, Universitas jendral soedirman

²⁾FE Universitas Muhammadiyah Cirebon

ABSTRACT

This paper basically discusses the importance of resources and capabilities approach as part of the perspective of Resource Based View (RBV) in the face of environmental change. Companies must be able to manage the resources and capabilities based on the asymmetry of its then made it happen in the form of business strategy in order to continue supporting the achievement of sustainable competitive advantage. The purpose of this paper is generally aims to revisit (review) literature on the concept and implementation (emprical research) of the resource based view (RBV) in strategic management. Specifically peeling philosophical view models asymmetric strategy in anticipation of rapid environmental change as a model of corporate strategy. The method in this paper is the study of literature and conceptual .

Keywords: Assymery base view, suistaibable competitive advantage, Resource Based View (RBV), resource, Capabilities, dan dynamik *Capability*.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perubahan yang terjadi demikian cepat dan dinamis memunculkan persaingan yang sangat ketat dan hal itu menuntut perusahaan atau organisasi untuk senantiasa beradaptasi dengan setiap perubahan. Cepatnya Globalisasi dan perubahan teknologi mengharuskan perusahaan atau organisasi untuk melakukan perubahan dengan cara meningkatkan produktivitas dan kualitas secara terus menerus (continuous improvement) untuk meraih keunggulan kompetitive yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage).

Dalam jangka panjang tujuan organisasi tidak hanya terfokus pada financial goal (seperti laba, ROI, atau ROE) tetapi hal yang lebih penting adalah bagaimana mempertahankan kelangsungan hidup organisasi (survival), dan untuk bisa survive perusahaan harus adaptable, artinya perusahaan harus mampu beradaptasi dengan segala macam perubahan yang terjadi baik yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan external organisasi.

Organisasi dalam kehidupan nyata adalah wadah yang mempunyai sistem terbuka. Ini berarti bahwa organisasi bukan saja saling berhubungan dengan lingkungannya internal, tapi hubungan yang lebih luas merupakan hal yang sangat

penting bagi keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi itu. Kita tahu bahwa para manajer atau bahkan siapapun tentu tidak menyukai ketidakpastian. Karena resiko akan selalu muncul karena adanya ketidakpastian tersebut. Mereka tidak suka tergantung kepada organisasi-organisasi lain. Jika manajemen dapat menentukan segalanya sendiri, tanpa melibatkan pihak-pihak lain maka ia akan lebih suka beroperasi di lingkungan yang dapat diramalkan dan dapat berdiri sendiri secara penuh. Dalam dunia yang sedemikian sempurna, maka tidak akan ada kebutuhan untuk mempunyai rencana kontingensi karena tidak akan terjadi kejutan-kejutan dan organisasi tersebut akan terhindar dari adanya pengaruh organisasi lainnya. Namun semua organisasi akan menghadapi sebetulnya ketidakpastian, dan banyak perubahan lingkungan yang cukup dinamis yang tidak bisa dihindari oleh organisasi apapun.

Perusahaan harus senantiasa berusaha agar dapat meraih sebuah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang sifatnya berkelanjutan atau terus menerus hal ini dimaksudkan agar perusahaan tetap menjadi yang terbaik dalam industri. Untuk itu diperlukan strategi-strategi pencapaian yang benar. Keberlanjutan tergantung pada kemampuan sebuah perusahaan untuk berada satu langkah di depan pesaing, dan kemampuan sebuah perusahaan dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan. Strategi akan menyeimbangkan antara organisasi dan lingkungan.

RBV merupakan salah satu pendekatan dalam merancang suatu strategi mencapai keunggulan bersaing dengan menggunakan *resources* dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Barney, (1991) mengatakan bahwa *competitive advantage* dapat dicapai oleh perusahaan memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, *non-substitutable*. dengan kekhususan yakni nilai yang dimiliki oleh *resources* perusahaan yang tidak dapat dimiliki oleh perusahaan atau pesaing tidak mudah menirunya. Untuk itu perlu dikenali faktor yang mempengaruhi eksistensi *resources* apakah dari keterbatasan *supply* atau dari upaya inovasi yang dilakukan terus menerus. Kriteria-kriteria yang dipersyaratkan tersebut membuat perusahaan sulit mendapatkan sumberdaya dan kapabilitas yang berkelanjutan. Untuk mengatasi persoalan ini maka Miller (2003) mencoba memperkenalkan sebuah pandangan *asymmetry* perusahaan. Pandangan *asymmetry* ini mengatakan bahwa perusahaan tidak fokus lagi pada pengembangan sumberdaya dan kapabilitas tapi lebih pada *asymmetry* perusahaan. Dalam hal ini *asymmetry* adalah tipe *skill*, proses atau aset perusahaan yang tidak dapat ditiru atau dicopy oleh pesaing. *Asymmetry* ini memiliki karakteristik *rare*, *inimitable* dan *nonsubstitutable* meskipun tidak dihubungkan dengan mesin penciptaan nilai dan lebih berbentuk *liability*. Dengan melakukan pencarian dan mengkonsepkan kembali *asymmetry* perusahaan dan menerapkannya dalam desain organisasi dan menggunakannya dalam peluang pasar yang sesuai maka banyak perusahaan yang dapat merubah *asymmetry* menjadi kapabilitas yang berkelanjutan.

Kapabilitas perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun kapabilitas tidak boleh statis karena tuntutan pasar dan lingkungan juga mengalami perubahan yang sangat sangat dinamis. Perubahan-perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk senantiasa melakukan proses belajar yang akhirnya akan menciptakan *dynamic*

capability. Dynamic capability akan mampu menjawab tantangan perubahan dan membuat perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan dan akan mampu meraih sustainable competitive advantage.

Makalah ini pada dasarnya akan membahas pentingnya pendekatan sumberdaya dan kapabilitas sebagai bagian dari perspektif Resource Based View (RBV) dalam menghadapi perubahan lingkungan. Perusahaan harus mampu mengelola sumberdaya dan kapabilitasnya berdasarkan asymmetry yang dimilikinya kemudian mewujudkannya dalam bentuk strategi bisnis agar tetap dapat pendukung pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Agar memudahkan pembaca dalam memahami keseluruhan isi makalah maka diperlukan sistematika pembahasan, untuk itu sistematika penulisan makalah ini adalah sebagai berikut : Bagian pertama, berisi tentang pendahuluan yang isinya tentang latar belakang pentingnya topic untuk dibahas dan dianalisis, serta sistematika penulisan agar pembaca dapat mengetahui susunan dari isi makalah. Bagian kedua, berisi tentang kajian teori yang terdiri dari a) teori tentang resource based view (RBV), kemudian akan membahas tentang aspek-aspek yang terdapat dalam Resource based view yakni sumberdaya, kapabilitas dan firm asymmetry. Selanjutnya akan dibahas tentang pengembangan sumberdaya dan kapabilitas berdasarkan asymmetry yang dimiliki perusahaan agar tetap mendukung pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Bagian ketiga, berisi tentang kesimpulan makalah

Identifikasi Masalah

Lingkungan senantiasa mengalami perubahan. Karena itu adaptasi terhadap perubahan lingkungan perlu dijadikan perhatian khusus agar organisasi mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisis lingkungan internal merupakan hal yang sangat penting untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan mengetahui kelemahan dan kekuatan, maka perusahaan akan dapat mengantisipasi berbagai tantangan yang akan dihadapi dan merubah kelemahan yang mereka miliki menjadi sebuah kekuatan. Salah satu teori pengembangan strategi dalam analisis lingkungan internal adalah menggunakan pendekatan Resources Based View (RBV). Constance E Helfat and Peteraf, (2003) mengatakan bahwa pemahaman tentang Resources Based View (RBV) yang menjelaskan persaingan yang heterogenitas berdasarkan perbedaan sumberdaya dan kapabilitas diantara para pesaing merupakan hal yang penting. Margaret A. Peteraf, (2003) mengatakan bahwa implikasi dari Resource based theory (RBV) adalah para pesaing tidak hanya dapat mengidentifikasi kesamaan diantara produk mereka tapi juga kesamaan diantara sumberdaya dan kapabilitasnya. Dengan demikian sebenarnya pendekatan ini dimaksudkan untuk menjelaskan mengapa suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya? Mengapa suatu perusahaan memperoleh laba yang lebih besar dari perusahaan lainnya? Apa yang membuat keunggulan bersaing tetap berkelanjutan? Salah satu kekuatan dari pendekatan Resource Based View (RBV) tercermin dalam kemampuannya untuk menjelaskan mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam bisnis tunggal dan keunggulan perusahaan yang melewati berbagai bisnis lainnya.

Tujuan Penelitian

Makalah ini secara umum bertujuan untuk meninjau kembali (review) literatur mengenai konsep dan implementasi (empirical research) dari resource based view (RBV)) dalam manajemen strategis.

Kegunaan Penelitian

Makalah ini diharapkan membawa Implikasi akademik berupa pengembangan ilmu manajemen strategik khususnya konsep Resource Based View (RBV), sehingga diharapkan makalah ini dapat menjadi salah satu rujukan bagi para akademisi dan peneliti untuk melakukan kajian atau penelitian lebih lanjut mengenai Resource Based View (RBV)dalam manajemen strategik.

Implikasi praktis dari makalah ini adalah diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi manajer/perusahaan dalam memahami konsep Resource Based View (RBV) dan teori asymmetric yang dapat dijadikan sumber keunggulan kompetitif perusahaan

Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara utama yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam penulisan makalah ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kepustakaan (Library Research) yaitu suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari buku-buku, jurnal dan literatur-literatur serta informasi-informasi lainnya yang berhubungan dengan penulisan makalah. Dalam makalah ini pengumpulan data atau informasi difokuskan pada penelusuran jurnal-jurnal yang berkaitan dengan konsep Resource Based View (RBV) dan yang dipublikasikan secara international (review literature/jurnal).

PEMBAHASAN

Resource Based View (RBV)

Edith Penrose's memunculkan teori pertumbuhan perusahaan (Penrose 1959) yang memberikan argumen dari pandangan berbasis sumber daya dalam literatur ekonomi.Dia mencatat bahwa, suatu perusahaan bukan hanya satu unit administrasi, namun merupakan kumpulansumber daya produktif.Kutipan di atas menyoroti dimensi penting dari pandangan pemikiran berbasis sumber daya selama dekade terakhir, yaitu, peran manajer dalam pengembangan dan penyebaran sumberdaya (Amit dan Schoemaker 1993; Barney 1986, Barney dan Zajac 1994, Lei, Hitt dan Bettis 1996; Schoemaker 1992) dan hubungan sumber daya dan lingkup perusahaan (Chatterjee dan Wernerfelt 1991; Markides dan Williamson 1996; dan Prahalad dan Hamel, 1990).

Teori RBV menyatakan jika perusahaan memiliki sumber daya yang beraneka ragam, perusahaan akan memperoleh keuntungan berdasarkan pada sumber daya yang jarang ada. (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).Pendukung teori RBV mengasumsikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara sumber daya strategis dan kinerja perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).Reosuce Based View (RBV) menurut Barney (1991) menjelaskan bahwa terdapat heterogenitas atau tingkatan yang berbeda diantara perusahaan-perusahaan

yang ingin meraih keunggulan bersaing berkelanjutan. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat muncul dalam bentuk patent, property, proprietary technology.

Heterogenitas dari kapabilitas dan sumberdaya dalam perusahaan merupakan landasan dari Resource based view (RBV). Peteraf (2003) mengatakan bahwa Resource Based view merupakan pandangan yang menjelaskan heterogenitas pesaing disebabkan karena perbedaan sumberdaya dan kapabilitas penting dan tahan lama. Dan perbedaan-perbedaan ini merupakan sumber competitive advantage atau disadvantage.

Sumberdaya (resource)

Sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi sebuah perusahaan. Welnerfelt (1984) mengatakan bahwa sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dan dapat berupa aset tangible dan intangible yang sifatnya semi permanen terhadap perusahaan. Hal senada dikemukakan oleh Peteraf (2003) bahwa sumberdaya meliputi aset atau input untuk produksi (tangible dan intangible) yang dimiliki dan dapat dikontrol oleh perusahaan.

Barney (1991) mengatakan bahwa sumberdaya ini termasuk keseluruhan asset khusus perusahaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, knowledge, dll yang dapat digunakan perusahaan dalam mengembangkan strategi agar efektif dan efisien. Selanjutnya Barney (1991) mengatakan bahwa sumberdaya dapat berupa pengelompokan fisik, human dan kategori modal.

Amit and Schoemaker (1993) mengatakan bahwa Firm's resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm" artinya sumberdaya merupakan factor-faktor yang dapat dimiliki dan dapat dikontrol oleh perusahaan. Sumberdaya ini terdiri dari interalia dari kecakapan atau keterampilan teknik yang dapat diperdagangkan (seperti paten dan lisensi); asset financial atau asset fisik (seperti property, gedung, perlengkapan); human capital.

Eisenhardt and Martin (2000) mengatakan bahwa Sumberdaya merupakan inti dari Resource based view (RBV). Sumberdaya terdiri dari specific physical, human dan organizational asset yang dapat digunakan strategi penciptaan nilai. Sumberdaya termasuk local ability atau kompetensi sangat penting dalam keunggulan bersaing perusahaan seperti skill.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sumberdaya adalah asset tangible dan intangible yang dimiliki perusahaan yang dapat menghasilkan superior return. Sumber daya berwujud adalah aktiva yang dapat dilihat dan diukur. Sumber daya tidak berwujud adalah aktiva yang berurat dan berakar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu.

SUMBER DAYA BERWUJUD

Sumber Keuangan	daya	<ul style="list-style-type: none">• Kapasitas perusahaan untuk meminjam• Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana internal
----------------------------	-------------	---

Sumber daya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur pelaporan formal perusahaan dan perencanaan formalnya, system control dan system koordinasi.
Sumber daya Fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Kecanggihandan lokasi pabrik dan peralatan perusahaan • Akses ke bahan mentah
Sumber daya Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Persediaan teknologi, seperti hak paten, hak cipta, merek dagang, dan rahasia dagang

Sumber : Jay Barney (1991)

SUMBER DAYA TIDAK BERWUJUD	
Sumber daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Ilmu pengetahuan, Kepercayaan • Kemampuan manajerial, Rutin organisasi
Sumber daya Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Gagasan, Kemampuan saintifik • Kapasitas untuk melakukan inovasi
Sumber daya Reputasi	<ul style="list-style-type: none"> • Reputasi dengan para pelanggan, Nama merek • Persepsi terhadap kualitas, daya tahan, dan reliabilitas produk • Reputasi dengan para suplier

Sumber : R. Hall (1992)

Asymetri perusahaan dalam tulisan Miller (2003) merupakan istilah khusus yang digunakan oleh Miller dimana Asymetry diartikan sebagai: skill, process, talent, asset atau output yang dimiliki atau dihasilkan organisasi di mana pesaing tidak dapat mengcopy dan dapat menghasilkan nilai ekonomi. Asymetry ini langka, tidak dapat ditiru dan nonsubtitutable. Miller (2003) mengatakan bahwa Resource : asymetri yang menghasilkan superior economic return contohnya technical skill, patent, sumber bahan mentah yang langka, aliansi yang eksklusive dan reputasi yang baik.

Capabilities

Komponen penting lain dari Resource based view (RBV) adalah kapabilitas. Miller (2003) mengatakan bahwa sumberdaya dapat dikonfigurasi menjadi kapabilitas dalam artian berbagai sumberdaya akan saling melengkapi misalnya tacit knowledge, skill administrasi, rutinitas, dan asset fisik secara fleksibel dapat menghasilkan output yang adaptif dan valuable. Peteraf (2003) mengatakan bahwa kapabilitas merupakan kemampuan sebuah organisasi melaksanakan pekerjaan yang terkoordinasi, menggunakan sumberdaya organisasi dengan maksud mencapai tujuan tertentu.

Amit and Schoemaker (1993) mengatakan bahwa “capabilities in contrast refers to a firm capacity to deploy resource , usually in combination, using organization processes to effect a desired end. They are information based, tangible or intangible processes that are firm specific and are developed over time through complex interactions among the firm’s resources” Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat dua kunci pembeda sebuah kapabilitas dari sumberdaya yang berbeda yakni pertama, sebuah kapabilitas adalah hal yang spesifik dari perusahaan ketika diterapkan dalam proses organisasi meskipun

sumberdaya bukan hal yang luar biasa karena dengan penerapan ini maka kapabilitas yang dimiliki tidak akan mudah ditransfer dari satu organisasi ke organisasi lain tanpa transfer sipemilik itu sendiri. Kedua, keistimewaan dari perbedaan sebuah kapabilitas dari satu sumberdaya adalah tujuan utama dari kapabilitas untuk meningkatkan produktivitas dari sumberdaya yang lain yang dimiliki perusahaan.

Makadok (2001) mengatakan bahwa kapabilitas adalah tipe khusus dari sumberdaya, yang ada dalam organisasi dan merupakan sumberdaya yang tidak dapat ditransfer dan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari sumberdaya yang lain yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan pada definisi ini maka Teece et al. (1997) mengatakan bahwa kapabilitas tidak mudah untuk dibeli, tapi kapabilitas harus dibangun.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumberdaya dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu

Dynamic Capability

Sumberdaya dan kapabilitas merupakan penentu competitive advantage atau disadvantage maka keduanya tidak boleh statis karena perubahan juga selalu terjadi. Pengembangan kapabilitas merupakan hal yang sangat penting karena dengan membangun dan mengembangkan kapabilitas melalui proses belajar maka perusahaan akan dapat mengalahkan pesaing dan tetap memperoleh superior return.

Teece Pisano and Shuen (1997) mengatakan bahwa dynamic capability adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan membentuk kembali kapabilitas eksternal dan internal untuk merespon berbagai perubahan lingkungan. Resource based View (RBV) memiliki keterkaitan dengan dynamic capability yaitu terkait dengan pengembangan kapabilitas. Dengan membangun kapabilitas berdasarkan berbagai tahapan belajar sebuah perusahaan akan mampu mengalahkan pesaing dan tetap akan memperoleh "superior return".

Kemampuan untuk mencapai competitive advantage pendekatan dynamic capability menurut Teece Pisano and Shuen (1997) menekankan pada dua aspek yakni :

- aspek dynamic yaitu kapasitas untuk memperbaharui kompetensi sehingga sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Tentu saja respon inovatif sangat dibutuhkan ketika perubahan yang terjadi semakin cepat.
- Aspek kapabilitas menekankan pada peran kunci manajemen strategi dalam melakukan adaptasi, integrasi dan rekonfigurasi skill sumberdaya internal maupun eksternal organisasi dan fungsi kompetensi untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Ada banyak dimensi dari perusahaan bisnis yang harus dipahami jika ingin memahami kompetensi/kapabilitas tingkat perusahaan. Teece et.al (1997) mengidentifikasi beberapa kelas faktor yang akan membantu menentukan kompetensi khas perusahaan dan kapabilitas dinamis. Teece et.al (1997) mengelompokkannya dalam tiga kategori yaitu: proses, positions, dan paths/jalur. Proses adalah inti dari konsep kapabilitas dan ada dua. Di satu sisi, proses untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan sumber daya yang tersedia. Ini disebut

sebagai komponen statis. Di sisi lain, proses mengacu kepada pembelajaran organisasi dan konfigurasi ulang sumber daya. Yang terakhir dua sub-dimensi merupakan komponen dinamis, yang seharusnya tetap menjamin adaptasi dan perubahan organisasi. Subdimensi dinamis 'belajar' mencakup kedua proses incremental perbaikan (amandemen dari posisi saat ini) dan proses-proses mengidentifikasi peluang-peluang baru. Subdimensi kedua dinamis 'konfigurasi ulang' dimana transformasi dari struktur aset perusahaan dilakukan melalui pengawasan terhadap lingkungan untuk diskontinuitas dan perubahan radikal berikutnya (Schreyogg dan Eberl, 2007).

Posisi mengacu kepada kedua posisi internal dan eksternal. Posisi internal berkaitan dengan sumber daya yang spesifik tersedia dalam sebuah perusahaan (keuangan, teknologi, reputasi, dan struktural). Sisi eksternal mengacu pada posisi pasar yang spesifik/fokus aset perusahaan. Posisi saat ini dari suatu perusahaan menentukan sampai batas tertentu keputusan masa depan sebuah perusahaan dapat mencapai dan menyadari (Schreyogg dan Eberl, 2007).

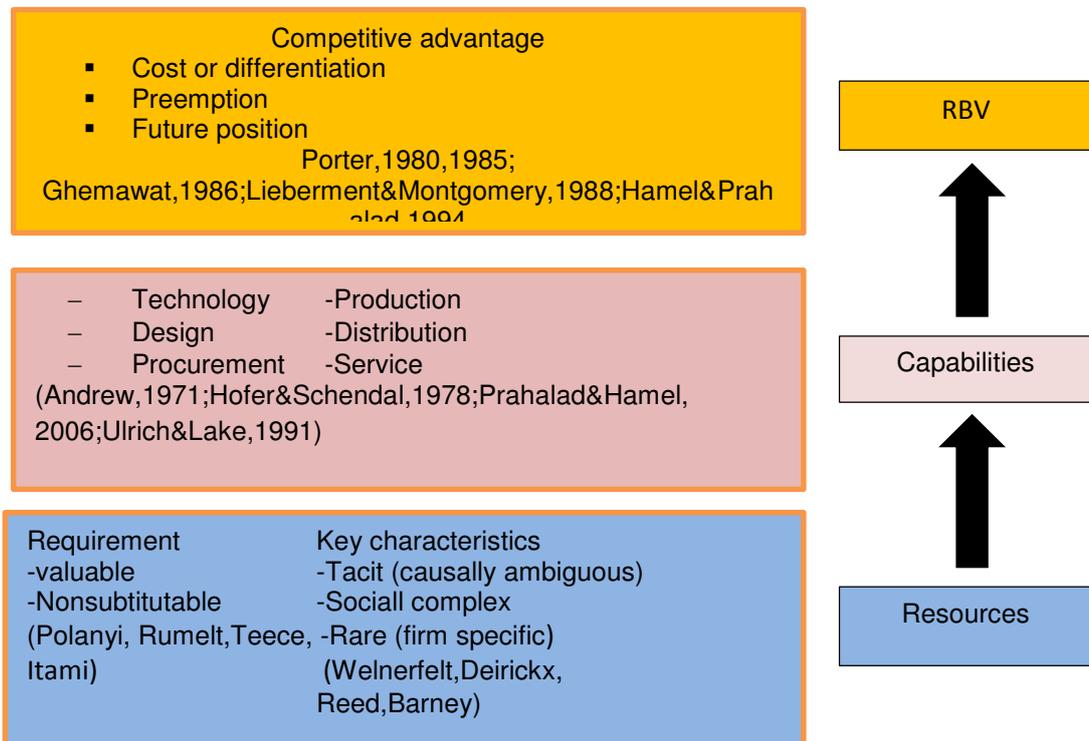
Paths mewakili sejarah suatu organisasi yaitu posisi saat ini dari suatu perusahaan pada dasarnya dibentuk oleh pola-pola berkembang dari yang lalu. Dan juga, di mana suatu perusahaan dapat pergi di masa depan tergantung pada paths/jalur saat ini dan mereka membentuk kekuatan (Schreyogg dan Eberl, 2007).

Keunggulan bersaing

Competitive advantage dan disadvantage selalu ada sepanjang waktu. Peteraf (2003) mengatakan berdasarkan pemahaman resource based view, di mana sumberdaya dan kapabilitas merupakan penentu competitive advantage dan disadvantage maka memahami evolusi dari sumberdaya dan kapabilitas menjadi hal yang sangat penting. Miller (2003) mengatakan bahwa pertanyaan besar yang harus dijawab adalah bagaimana meraih keunggulan bersaing berkelanjutan yang belum mereka miliki tapi meskipun demikian mereka akan dapat meraihnya?

Barney (1991) mengatakan bahwa sebuah perusahaan akan disebut memiliki sustainable Competitive Advantage jika mampu menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh perusahaan pesaing dan ketika perusahaan lain tidak dapat mencontoh manfaat dari strategi tersebut.

Hubungan antara competitive advantage, sumberdaya dan kapabilitas, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Keterkaitan sumberdaya, kapabilitas dan competitive advantage

Stuart L Hart, 1995 mengilustrasikan konsep Resource based view dan keterkaitannya dengan competitive advantage. Porter mengembangkan sebuah konsep cost leadership dan differentiation di mana keduanya penting sebagai sumber keunggulan bersaing yakni bahwa pada posisi biaya rendah memungkinkan perusahaan mempengaruhi penetapan harga dan melakukan penjualan dalam jumlah banyak sedang differentiation product akan meniptakan brand loyalty dan reputasi yang baik.

Preemptive commitment memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus dan mendominasi relung pasar tertentu baik dengan lower cost ataupun dengan differensiasi produk atau keduanya. (Ghemawat 1986, porter 1980). Akhirnya Hamel dan Prahalad (1994) menekankan pentingnya "competing for the future" sebagai dimensi competitive advantage. Menurut pandangan ini perusahaan tidak boleh hanya focus pada pencapaian profitability di masa sekarang tapi juga harus peduli pada posisi di masa yang akan datang.

Andrews, (1971); Hofer & Schendel, (1978) mengatakan bahwa kompetensi yang berbeda penting untuk sukses dalam persaingan. Prahalad & Hamel (2006) dan Ulrich & Lake (1991) menekankan pentingnya mengidentifikasi, mengelola dan leveraging "core competencies" dari pada hanya fokus pada produk dan pasar dalam perencanaan bisnis.

Resource based View (RBV) memandang bahwa competitive advantage hanya dapat sustained jika kapabilitas untuk mencapai keunggulan didukung oleh

sumberdaya yang sulit ditiru (Rumelt,1984). Meskipun terminologi cukup banyak untuk menggambarkan hubungan kapabilitas dan sumberdaya namun karakteristik sumberdaya yang akan memberikan kontribusi pada sustainable competitive advantage adalah harus valuable, nonsubstitutable, rare atau khusus bagi perusahaan dan difficult to transfer/trade. Yang terakhir dan tak kalah pentingnya harus sulit ditiru karena tacit (causal ambiguous) menurut (Teece,1987) serta social complex yakni tergantung pada besarnya jumlah manusia atau tim dalam berbagai tugas yang terkoordinasi (Barney,1991).

Sumberdaya Dan Keunggulan Bersaing

Miller (2003) mengatakan bahwa hal yang paling mendasar adalah bahwa sumberdaya harus memiliki nilai dan nilainya harus dijaga agar tidak bisa dimiliki oleh pesaing, karena jika mudah dimiliki pesaing maka sumberdaya tersebut hanya akan memiliki daya saing yang kecil. Jadi sumberdaya yang mengandung karakteristik valuable agar menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus tidak dapat ditiru sehingga keunggulan tersebut tidak tersedia bagi pihak yang belum memiliki sumberdaya yang bernilai tadi. Namun harus disadari bahwa tidak menutup kemungkinan sumberdaya tersebut dapat dimiliki oleh pesaing atau siapapun yang menginginkannya namun setelah mereka menunjukkan potensinya maka akan beresiko untuk dikalahkan oleh yang lain dan akhirnya kekuatan/keunggulan akan berubah menjadi kelemahan. Pada kondisi seperti inilah muncul dilemma Sustainable/attainable.

Miller and shamsie (1996) membagi sumberdaya dalam 2 kategori yakni property based resource yaitu bahwa nilai sebuah sumberdaya dilindungi dari peniruan oleh property right; dan knowledge based resource yakni bahwa sumberdaya dilindungi dari peniruan oleh knowledge barrier, di mana pesaing tidak dapat meniru karena sumberdaya tersebut agak sulit dideteksi dan sulit untuk dipahami karena berbentuk talenta yang dapat berupa skill khusus (tehnikal, creative, dan collaborative).

Kapabilitas dan keunggulan bersaing

Organizational capability telah banyak dikemukakan dalam berbagai literatur. Collis (1994) membagi organizational capability dalam tiga kategori yakni :

- Kapabilitas yang merefleksikan kemampuan untuk melakukan fungsi dasar aktifitas, seperti membuat layout, distribusi logistik dan pemasaran yang lebih efektif dibanding pesaing.
- Kapabilitas untuk berbagi, merupakan tema umum dari dynamic improvement untuk aktivitas perusahaan., misalnya inovasi dalam proses penciptaan produk, manufacturing flexibility dan responsiveness terhadap perubahan pasar.
- Kapabilitas yang terkait dengan dynamic improvement, terdiri dari strategi yang lebih metafisikal yakni kemampuan untuk mengenali nilai intrinsik dari sumberdaya yang lain dan membuat strategi yang baru.

Kusunoki et,al (1998) mengatakan organizational capability terdiri dari berbagai type knowledge dan knowledge memainkan peran penting sebagai sumber

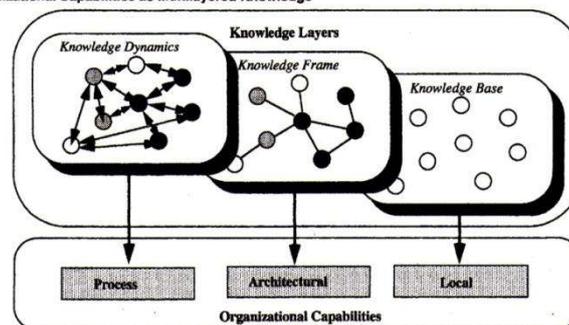
keunggulan bersaing. Dipandang dari segi knowledge maka organizational capability terdiri dari tiga lapisan yang berbeda yakni :

- Knowledge base: terkait dengan perbedaan knowledge dari setiap individu, misalnya pengetahuan khusus bagi engineer, data base, paten. Knowledge dasar ini dapat menghasilkan local capability.
- Knowledge frame: menggambarkan hubungan antara knowledge individu dan prioritas mereka. Lapisan ini focus pada strategi dan struktur organisasi, misalnya pembagian tugas, konfigurasi kekuasaan, distribusi sumberdaya dan lain-lain. Kapabilitas yang dihasilkan dari knowledge frame adalah architecture capabilities
- Knowledge dynamic: menggambarkan interaksi knowledge yang dinamis. Misalnya komunikasi dan koordinasi diantara kelompok fungsional yang berbeda. Kapabilitas yang dihasilkan dari knowledge dynamic adalah process capabilities.

Ketiga kategori knowledge dapat digambarkan sebagai berikut:

KEN KUSUNOKI, IKUJIRO NONAKA, AND AKIYA NAGATA *Organizational Capabilities*

Figure 1 Organizational Capabilities as Multilayered Knowledge



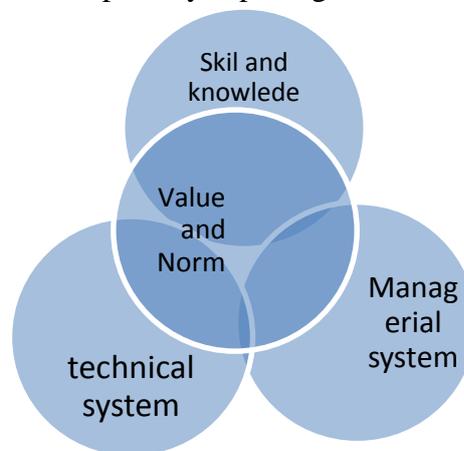
Gambar 3. organizational Capabilities as Multilayered Knowledge, Ken Kusunoki, Ikujiro Nonaka and Akiya Nagata, 1998.

Untuk pengembangan strategi perusahaan maka core capabilities merupakan hal yang sangat penting, ini sesuai dengan pernyataan Hamel dan Prahalad yang dikutip oleh Miller (2003) yang mengatakan bahwa Core capabilities adalah kemampuan khusus yang menjadi inti untuk meraih keunggulan bersaing sebagai dasar untuk pengembangan strategi perusahaan. Leonard(1992) mengatakan bahwa sebuah kapabilitas akan disebut core jika kapabilitas tersebut mampu menciptakan perbedaan yang strategis bagi perusahaan. Core capabilities sifatnya unik, berbeda, sulit untuk ditiru, atau superior untuk persaingan, menyumbangkan sesuatu yang jelas, special jika referencenya mampu untuk deployment sumberdaya, atau skill.

Teece Pisano dalam Leonard(1992) mengatakan bahwa core capabilities adalah serangkaian skill yang berbeda, pelengkap asset dan rutinitas yang menjadi dasar bagi perusahaan untuk kapasitas persaingan dan keunggulan yang berkelanjutan dalam sebuah bisnis. Leonard barton(1992) mengadopsi pandangan berbasis knowledge untuk mendefenisikan core capabilities sebagai serangkaian knowledge yang berbeda yang bersumber dari beberapa sumberdaya dan menghasilkan keunggulan bersaing. Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat 4

dimensi dari core capabilities yaitu 1) employee knowledge and skill and embedded in ; 2) Technical system, yaitu proses penciptaan dan control pengetahuan; 3) managerial system; 4) Value dan norms yang dihubungkan dengan berbagai type pengetahuan yang diwujudkan dan diterapkan dalam proses penciptaan dan control pengetahuan.

Dimensi pertama terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki manusia, sangat cocok untuk pengembangan produk baru. Pengetahuan/skill meliputi baik pemahaman teknik maupun sains. Dimensi kedua pengetahuan yang tersimpan dalam technical system, dihasilkan dari akumulasi dari tahun ke tahun, tacit knowledge yang tersusun dan terstruktur dalam diri manusia. Dimensi ketiga, managerial system menggambarkan cara formal dan informal dalam menciptakan pengetahuan dan pengawasan pengetahuan. Dimensi keempat yaitu value dan norms terdapat dalam ketiga dimensi yang lain. Nilai yang ada dalam perusahaan terkait dengan isi dan struktur pengetahuan (chemical engineering vs marketing expertise) sebagai alat mengumpulkan pengetahuan (tingkat formal vs pengalaman) dan pengawasan pengetahuan (pemberdayaan individu vs hirarki manajemen). Keempat dimensi dari core capabilities menggambarkan akumulasi dari perilaku dan kepercayaan yang menjadi dasar kesuksesan suatu organisasi. Satu keuntungan dari core capabilities adalah dalam bentuk warisan yang unik di mana sulit untuk ditiru oleh competitor. Jadi core capabilities saling berhubungan dan saling tergantung dalam system knowledge. Keempat dimensi dari core capability dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. *The four dimension of a core capability*, Leonard Doroty Barton, 1992

2.1.1 Asymetry Perusahaan dan Keunggulan Bersaing

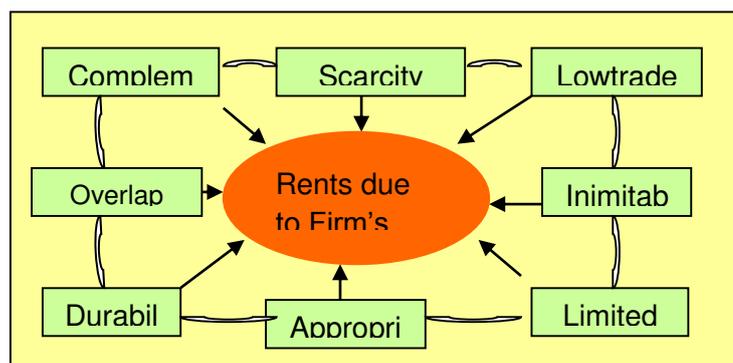
Tulisan Miller (2003) mencoba menggambarkan agar apa yang tidak tampak bernilai dan sulit dikembangkan menjadi hal yang bernilai dan menciptakan posisi persaingan yang unik. Miller (2003) mengatakan bahwa sebuah perusahaan tidak hanya membangun nilai dari sebuah sumberdaya atau kapabilitas yang langka tapi pada asimetri yaitu perbedaan yang tidak dapat ditiru. Asimetri dapat bersumber dari team, proyek, contacs, knowledge atau bisnis unit dimana sungguh-sungguh khusus dan tidak dapat ditiru oleh yang lain dan tentunya akan menawarkan pengembalian secara ekonomi.

2.2 Strategic Asset Berdasarkan Pandangan Sumberdaya

Keputusan manajer perusahaan terkait dengan sumberdaya dan kapabilitas akan dipengaruhi oleh kondisi uncertainty, complexity, intraorganizational conflict. Ketika industry menjadi unit analysis, tentu saja sumberdaya serta kapabilitas menjadi subjek kegagalan pasar yang akan berdampak pada economic rent. Untuk itu strategic industry factors merupakan hal yang sangat penting. Amit and Schoemaker mengatakan bahwa SIF menggambarkan tingkat pasar melalui interaksi yang kompleks antara pesaing, pelanggan, regulator, innovator eksternal dan internal dan stakeholder lain. Tantangan yang harus dihadapi oleh manajer perusahaan adalah mengidentifikasi ex ante sebagai rangkaian dari strategic asset yang akan berdampak pada pencapaian keunggulan bersaing berkelanjutan. Ketika perusahaan sudah menentukan industry analysis framework(SIF) meskipun bisa saja gagal, selanjutnya adalah pengembangan strategi asset yang sudah ada atau penciptaan strategi asset yang baru.

Menurut pandangan berbasis sumberdaya manajer konsen pada menghasilkan nilai ekonomi dari serangkaian sumberdaya tangible maupun intangible dan kapabilitas. Pandangan berbasis sumberdaya ini menyusun serangkaian sumberdaya dan kapabilitas yang saling melengkapi yang memiliki karakteristik scarce, durable, not easily traded, dan difficult to imitate yang akan menghasilkan nilai ekonomi. Jadi menurut pandangan sumberdaya nilai dari strategic asset terkait dengan kontribusi sumberdaya dan kapabilitas pada proses produksi. Secara umum strategi nilai dari sumberdaya dan kapabilitas perusahaan dapat ditingkatkan jika tidak mudah diperdagangkan, tidak mudah ditiru atau digantikan. Misalnya invisible asset seperti tacit organizational knowledge atau kepercayaan diantara manajemen dan karyawan.

Strategi asset perusahaan juga mengilustrasikan complementarity dalam penggunaan sumberdaya dan kapabilitas. Dalam hal ini kombinasi antara sumberdaya dan kapabilitas akan dapat menghasilkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan biaya pengembangan atau pendistribusian asset secara sendiri-sendiri. Firm spesifik, durable dan scarce juga sangat penting juga akan menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan. Untuk memudahkan pemahaman keterkaitan industry analysis framework (SIF) dan resource based view (SA) akan disajikan pada gambar berikut :



Gambar 7 : Karakteristik Dari Sumberdaya Dan Kapabilitas, Amit & Schoemaker, 1993.

KESIMPULAN

Resource based view (RBV) dari perusahaan adalah sebuah framework teori untuk memahami bagaimana keunggulan bersaing berkelanjutan dalam perusahaan dapat dicapai melalui sumberdaya dan kapabilitas kuat. Teori RBV menyatakan jika perusahaan memiliki sumber daya yang beraneka ragam, perusahaan akan memperoleh keuntungan berdasarkan pada sumber daya yang jarang ada.

Asymetri merupakan istilah khusus yang digunakan oleh Miller yang diartikan sebagai skill, process, talent, asset atau output yang dimiliki atau dihasilkan organisasi di mana pesaing tidak dapat mengcopy dan dapat menghasilkan nilai ekonomi. Asymetry ini langka, tidak dapat ditiru dan nonsubstitutable.

Pandangan asymmetry ini mengatakan bahwa perusahaan tidak fokus lagi pada pengembangan sumberdaya dan kapabilitas tapi lebih pada asymmetry perusahaan. Dalam hal ini asymmetry adalah tipe skill, proses atau aset perusahaan yang tidak dapat ditiru atau dicopy oleh pesaing. Asymmetry ini memiliki karakteristik rare, inimitable dan nonsubstitutable meskipun tidak dihubungkan dengan mesin penciptaan nilai dan lebih berbentuk liability. Dengan melakukan pencarian dan mengkonsepkan kembali asymmetry perusahaan dan menerapkannya dalam desain organisasi dan menggunakannya dalam peluang pasar yang sesuai maka banyak perusahaan yang dapat merubah asymmetry menjadi kapabilitas yang berkelanjutan.

Perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kapabilitasnya. Kapabilitas dinamis yaitu kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk sengaja menciptakan, mengintegrasikan dan memodifikasi basis sumber dayanya dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya sehingga mencapai keselarasan dengan perubahan lingkungan bisnis.

Untuk pengembangan strategi perusahaan maka core capabilities merupakan hal yang sangat penting. Core capabilities adalah kemampuan khusus yang menjadi inti untuk meraih keunggulan bersaing sebagai dasar untuk pengembangan strategi perusahaan. Core capabilities sifatnya unik, berbeda, sulit untuk ditiru, atau superior untuk persaingan, menyumbangkan sesuatu yang jelas, special jika referencenya mampu untuk deployment sumberdaya, atau skill.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1971

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B., & Zajac, E. J. (1994). Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 5-9.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12(1), 33-48.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard business review*, 64(5), 53-58.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). *Strategy formulation: analysis and concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998). Organizational capabilities in product development of Japanese firms: a conceptual framework and empirical findings. *Organization science*, 9(6), 699-718.
- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of management*, 22(4), 549-569.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management journal*, 39(2), 340-367.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic management journal*, 24(10), 961-976.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic management journal*, 24(10), 1027-1041.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy-techniques for analysis industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Quchi, WG (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control mechanism. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer Berlin Heidelberg.
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). *Competitive strategic management. Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Schoemaker, P. J. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, 34(1), 67.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: Creating competitive advantage. *The Executive*, 5(1), 77-92.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. G., & Teece, D. (1987). The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal. In *Knowledge and Competence as Strategic Assets* (pp. 159-183). Ballinger Cambridge, MA.