

PENERAPAN KONSEP *RESOURCES-BASED VIEW* (RBV) DALAM UPAYA MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN

Dani Rahadian M.

BINUS University

e-mail: rahadian.dani@gmail.com

Abstrak

Di dalam kondisi lingkungan yang serba tidak pasti, serta tingkat persaingan semakin tinggi, keunggulan kompetitif organisasi bisnis menjadi semakin pendek dan sulit untuk dipertahankan. Menghadapi keadaan tersebut, diperlukan strategi dalam upaya mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan, melalui kemampuan teknologi dan kemampuan dinamis dalam mengelola sumber-sumber daya yang dimiliki. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana konsep *Resources-Based View* (RBV) berperan dalam memberikan solusi terhadap upaya perusahaan mempertahankan keunggulan bersaingnya secara berkelanjutan. Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah studi literatur, yaitu dengan mengkaji sumber-sumber bacaan yang berkaitan dengan konsep keunggulan bersaing melalui pendekatan RBV. Berdasarkan hasil kajian, suatu perusahaan pada umumnya akan memiliki kemampuan di atas kinerja para pesaingnya bila mampu menerapkan konsep RBV. Hal tersebut dikarenakan perusahaan lebih fokus dalam mengidentifikasi dan mengelola potensi sumber daya (*tangible* dan *intangible*) yang dimiliki, sehingga memiliki keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Kata kunci: keunggulan bersaing, pandangan berbasis sumber daya, siklus hidup kemampuan.

Implementation of Resources-Based View (RBV) Concept for Maintaining The Company's Competitive Advantage

Abstract

In the uncertainty of environmental conditions and the higher level of competition, it's difficult to maintain the competitive advantage of business organizations. So, in these circumstances the strategy is needed in order to maintain a competitive edge constantly. The technological capability and the ability to manage resources dynamically are some of effort to solve these problems. This study aims to identify the concept of Resource-Based View (RBV) role in providing solutions to the company's efforts to maintain a competitive advantage in a sustainable manner. The method used in this paper is the study of literature by reviewing reading some literatures relating to the concept of competitive advantage through the RBV approach. Based on the results of the study, through the application of the concept RBV, a company's performance generally better than its competitors. That is because the company is more focused in identifying and managing potential resources (tangible and intangible) owned, so it has a sustainable competitive advantage.

Keywords: competitive advantage, resource-based view, the life cycle capability

A. PENDAHULUAN

Suatu organisasi khususnya yang berorientasi profit akan senantiasa berupaya agar tetap hidup (*survive*) serta mampu bersaing dengan organisasi/pesaing lainnya. Upaya-upaya yang dilakukan untuk tetap bertahan dan mendatangkan manfaat bagi para pihak yang terkait (*stakeholder*) tidaklah mudah, hal tersebut karena suatu organisasi akan terus menerus berhadapan dengan perubahan lingkungan (internal dan eksternal).

Perubahan atau tantangan lingkungan internal diantaranya berkaitan dengan perubahan tujuan, strategi, kebijaksanaan organisasi, serta kompetensi sumber daya manusianya. Sementara

itu, perubahan eksternal yang berdampak pada organisasi meliputi antara lain: kebudayaan, pendidikan, sosial, ekonomi, teknologi, dan politik. Bentuk konkrit dari perubahan tersebut diantaranya adanya kenaikan biaya, tingkat bunga yang tinggi, kelangkaan berbagai sumber daya alam, dan peraturan-peraturan pemerintah. Organisasi akan menghadapi perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan secara terus menerus dan bervariasi.

Tantangan atau perubahan tersebut selayaknya dapat ditanggapi oleh organisasi sebagai peluang untuk menemukan cara baru untuk memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan para pesaingnya. Sehubungan

82

dengan itu organisasi perlu menentukan langkah-langkah yang dapat digunakan untuk menangani perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan tersebut.

Suatu perusahaan, agar dapat memenangkan persaingan bisnis dalam jangka panjang, harus memiliki strategi yang tepat, diantaranya melalui penyalarsan sumber daya yang dimiliki dengan pasar yang ingin dituju tanpa mengabaikan kondisi lingkungannya. Perusahaan juga harus mampu memberikan nilai lebih kepada konsumen dan pihak terkait lainnya (stakeholder).

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan dan peluang adalah pendekatan yang didasarkan pada *resources-based view* (RBV). Melalui RBV perusahaan dapat membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penggunaan sumber-sumber daya yang heterogen. Menurut Peteraf (1993), Hoopes, Madsen, dan Walker (2003), salah satu pilar dalam teori RBV yang dinamis adalah siklus hidup kemampuan (*Capability Lifecycle/CLC*). *Capability lifecycle* merupakan suatu konsep baru yang secara komprehensif menjelaskan pola umum perkembangan kemampuan organisasi berdasarkan pendekatan teori berbasis sumber daya dinamis, dari waktu ke waktu.

CLC memberikan kerangka kerja dasar bagi pandangan berbasis sumber daya yang dinamis dari suatu perusahaan. Pandangan berbasis sumber daya memberikan penjelasan heterogenitas kompetitif yang didasarkan pada pendapat bahwa *close competitors* berbeda dalam sumber daya dan kemampuannya, sehingga akan mempengaruhi *competitive advantage* dan *competitive disadvantage*. Konsep RBV menekankan bahwa *competitive advantage* perusahaan yang berdasarkan sumber daya dan kemampuan akan lebih lama eksis dalam menjalankan usahanya, daripada yang hanya berdasarkan *product/market positioning*. Sumber daya perusahaan dalam hal ini dapat berupa finansial, manusia, sarana fisik, dan *intangible asset (knowledge)*. Konsep RBV sangat mengandalkan pada sumber daya dan kemampuan yang unik, *valuable*, dan sukar ditiru dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

Untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi dan biaya yang rendah, suatu perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang dimiliki. Dierickx and Coll, 1989; Barney, 1991, Peteraf, 1993; dan Teece et al, 1997 berpendapat bahwa melalui RBV peningkatan keunggulan bersaing memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu melalui keunggulan bersaing dari sumber daya strategis perusahaan. Berdasarkan konsep pendekatan

berbasis sumber daya, bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki dan mengendalikan asset-asset strategis, baik yang *tangible* maupun *intangible*.

Pandangan berbasis sumber daya menjanjikan dan memberikan wawasan betapa pentingnya sumber daya internal dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari keberhasilan seorang pimpinan (manajer) dalam membangun organisasinya dalam rangka mempertahankan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Barney, 1991). Perusahaan yang memiliki kompetensi yang bernilai dan langka akan mendapatkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

Siklus Hidup Kemampuan (CLC) merupakan konsep baru yang secara lebih komprehensif mendukung pendekatan teori berbasis sumber daya yang dinamis. Siklus Hidup Kemampuan (CLC) membantu menjelaskan sumber-sumber dasar heterogenitas perusahaan, evolusi kemampuan, dan pendekatan dinamis mengenai teori berbasis sumber daya yang lebih lengkap.

Heterogenitas kemampuan dan sumber daya di dalam populasi perusahaan merupakan salah satu pilar teori berbasis sumber daya (Peteraf, 1993; Hoopes, Madsen, dan Walker, 2003). Sumber daya dan kemampuan organisasi tersebut masing-masing didefinisikan sebagai berikut: Sebuah sumber daya mengacu pada aset atau input untuk produksi (berwujud atau tidak berwujud) yang dimiliki organisasi. Sedangkan kemampuan organisasi menurut Teece et al. (1997: 516): 'kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang cepat berubah'. Kemampuan dari organisasi akan senantiasa dibutuhkan untuk melakukan serangkaian tugas terkoordinasi, dengan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk tujuan mencapai hasil akhir tertentu.

Untuk mempertahankan keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus memiliki kemampuan yang berbeda dan unggul dibandingkan dengan pesaing lainnya. Melalui konsep Siklus Hidup Kemampuan (CLC) dapat dijelaskan jalur dan pola umum perkembangan kemampuan organisasi dari waktu ke waktu. Sama seperti produk yang memiliki perkembangan mengikuti pola yang dapat dikenali, atau dikenal sebagai Siklus Hidup Produk (*Product Lifecycle*), begitu juga

perkembangan kemampuan. Seperti siklus hidup produk, CLC menjelaskan tahapan, seperti pertumbuhan, kematangan, dan penurunan. Namun demikian terdapat beberapa elemen kunci yang membedakan antara kemampuan dan siklus hidup produk. Sepanjang jalur evolusi, kemampuan dapat mendukung urutan produk atau beberapa produk secara bersamaan (Helfat dan Raubitschek, 2000).

CLC meliputi tahap pendirian (*founding*), pengembangan (*development*), dan kedewasaan (*maturity*). Setelah kemampuan mencapai tahap kedewasaan, atau bahkan sebelum itu, berbagai kejadian dapat mempengaruhi kemampuan evolusi masa depan. Selanjutnya kemampuan mungkin bercabang menjadi salah satu dari sedikitnya tambahan enam tahapan CLC: pensiun/kematian (*retirement*), penghematan (*retrenchment*), pembaharuan (*renewal*), replikasi (*replication*), penugasan kembali (*redployment*), dan rekombinasi (*recombination*). Keenam tahap tersebut dapat saling mengikuti satu sama lain dalam berbagai pola yang memungkinkan dari waktu ke waktu. Beberapa tahap percabangan juga dapat terjadi secara simultan. Di setiap cabang CLC, sejarah pendahulunya dalam bentuk evolusi kemampuan sebelum percabangan mempengaruhi evolusi kemampuan berikutnya.

B. LANDASAN TEORETIS

Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, muncul kurang lebih 20 tahun yang lalu. Berdasarkan beberapa referensi yang penulis baca, konsep RBV dimaknai cukup beragam, tapi pada hakekatnya RBV merupakan suatu pendekatan klasik dalam manajemen strategis yang berkaitan dengan masalah kompetensi dan sumber daya perusahaan.

Kaitannya dengan pemaknaan RBV, Wernerfelt (1995) berpendapat bahwa sumber daya perusahaan penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang akan berpengaruh pada keuntungan perusahaan. Sementara itu menurut Barner (2001), jika perusahaan memiliki sumber daya yang beraneka ragam perusahaan akan memperoleh keuntungan berdasarkan sumber daya yang langka.

Untuk memenangkan persaingan bisnis, perusahaan harus memiliki strategi yang cepat dan tepat sehingga mampu mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Perusahaan yang fokus terhadap sumber daya dan kemampuan (yang menerapkan konsep RBV) akan mampu bersaing secara terus menerus bila dibandingkan dengan perusahaan yang hanya fokus terhadap masalah produk atau market positioning. Dengan RBV, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang

berkesinambungan dengan memiliki serta mengendalikan asset-asset strategis, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*.

Dalam konsep RBV, yang menjadi fokus perhatian adalah masalah sumber daya internal. Menurut Barner (2001), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dikelompokkan kedalam 3 kategori:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database, dan sebagainya.

Bagi perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelola sumber daya internal tersebut melalui berbagai strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam waktu yang lama. Menurut Rumelt (1984), sumber daya yang dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan adalah yang memiliki ciri *imperfect substitutability* dan *imperfectly imitable*, sedangkan menurut Barney (1991), sumber daya yang ada harus memiliki karakteristik *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non substitutable* (VRIN). Kedua pendapat tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.
Perbedaan Antara Perusahaan yang Mampu dan Tidak Mampu Bersaing

<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Non substitutable</i>	<i>Implication</i>
<i>no</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>Competition is disadvantageous</i>
<i>yes</i>	<i>yes</i>	<i>no</i>	<i>no</i>	<i>Competition is balanced</i>
<i>yes</i>	<i>yes</i>	<i>yes</i>	<i>no</i>	<i>Temporary competitive advantages</i>
<i>yes</i>	<i>yes</i>	<i>yes</i>	<i>yes</i>	<i>Continuous competitive advantage</i>

Sumber: Rumelt (1984), Barney (1991)

Berdasarkan tabel 1 dapat dijelaskan, perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa namun tidak memiliki nilai, banyak dijalankan perusahaan lain, memiliki produk/jasa pembanding, serta dapat digantikan oleh produk/jasa yang lain maka berdampak pada

timbulnya persaingan yang merugikan. Sementara itu, bagi perusahaan yang produk/jasanya memiliki nilai, dan jarang diproduksi perusahaan lain, namun produk/jasanya mudah ditiru dan penggantinya, maka perusahaan tersebut menghadapi persaingan yang seimbang dengan perusahaan lain. Namun, suatu perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing yang sifatnya sementara, bila perusahaan menghasilkan produk/jasa yang bernilai, jarang, tidak memiliki pembeda, akan tetapi masih memiliki barang/jasa perusahaan lain sebagai pengganti. Di sisi lain, perusahaan dikatakan memiliki persaingan yang berkelanjutan manakala perusahaan menghasilkan produk/jasa yang memiliki nilai, jarang, tidak ada pembeda, dan tidak memiliki barang/jasa pengganti dari perusahaan lain.

Mengacu pada pendapat Barney (1991), maksud dari karakteristik *valuable* adalah apakah produk/jasa memiliki nilai bagi penggunaannya. Untuk menjadikan suatu produk/jasa memiliki kriteria 'bernilai' (*valuable*), maka tahap yang pertama produk/jasa perusahaan harus mempunyai manfaat inti (*core benefit*), untuk tahap berikutnya pasar harus mengubah manfaat inti menjadi produk dasar (*basic product*). Pada tingkat ketiga, produk/jasa yang dihasilkan harus merupakan produk yang diharapkan (*expected product*). Perusahaan harus mempersiapkan produk yang diharapkan, sekelompok atribut dan kondisi yang biasanya diharapkan pembeli ketika mereka membeli. Tidak cukup sampai pada tahap tersebut, untuk menciptakan produk/jasa yang bernilai, harus disiapkan pula produk tambahan (*augmented product*) yang melebihi harapan pelanggan. Di negara-negara maju, produk tambahan dilakukan melalui positioning merek. Upaya terakhir adalah produk potensial (*potensial product*), mencermati berbagai kemungkinan transformasi yang dialami sebuah produk atau penawaran di masa depan. Perusahaan harus mampu mencari cara baru untuk memuaskan pelanggan dan membedakan penawaran mereka.

Bagi perusahaan yang ingin mempertahankan persaingan secara berkelanjutan diperlukan berbagai upaya untuk mengidentifikasi sumber-sumber daya internal yang potensial. Salah satunya adalah mengidentifikasi kompetensi inti sebagaimana yang dikemukakan oleh Prahalad dan Hamel (1994). Menurutny, terdapat 3 (tiga) parameter yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi inti, yaitu: (1) apakah kompetensi inti memberikan akses potensial pada beragam pasar; (2) apakah kompetensi inti dapat memberikan kontribusi yang berarti pada pelanggan; dan (3) apakah kompetensi inti yang dimiliki perusahaan membuat pesaing mengalami kesulitan untuk

meniru. Agar kompetensi inti dapat menjadi dasar bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable*) maka kompetensi inti harus dapat memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut: (1) kompetensi inti berhubungan dengan aktivitas atau proses yang mendasari nilai dari produk barang atau jasa yang dihasilkan; (2) kompetensi inti merupakan kinerja yang jauh lebih baik dari pesaing; (3) kompetensi inti sulit ditiru pesaing.

Selanjutnya, menurut Barney (1991), untuk menjadikan perusahaan dapat memiliki kompetensi inti, maka kemampuan tersebut perlu memenuhi 4 (empat) kriteria berikut: (1) Kemampuan yang bernilai (*valuable capabilities*) yaitu kemampuan yang memungkinkan perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan atau meminimalkan ancaman lingkungan eksternal perusahaan. (2) Kemampuan yang langka (*rare capabilities*) yaitu kemampuan yang tidak dimiliki pesaing, baik saat ini maupun masa depan; (3) Kemampuan yang tidak dapat ditiru secara sempurna (*imperfect imitable capabilities*), yaitu kemampuan menghasilkan produk barang atau jasa yang tidak dapat ditiru pesaing dengan mudah; (4) Kemampuan yang tidak dapat diganti (*non-substitutable capabilities*) yaitu kemampuan yang sulit disubstitusikan.

Merujuk pada Absah (2008), keempat kompetensi yang dikemukakan oleh Barney (1991) dapat dijelaskan sebagai berikut: pertama, kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan cara mengkaji berbagai peluang yang ada, serta meminimalisir ancaman-ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai. Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya. Kompetensi yang dimiliki harus tepat, memiliki fondasi yang kuat serta tercermin dari seluruh proses bisnis yang dijalankan perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang selaras dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti selayaknya dimiliki oleh seluruh pegawai perusahaan, serta harus mampu menciptakan inovasi dan kreasi yang berbeda dengan perusahaan lainnya.

Karakteristik yang kedua, langka (*rare*), adalah kompetensi yang dimiliki oleh beberapa pesaing saat ini atau pesaing potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing potensial, tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing

yang berkesinambungan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika strategi penciptaan nilainya tidak dapat diimplementasikan oleh sebagian besar perusahaan lain. Dengan demikian, keunggulan bersaing hanya dapat tercipta hanya pada saat perusahaan mengembangkan kompetensi yang berbeda dari para pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai dimiliki oleh perusahaan-perusahaan lain, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan metode/teknik yang sama, untuk kemudian mengimplementasikan strategi yang kurang lebih sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.

Berikutnya yang ketiga adalah kompetensi yang sulit ditiru (*Inimitability*). Kompetensi yang bernilai dan langka hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam istilah yang dibangun oleh Lippman and Rumelt (1982) dan Barney (1986a), kompetensi ini dikatakan kompetensi yang sangat sulit ditiru (*imperfectly imitable*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena alasan berikut: (a) Kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumberdaya yang unik bagi mereka, mencerminkan alur yang dilalui dalam sejarah (Barney, 1995); (b) Hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*). Para pesaing tidak mampu memahami dengan jelas bagaimana suatu perusahaan menggunakan kompetensi intinya sebagai dasar dari keunggulan bersaingnya. Akibatnya para pesaing tidak pasti tentang kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan pesaingnya; (c) kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan memiliki sifat kompleksitas sosial (*socially complex*), artinya, sering kali kompetensi perusahaan adalah produk dari fenomena sosial yang kompleks. Contoh kompetensi yang kompleks secara sosial meliputi relasi antar pribadi, kepercayaan, dan persahabatan di antara manajer dan antar manajer dengan pegawai serta reputasi perusahaan dengan pemasok dan pelanggan (Absah, 2008)

Karakteristik terakhir adalah kompetensi yang sulit digantikan (*Insubstitutability*). Kompetensi ini adalah kompetensi yang tidak memiliki kesamaan strategis. Dua sumberdaya perusahaan dikatakan memiliki kesamaan

strategis manakala tiap sumberdaya itu dapat digali secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Pada umumnya nilai strategis dari kompetensi akan meningkatkan kesulitan untuk menggantikannya. Suatu kompetensi perusahaan yang sulit terlihat atau terdekksi maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya. Dampak yang ditimbulkan adalah tantangan bagi para pesaing semakin besar untuk dapat meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Competitive advantage dan *competitive disadvantage* hadir selama beberapa periode waktu. Dalam rangka untuk menjelaskan *competitive advantage*, pandangan berbasis sumber daya (RBV) harus memperhatikan evolusi mengenai sumber daya dan kemampuan yang membentuk dasar *competitive advantage* dari waktu ke waktu. *Capability Lifecycle* (CLC) membantu menyediakan kerangka kerja teori berbasis sumber daya yang dinamis untuk memahami evolusi kemampuan dari waktu ke waktu. Menurut Zahn (1996), keahlian-keahlian inti tersebut bersumber dari 3 (tiga) tipe keunikan aset berupa: (1) keunikan lokasi (sumber daya tidak bergerak); (2) keunikan aset fisik (keuntungan teknologi); dan (3) aset yang diperuntukkan (investasi-investasi khusus).

Dari pengamatan Wernerfelt (1984), konsep CLC mengalir secara alami dan bahwa produk dan sumber daya merupakan dua sisi mata uang yang sama. Sama seperti produk yang memiliki perkembangan mengikuti pola yang dapat dikenali, atau dikenal sebagai siklus hidup produk (PLC), begitu juga kemampuan. Seperti siklus hidup produk (PLC), CLC menjelaskan tahapan seperti pertumbuhan, kematangan, dan penurunan. Namun demikian terdapat beberapa elemen kunci yang membedakan antara kemampuan dan siklus hidup produk.

Pandangan berbasis sumber daya meluas tidak hanya berkenaan dengan aset tetapi juga kemampuan organisasi (Henderson dan Cockburn, 1994). Sumber daya mengacu pada aset atau input yang dimiliki organisasi untuk melakukan produksi (berwujud atau tidak berwujud), kontrol. Sedangkan sebuah kemampuan organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk melakukan serangkaian tugas yang terkoordinasi, dengan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk tujuan mencapai hasil akhir tertentu. Baik sumber daya maupun kemampuan dapat berkembang dan berubah dari waktu ke waktu.

Konsep kemampuan menyiratkan agar kinerja suatu kegiatan dapat membentuk sebuah kemampuan, maka kemampuan harus melalui beberapa tahapan kegiatan rutin. Kemampuan

terbagi kedalam: 'operasional' atau 'dinamis,' Winter (2000: 983) mendefinisikan kemampuan operasional sebagai 'rutinitas tingkat tinggi (atau kumpulan rutinitas), yang pelaksanaannya bersama-sama dengan arus input, untuk memproduksi output yang signifikan. Dalam definisi ini, istilah rutin mengacu pada pola aktivitas yang berulang (Nelson dan Winter, 1982: 97). Sebuah operasional umumnya melibatkan kemampuan melakukan suatu kegiatan, seperti manufaktur produk tertentu, dengan menggunakan sekumpulan rutinitas untuk melaksanakan dan mengkoordinasikan berbagai tugas yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan.

Sementara itu berdasarkan pendapat Teece et al.(1997), kemampuan dinamis tidak secara langsung mempengaruhi output perusahaan di mana mereka berada, tetapi secara tidak langsung berkontribusi terhadap output perusahaan melalui dampak kemampuan operasional. Masih menurut Teece et al.(1997), kemampuan dinamis tidak melibatkan produksi barang atau penyediaan layanan berharga. Sebaliknya, kemampuan dinamis membangun, mengintegrasikan, atau mengkonfigurasi ulang kemampuan operasional. Zollo dan Winter (2002) juga mengungkapkan bahwa, seperti kemampuan operasional, kemampuan dinamis terdiri dari rutinitas-rutinitas. Kemampuan dinamis pasca-akuisisi terdiri dari serangkaian rutinitas yang mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan perusahaan yang mengalami merger (Zollo, 1998; Capron dan Mitchell, 1998).

Konsep kemampuan sebagai suatu rutinitas menyiratkan bahwa agar kinerja suatu kegiatan dapat membentuk sebuah kemampuan, maka kemampuan harus melalui beberapa tahapan kegiatan rutin. Setidaknya, dalam rangka untuk memenuhi syarat kemampuan, maka bekerja harus dalam cara yang dapat diandalkan. Sekalipun kemampuan mungkin telah mencapai tingkat keandalan, tidak berarti kemampuan telah mencapai fungsionalitas tingkat tertinggi. Organisasi mungkin berbeda dalam efisiensi atau efektivitas dalam hal kemampuan tertentu. Untuk mengatakan bahwa organisasi memiliki kemampuan yang berarti, hanya jika telah mencapai tingkat minimum fungsionalitas dan mencapai kinerja yang dapat diandalkan dari suatu kegiatan. Kemampuan, baik operasional atau dinamis, meliputi dua macam rutinitas yaitu: untuk melakukan tugas individu dan mengkoordinasikan tugas individu. Kebutuhan untuk mengkoordinasikan tugas menyiratkan bahwa kemampuan melibatkan upaya terkoordinasi oleh individu-tim. Oleh karena itu,

CLC menggambarkan evolusi sebuah kemampuan organisasi yang berada dalam tim.

C. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah studi literatur. Studi literatur merupakan survei dan pembahasan literatur pada bidang tertentu dari suatu penelitian. Ada beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan studi literatur, seperti mengupas, membandingkan, meringkas, dan mengumpulkan suatu literatur. Dengan pendekatan studi literature, maka akan dilakukan evaluasi terhadap penelitian sebelumnya dengan memperhatikan relevansi serta manfaatnya dengan kondisi saat ini. Kaitannya dengan tulisan ini, melalui pendekatan studi literatur akan digambarkan mengenai apa yang telah dipelajari, argumentasi yang spesifik, kaitannya konsep pandangan berbasis sumberdaya (RBV) yang telah dikaji oleh beberapa peneliti sebelumnya. Dengan menyoroti argumen tersebut, dapat ditunjukkan apa yang telah dipelajari di lapangan, dan juga di mana sisi kelemahan, atau kesenjangan yang memerlukan studi lebih lanjut, untuk kemudian dibuat suatu kesimpulan.

D. PEMBAHASAN

1. Mempertahankan Eksistensi Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing

Dalam era globalisasi saat ini, tidak mudah bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya. Kita jangan memiliki anggapan, hanya karena sebuah perusahaan adalah pemimpin pasar sekarang, maka berarti ia memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sekalipun suatu perusahaan mampu menjadi '*leader*' di dalam suatu industri, namun bila perusahaan tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing, dapat dipastikan perusahaan tersebut tidak akan mampu mempertahankan eksistensinya dalam jangka panjang. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing manakala perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang unik yang tidak dimiliki pesaing. Keunggulan bersaing perusahaan pun dapat dimiliki bila perusahaan mampu melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Untuk tetap dapat eksis, sebuah perusahaan harus membuat tujuan yang jelas, strategi dan operasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya perusahaan dan nilai-nilai dari karyawan harus sejalan dengan tujuan-tujuan tersebut. Untuk melakukan semua hal dengan baik, tidaklah mudah, maka dengan itu beberapa

perusahaan mencoba untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Porter (1985), terdapat tiga cara utama perusahaan mencapai keuntungan yang berkelanjutan. Tiga cara tersebut adalah: kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

Strategi pertama, kepemimpinan biaya artinya memberikan nilai wajar dengan harga lebih rendah. Perusahaan melakukan hal ini dengan terus memperbaiki efisiensi operasional. Dalam kondisi tersebut, perusahaan harus menekan biaya para pekerja. Beberapa perusahaan memberi bentuk kompensasi dengan menawarkan manfaat tak berwujud seperti opsi saham, manfaat atau peluang promosi. Sementara itu perusahaan lainnya memanfaatkan kelebihan tenaga kerja tidak terampil. Walmart adalah contoh perusahaan yang baik dalam kepemimpinan biayanya. Strategi kedua, diferensiasi artinya memberikan manfaat yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain. Sebuah perusahaan dapat mencapai diferensiasi dengan menyediakan produk yang unik atau berkualitas tinggi. Sebuah perusahaan dengan strategi diferensiasi dapat menetapkan harga premium. Dengan demikian perusahaan biasanya memiliki margin keuntungan yang lebih tinggi. Perusahaan biasanya mencapai diferensiasi dengan inovasi, kualitas, atau layanan pelanggan. Melalui inovasi, suatu kebutuhan yang sama dipenuhi dengan cara yang baru. Strategi yang terakhir adalah fokus. Melalui strategi ini, suatu perusahaan mampu memahami dan melayani target pasar (yang spesifik) lebih baik dari yang lain.

Sementara itu menurut pendapat Tushman & Nadler (Hana, 2013), organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif hanya dengan mengelola secara efektif untuk hari ini sekaligus menciptakan inovasi untuk besok. Lebih lanjut menurutnya bahwa masalah manajerial tidak ada yang lebih mendesak selain dari manajemen inovasi berkelanjutan. Berdasarkan pendapat tersebut, nampak bahwa inovasi merupakan hal yang mendasar dan sangat penting untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Tidd et al. (Hana, 2013) inovasi memberikan kontribusi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam beberapa aspek. Karakteristik yang paling penting dari inovasi meliputi: (a). Sebuah hubungan yang kuat antara kinerja pasar dan produk baru; (b) Produk baru membantu menjaga pangsa pasar dan meningkatkan profitabilitas; (c) Pertumbuhan juga dengan cara faktor non-harga (desain, kualitas, individualisasi, dll); (d) Kemampuan untuk menggantikan produk usang

(memperpendek siklus hidup produk); (e) Proses inovasi menyebabkan waktu produksi lebih pendek dan dapat mempercepat pengembangan produk baru dibandingkan dengan pesaing.

2. Analisis Terhadap Konsep *Capability Lifecycle (CLC)*

CLC meliputi beberapa tahap di dalam organisasi baru, yaitu dimulai dari tahap pendiri (*Founding Stage*), yang dijadikan dasar untuk perkembangan kemampuan selanjutnya. Sebuah tahap pengembangan (*Development Stage*) mengikuti tahap awal yang ditandai oleh pengembangan kemampuan secara bertahap. Akhirnya, pengembangan kemampuan berhenti dan kemampuan mencapai tahap kedewasaan (*Maturity Stage*).

Setelah kemampuan mencapai tahap kedewasaan, atau bahkan sebelum itu, berbagai kejadian dapat mempengaruhi kemampuan evolusi masa depan. Selanjutnya kemampuan mungkin bercabang menjadi salah satu dari sedikitnya tambahan enam tahapan CLC: pensiun/kematian (*retirement*), penghematan (*retrenchment*), pembaharuan (*renewal*), replikasi (*replication*), pemindahan (*redeployment*), dan rekombinasi (*recombination*). Keenam tahap tersebut dapat saling mengikuti satu sama lain dari waktu ke waktu. Beberapa tahap percabangan juga dapat terjadi secara simultan. Namun yang penting, di setiap cabang CLC, sejarah pendahulunya dalam bentuk evolusi kemampuan sebelum percabangan mempengaruhi evolusi kemampuan berikutnya.

a. Tahap Pendiri (*The Founding Stage*)

Suatu CLC dimulai dengan tahap pendiri. Dalam contoh ini, tahap mendirikan dimulai ketika sekelompok individu menetapkan sebuah tujuan yang membutuhkan atau yang melibatkan penciptaan suatu kemampuan. Tahap pendiri memiliki dua persyaratan umum: (1) kelompok atau tim yang terorganisir, memiliki beberapa jenis kepemimpinan dan kemampuan, serta aksi bersama; (2) pusat tujuan, pencapaian yang memerlukan penciptaan kemampuan baru.

Tim yang baru dibentuk dimulai dengan satu set hibah (Levinthal dan Myatt, 1994). Sebagai contoh, masing-masing dari individu-individu dalam tim telah memiliki *human capital* (pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman), *social capital* (ikatan sosial dalam dan di luar tim), dan kognisi (Adner dan Helfat, 2003). Selain itu, sebagai suatu kelompok, orang-orang ini mungkin memiliki tim *human capital* yang khusus jika mereka telah bekerja bersama sebelumnya dalam kelompok yang lain (Bainbridge, 2002). Anggota tim mungkin memiliki kemampuan atau

mereka mungkin berinteraksi dalam cara-cara yang mengurangi fungsi tim.

Akhirnya, tim baru membutuhkan input dan sumber daya lain selain orang-orang dari anggota tim untuk membangun kemampuan. Untuk tim baru tanpa sejarah sebelumnya, bagaimanapun, akses untuk mendapatkan sumber daya seperti pembiayaan atau teknologi baru mungkin tergantung pada kemampuan anggota tim individu untuk memperoleh sumber daya tersebut (Burton, Sorensen, dan Beckman, 2002). Dengan demikian, *social capital* dan hubungan eksternal yang dibawa masing-masing oleh anggota tim mungkin merupakan kontribusi penting dari pendiri tim.

b. Tahap Pengembangan (*The development stage*)

Tahap pengembangan dimulai setelah tim menyelenggarakan sendiri tujuan untuk mengembangkan kemampuan tertentu. Selama tahap ini, kemampuan berkembang melalui pencarian oleh tim untuk pengembangan kemampuan, dikombinasikan dengan akumulasi pengalaman sepanjang waktu. Alternatif mungkin berbeda dalam jenis masukan, sifat tugas yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tersebut, jenis-jenis koordinasi yang diperlukan antara berbagai tugas, dan skala output atau kegiatan. Beberapa alternatif mungkin melibatkan rutinitas dan kemampuan dan alternatif lainnya mungkin melibatkan proses baru.

Sebagian besar penelitian tentang kemampuan pembelajaran organisasi telah difokuskan pada *learning-by doing*. Perbaikan fungsi dari kemampuan berasal dari faktor yang mencakup *learning-by doing* sebagai anggota tim individu, seluruh upaya pada proses perbaikan dan pemecahan masalah, serta investasi dari waktu ke waktu. Selain itu, pengembangan kemampuan baru dapat dilanjutkan melalui proses interaktif, sebagai tim mencerminkan apa yang telah dipelajari dari percobaan (Winter, 2000; Edmondson, Bohmer, dan Pisano, 2001). Bagaimanapun penelitian empiris relatif sedikit, telah mengkonfirmasi atau membantah banyaknya teori pembelajaran organisasi, (Huber, 1991 dan Nelson dan Winter, 2002). Kaitannya dengan teori pembelajaran, terdapat sebuah paradigma yang berlaku yaitu paradigma konstruktivistik. Menurut paradigma konstruktivistik, ilmu pengetahuan bersifat sementara terkait dengan perkembangan secara sosial maupun kultural, sehingga pada umumnya memiliki sifat yang subyektif. Belajar menurut pandangan tersebut merupakan proses pengaturan diri dalam menyelesaikan konflik kognitif yang pada umumnya disebabkan karena

adanya pengalaman konkrit, wacana kolaboratif, serta interpretasi. Lebih lanjut, menurut paradigma konstruktivistik, pembelajaran lebih mengutamakan penyelesaian masalah, mengembangkan konsep, konstruksi solusi dan algoritma ketimbang menghafal prosedur dan menggunakannya untuk memperoleh satu jawaban benar. Pembelajaran lebih dicirikan oleh aktivitas eksperimentasi, pertanyaan-pertanyaan, investigasi, hipotesis, dan model-model yang dibangkitkan oleh siswa sendiri.

Belajar adalah kegiatan aktif bagi siapapun untuk membangun pengetahuannya. Demikian pula halnya di dalam sebuah perusahaan, proses belajar harus dilakukan oleh setiap karyawan. Setiap karyawan bertanggung jawab atas proses belajar dan hasil belajarnya diantaranya melalui penalaran, pengalaman yang diintegrasikan dengan apa yang telah dipahami. Menurut Santyasa (2007), belajar merupakan proses negosiasi makna berdasarkan pengertian yang dibangun secara personal. Belajar bermakna terjadi melalui refleksi, resolusi konflik kognitif, dialog, penelitian, pengujian hipotesis, pengambilan keputusan, yang semuanya ditujukan untuk memperbaharui tingkat pemikiran individu sehingga menjadi semakin sempurna.

Di beberapa titik pengembangan kemampuan berhenti dan kemampuan memasuki tahap kematangan dari CLC. Pengembangan kemampuan mungkin berakhir hanya karena kemampuan memiliki batas. Pengembangan kemampuan tim dapat berhenti pada beberapa tingkat ketrampilan yang dianggap cukup baik oleh tim (Winter, 2000). Tim pemimpin dapat membuat keputusan akhir untuk menghentikan pengembangan kemampuan.

Heterogenitas yang telah dipaparkan, mencerminkan kuatnya proses jalur pengembangan dari evolusi kemampuan. Pengembangan kemampuan tergantung pada pengalaman sebelumnya yang dibawa oleh tim, pada jalur awal yang dipilih, pada keberhasilan alternatif awal, pada alternatif baru yang muncul berdasarkan jalur pengembangan terdahulu, dan pada pilihan yang dibuat dalam sekumpulan alternatif terbatas. Akibatnya, pola spesifik CLC dalam melalui tahap pengembangan, seperti lamanya waktu sebelum dewasa dan hingga tingkat pengembangan kemampuan tercapai, akan berbeda dari tim ke tim.

c. Tahap Kedewasaan (*The Maturity Stage*)

Tahap kematangan memerlukan pemeliharaan kemampuan melalui latihan kemampuan. Jika latihan dilakukan secara teratur, kemampuan menjadi lebih mendalam

tertanam dalam struktur organisasi. Rutinitas bisa menjadi kebiasaan. Seiring waktu, kemampuan tim untuk mengingat jalur pengembangan mungkin pudar dan kemampuan bisa menjadi lebih dipahami.

Bukti dari kurva pengalaman menunjukkan bahwa dalam kondisi produksi yang terus menerus, tidak ada penurunan produktivitas (Thompson, 2002). Namun, penghentian dalam produksi, menyebabkan penurunan produktivitas (Thompson, 2002). Dengan implikasinya, seberapa baik kemampuan dipertahankan tergantung pada seberapa sering dan seberapa konsisten tim melakukan latihan kemampuan.

d. Percabangan Siklus Hidup Kemampuan

Gambar 1 menggambarkan bentuk umum CLC mulai dari awal sebagai pendiri sampai dewasa. Sumbu horisontal merupakan jumlah kumulatif kegiatan ke arah kemampuan yang diarahkan, sedangkan sumbu vertikal menggambarkan 'tingkat' kemampuan per unit kegiatan. Tingkat kemampuan pada sumbu vertikal mencerminkan ketrampilan tim secara keseluruhan, dalam melaksanakan kegiatan tertentu. Suatu kemampuan dapat ditandai di beberapa dimensi ketrampilan.

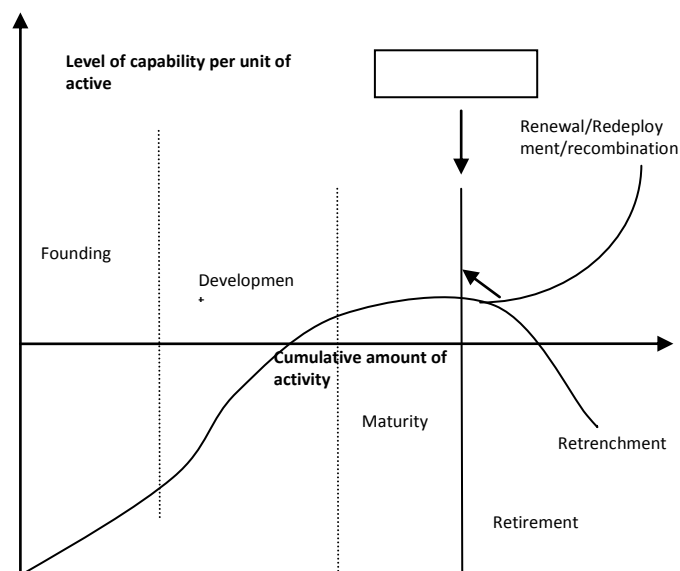
Untuk tahap pendiri dan pengembangan, sifat siklus kemampuan sulit untuk menentukan titik transisi dari satu tahap ke tahap berikutnya secara tepat. Tahap pendiri bisa terjadi hanya pada titik awal grafik atau bisa menempati bagian pertama dari grafik. Dengan demikian, Gambar 1 tidak menggambarkan titik transisi yang tepat antara pendiri dan pembangunan. Gambar ini juga menggambarkan tahap dewasa sebagai garis lurus, konsisten dengan tingkat pemeliharaan kemampuan pada tingkat kinerja tugas yang sama sepanjang waktu.

Percabangan kemampuan terjadi ketika faktor eksternal kemampuan memiliki dampak yang cukup kuat untuk mengubah perkembangan kemampuan saat ini. Faktor-faktor ini mungkin berasal dari dalam atau luar organisasi dimana kemampuan berada, masing-masing disebut pemilihan 'internal' dan 'eksternal' lingkungan. Faktor-faktor penting dalam seleksi lingkungan internal termasuk keputusan manajerial. Faktor-faktor dalam pemilihan lingkungan eksternal termasuk perubahan dalam permintaan, ilmu dan teknologi, ketersediaan bahan baku, dan kebijakan pemerintah. Berbeda dengan efek pemilihan eksternal, efek pemilihan internal terutama berasal dari dalam organisasi. Sebagai contoh, para manajer dapat melihat kesempatan untuk diversifikasi ke pasar yang lain, organisasi akan menjadi lebih efisien dari waktu ke waktu,

bahkan ketika tidak ada perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Beberapa efek seleksi dapat memperkuat kemampuan saat ini di sepanjang siklus hidup. Sebagai contoh, peningkatan permintaan pada tahap pengembangan siklus hidup memberikan perangsang lebih lanjut bagi organisasi untuk terus mengembangkan kemampuan tertentu untuk memenuhi permintaan tersebut. Efek lain pilihan, bagaimanapun, dapat menggerser lintasan dari CLC, sebagaimana yang akan dijelaskan berikut ini.

Dengan menggunakan kurva yang sama, gambar 1 memperlihatkan pula enam cabang CLC. Cabang mewakili serangkaian jalur potensial yang umum, pilihan yang tergantung pada bagian kemampuan tertentu dan tahap pembangunannya. Cabang-cabang siklus kemampuan meliputi: pensiun (*retirement*), penghematan (*retrenchment*), pembaharuan (*renewal*), replikasi (*replication*), pemindahan (*redeployment*), dan rekombinasi (*recombination*).



Gambar 1.

Siklus Hidup Kemampuan (Helfat & Peteraf, 2003)

Cabang-cabang CLC mencerminkan dampak dari dua macam pilihan yaitu: orang yang mengancam untuk membuat sebuah kemampuan usang, dan orang-orang yang memberikan peluang baru bagi pertumbuhan kemampuan atau perubahan. Semua enam cabang CLC dapat menjadi ancaman terhadap kemampuan. Namun, peluang baru, umumnya tidak mencakup *retirement* atau *retrenchment* dari suatu kemampuan. Selain itu, cabang *replication* dan *redeployment* (dan sering *recombination*) melibatkan pengalihan kemampuan untuk pasar yang berbeda. Perusahaan tidak akan mentransfer kemampuan ke pasar lain kecuali jika dihadapkan dengan peluang-peluang baru atau ancaman,

mengingat setiap proses transfer membutuhkan biaya.

Beberapa situasi yang ekstrim dapat memaksa perusahaan untuk memberhentikan kemampuan sepenuhnya, yang berarti bahwa kemampuan perusahaan mati. Sebagai alternatif dalam posisi *retrenchment* atau *retirement* kemampuan, perusahaan mungkin mencoba untuk memperbaiki atau memperbaharui kemampuan dalam beberapa cara. Winter (2000) mencatat bahwa krisis dapat meningkatkan aspirasi dan memotivasi organisasi untuk meningkatkan tingkat kemampuan.

Dalam beberapa situasi, perusahaan juga bisa menanggapi ancaman terhadap kemampuan di satu pasar dengan memindahkan kemampuan tersebut ke pasar lain. Transfer kemampuan tidaklah ekonomis kecuali manfaat transfer melebihi biaya. Dalam kondisi tersebut, kemampuan mungkin bercabang jadi replikasi atau redeployment. Kembali ke contoh pembatasan produksi bahan kimia, para manajer perusahaan mungkin dapat mentransfer kemampuan ke negara yang berbeda dengan aturan pemerintah yang berbeda. Sama halnya seperti replikasi kemampuan yang perlu mereproduksi kemampuan yang sama di pasar geografis lain (Winter & Szulanski, 2001).

Sejauh ini, analisis difokuskan pada ancaman kemampuan. Selain itu, peluang baru mungkin timbul. Banyak cabang pada Gambar 1 memberikan pilihan bagi perusahaan untuk merespon peluang. Sebagai gambaran/contoh dari kondisi tersebut, pada pertengahan tahun 1800 terdapat *redployment*, dari para penangkap ikan paus menjadi tim penambang emas sebagai tanggapan terhadap peluang pasar. Perubahan ini dieksploitasi oleh kemampuan organisasi dalam membentuk tim serbaguna ke suatu daerah secara cepat (Goranson, 1999). Peluang baru bagi perusahaan muncul dari faktor eksternal. Kesempatan lain untuk percabangan kemampuan dapat berasal dari faktor internal.

Bahkan perusahaan dapat memilih mereplikasi atau memindahkan atau bergabung kembali dengan kemampuan yang ada di pasar lain jika hal tersebut akan meningkatkan pendapatan dari investasi sebelumnya dalam mengembangkan kemampuan. Wal-Mart, misalnya, telah memperoleh keuntungan tinggi secara konsisten dengan ekspansi yang sistematis ke pasar geografis baru berdasarkan strategi kemampuan dan replikasi sumberdaya.

3. Kemampuan Dinamis (*Dynamic Capabilities/DC*) Keterkaitannya Dengan RBV

Sehubungan dengan upaya perusahaan yang ingin mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya maka suatu perusahaan harus memiliki kemampuan dinamis. Melalui kemampuan dinamis, keunggulan kompetitif baru diharapkan mampu memenuhi perubahan kebutuhan pasar secara tepat waktu. Untuk selanjutnya akan dijelaskan mengenai apa yang dimaksud dengan kemampuan dinamis dan bagaimana perannya dalam membangun dan mempertahankan *competitive advantage* suatu perusahaan.

Menurut Wu, (2009): 'kemampuan dinamis merupakan pendekatan yang terintegrasi untuk memahami sumber-sumber daya baru dari *competitive advantage* di bawah kondisi lingkungan dinamis'. Sedangkan menurut Cepeda & Vera (2007): 'Kemampuan dinamis merupakan pembentukan ketrampilan dan aktivitas rutin yang dibutuhkan untuk menjadi unggul'. Sementara itu, Teece et al. (1997: 516) mendefinisikan kemampuan dinamis sebagai 'kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang cepat berubah'. Dari beberapa pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kemampuan dinamis merupakan suatu pendekatan untuk membangun kemampuan yang dibutuhkan berdasarkan sumber daya yang dimiliki untuk menjadi kompetitif di bawah lingkungan yang dinamis.

Merujuk pada pendapat Henderson dan Cockburn (1994), RBV tidak hanya berkenaan dengan aset organisasi, tetapi juga kemampuan. Sumber daya mengacu pada aset atau input yang dimiliki organisasi untuk melakukan produksi, sedangkan kemampuan organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk melakukan serangkaian tugas yang terkoordinasi, dengan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk tujuan mencapai hasil akhir tertentu.

Berdasarkan pendapat Teece, Pisano and Shuen (1997), ada keterkaitan antara RBV dengan DC, namun demikian keduanya tetap berbeda. DC merupakan bagian dari keseluruhan organisasi yang berbasis pada sumber daya. Bagi perusahaan yang berbasis sumber daya, sumber-sumber daya dan kemampuan organisasi dapat menjadi sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Untuk mampu bersaing, sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan harus memiliki sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN (Amit and Schoemaker, 1993, Barney, 1991; Combe and Greenley, 2004).

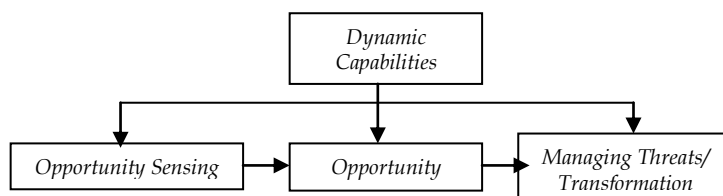
Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, dalam RBV, perusahaan berusaha mencapai

competitive advantage melalui penggunaan sejumlah sumber daya kemampuan yang dimiliki. Dengan kata lain, fokus dari RBV ini adalah terhadap sumber daya atau aset spesifik untuk menciptakan kekayaan perusahaan. Sementara itu dilain pihak, DC dirancang untuk menciptakan kekayaan perusahaan di bawah cepatnya perubahan lingkungan teknologi dengan tujuan untuk meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan. DC merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan perubahan melalui proses *integration, building, and reconfiguration* dari suatu kompetensi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Dalam hal ini DC menekankan pada dua aspek yaitu *dynamic* dan *capabilities*. Yang pertama, aspek 'dinamis' mengacu pada kapasitas perusahaan untuk memperbaharui kompetensi seperti misalnya dalam hal inovasi. Sementara itu yang kedua, aspek 'kemampuan' mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan perubahan melalui proses integrasi, pengembangan, dan rekonfigurasi dari kompetensi agar sesuai dengan perubahan lingkungan. Dalam rangka untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus mampu membangun DC (Kylaheiko, & Sandstrom, 2007). Kemampuan dibangun dari sumber daya, namun demikian dengan sumber daya yang dimiliki tersebut tidak dapat serta merta dapat meningkatkan kemampuan perusahaan. Hal tersebut karena sumber daya dan kemampuan dinamis perusahaan selalu berubah.

Hal lainnya yang sangat penting bagi DC adalah kemampuan manajemen untuk mengelola aset berdasarkan (teknologi) dan identifikasi peluang (pasar) (Teece, 2007). Perusahaan yang berbeda memiliki DC berbeda karena lingkungan dan strategis perubahan yang berbeda (Zollo, & Winter, 2002). Kinerja DC diukur berdasarkan *technical fitness* dan *evolutionary fitness* (Helfat, 2007). *Technical fitness* untuk mengukur seberapa baik kemampuan melakukan fungsinya, sementara itu *evolusi fitness* adalah untuk mengukur seberapa baik kemampuan bisa membuat perusahaan dapat bertahan hidup.

Menurut Teece (2007), kerangka kerja DC dirancang dalam tiga kapasitas yaitu penginderaan (*sensing*), merebut (*seizing*), dan mengelola ancaman (*managing threats*) atau transformasi (*transformation*). Gambar berikut menunjukkan kerangka yang diusulkan oleh Teece (2007).



Gambar 2.

Kerangka Kemampuan Dinamis (David J. Teece, 2007)

Kapasitas merasakan adanya kesempatan (*opportunity sensing*): melibatkan *scanning*, pembelajaran, eksplorasi, dan mengkalibrasi teknologi serta peluang dan ancaman pasar. Penginderaan/naluri diperlukan terutama ketika kondisi pasar sulit diprediksi. Peluang atau ancaman baru dapat dirasakan melalui penelitian dan kegiatan lain. Informasi yang dikumpulkan dari kegiatan tersebut dapat menciptakan pengetahuan baru sehingga mungkin akan terbuka peluang baru. Ada banyak cara untuk merasakan peluang dan ancaman, diantaranya melalui kegiatan penelitian dan pengembangan (R & D), pesaing, pelanggan, dan/atau pemasok yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan. Sebagai contoh, perusahaan Garuda Indonesia (GI) menerapkan *opportunity sensing*, dengan pengenalan konsep Garuda Indonesia Experience. Perusahaan (GI) menciptakan ciri khas yang membanggakan, sekaligus meningkatkan citra Indonesia di dunia internasional. Konsep Garuda Indonesia Experience didasarkan pada pancaindra atau "5 senses" (*sight, sound, scent, taste, dan touch*) dan mencakup 24 "customer touch points"; mulai dari pelayanan *pre-journey, pre-flight, in-flight, post-flight* dan *post-journey*. Di samping melibatkan pancaindra, konsep Garuda Indonesia Experience juga memiliki nilai-nilai dasar sebagai berikut: tepat waktu dan aman (tentang produk), cepat dan tepat (tentang proses), bersih dan nyaman (tentang bangunan) serta andal, profesional, kompeten dan siap membantu (tentang staf). Adanya konsep tersebut berdampak pada penerimaan yang baik dari para pelanggan Garuda Indonesia.

Selanjutnya, kapasitas merebut kesempatan (*opportunity seizing*): terjadi setelah teknologi atau peluang pasar dirasakan dan diidentifikasi. Perebutan melibatkan pengambilan keputusan terutama ketika pasar yang dituju masih tidak begitu jelas. Perusahaan harus merebut peluang, yang berarti memecahkan masalah pelanggan. Ketika permasalahan semakin jelas, perusahaan harus siap untuk memberikan komitmen penuh, kaitannya dengan sumber daya, dengan cara menggunakan teknologi yang paling mungkin diterima oleh pasar. Merebut peluang tertentu

dapat dilakukan melalui pembentukan komitmen dan loyalitas pelanggan.

Kaitannya dengan loyalitas pelanggan, menurut pendapat Brown (Hurriyati, 2005: 130) mengungkapkan bahwa loyalitas pelanggan tidak bisa tercipta begitu saja, tetapi harus dirancang oleh perusahaan, adapun tahap-tahap perancangan loyalitas tersebut adalah: (1) *Define Customer Value*. Dalam tahap mendefinisikan pelanggan, termasuk di dalamnya adalah melakukan identifikasi segmen dan nilai pelanggan sasaran. Melalui tahap ini diferensiasi merek harus diciptakan; (2) *Design The Branded Customer Experience*. Tahap ini merupakan upaya merancang strategi secara keseluruhan serta untuk mengembangkan pemahaman dan merealisasikan *customer experience*. Di dalam internal perusahaan, perlu dilakukan upaya untuk merancang perilaku karyawan untuk merealisasikan *brand promise*; (3) *Equip People and deliver Consistently*. Pada tahap ketiga ini, harus ada penguatan kinerja perusahaan, diantaranya melalui pengukuran dan tindakan kepemimpinan. Pemimpin perusahaan diantaranya harus mampu menjalankan dan memberikan pengalaman kepada pelanggan. Tidak hanya peran pemimpin, namun seluruh karyawan harus dibekali dengan pengetahuan dan keahlian untuk mengembangkan dan memberikan pengalaman kepada pelanggan dalam setiap interaksi. (4) *Sustain and enhance performance*. Melalui tahap ini, upaya memelihara pelanggan secara berkesinambungan dilakukan melalui respon timbal balik antara pelanggan dan karyawan perusahaan. Hal lain, yaitu dengan membentuk kerja sama antara sistem HRD (*Human Resource development*) dengan proses bisnis yang terlibat langsung dalam memberikan dan menciptakan pengalaman pelanggan. Sementara itu, yang penting untuk dilakukan adalah secara terus menerus mengembangkan dan mengkomunikasikan hasil untuk menanamkan *Branded Customer Experience* yang telah dijalankan perusahaan.

Mengelola ancaman atau transformasi kapasitas (*managing threats/ transformations*): hal ini melibatkan rekombinasi dan rekonfigurasi aset teknologi perusahaan dan struktur organisasi berdasarkan teknologi dan peluang pasar yang telah diidentifikasi dan dipilih. Perusahaan yang melakukan transformasi bisnis secara fundamental, utuh dan berkesinambungan memperoleh banyak manfaat, antara lain: perusahaan dapat memfokuskan diri kepada bidang bisnis yang lebih menjanjikan (*business repositioning*), menciptakan daya tahan dan daya saing yang lebih besar, meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat

memiliki daya dukung yang lebih kuat, menciptakan nilai dan penghasilan finansial yang lebih besar serta berpeluang lebih besar menjadi perusahaan bertaraf kelas dunia. Melalui proses penyelarasan aset perusahaan dan struktur dengan perubahan lingkungan diantaranya adalah menciptakan kelangsungan pertumbuhan keuntungan. Kemampuan dinamis memiliki banyak bentuk yang multi-dimensi dan untuk digunakan dalam berbagai konteks, dan beberapa kapasitas akan lebih kritis dari yang lain (Ellonen, Wikstrom, & Jantunen, 2009). Tiga kapasitas tidak selalu harus ada bersama-sama dan digunakan dalam urutan logis, hal tersebut tergantung pada konteks.

Dari pemaparan di atas, penulis melihat bahwa ada keterkaitan antara konsep DC dengan siklus hidup kemampuan suatu perusahaan (CLC). Konsep DC hadir untuk menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif di bawah ketidakpastian lingkungan. Hal yang serba tidak pasti tersebut dapat mengakibatkan keunggulan kompetitif perusahaan menjadi semakin pendek dan sulit untuk berkelanjutan (Biedenbach & Soderholm, 2008).

Suatu perusahaan akan selalu berhadapan dengan kondisi lingkungan yang tidak pasti serta dinamika pasar. Menghadapi kondisi tersebut peran kemampuan dinamis sangat besar karena memiliki kemampuan untuk memodifikasi sumber daya yang ada dan rutinitas operasional dari waktu ke waktu. Hal tersebut sebagaimana dikatakan oleh Zahra, Sapienza dan Davidsson (2006), bahwa kebutuhan untuk pembaharuan sumber daya dan rutinitas tidak menutup kemungkinan berasal dari perubahan kondisi organisasi dan dari perubahan kondisi lingkungan. Dalam lingkungan cukup dinamis, menurut Eisenhardt dan Martin (2000), kemampuan dinamis mengambil bentuk yang relatif stabil, dapat diprediksi dan analitik, serta sangat bergantung pada pengetahuan yang ada dalam memungkinkan rekonfigurasi sumber daya dan rutinitas.

Menarik untuk dikaji, untuk menghadapi dinamika pasar, tidak hanya kemampuan dinamis yang dibutuhkan perusahaan akan tetapi juga peran manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Mengacu pada pendapat Gold, Malhotra dan Segars, (2001), manajemen pengetahuan dapat dianggap sebagai kemampuan utama yang berkontribusi pada rekonfigurasi sumber daya dan rutinitas operasional, karena pengetahuan adalah sumber daya dalam dirinya sendiri dan karena operasional rutinitas akan berasal dari pengetahuan yang berada dalam disiplin

fungsional seperti pemasaran, sumber daya manusia dan sistem informasi (Esterby, Isabel, 2008). Lebih lanjut, masih dalam Esterby & Isabel (2008), Pan dan Scarbrough (1999), Lee dan Choi (2003) dan Chuang (2004) menyatakan bahwa untuk memiliki pengetahuan maka diperlukan manajemen pengetahuan yang mencakup kombinasi yang tepat dari hubungan sosial, praktek-praktek manajerial dan alat-alat teknis, sehingga perusahaan dalam prakteknya mampu mengembangkan dan menggunakan jenis pengetahuan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pandangan berbasis sumber daya (RBV) yang dinamis merupakan sumber daya dan kemampuan yang dapat bertahan sepanjang waktu. RBV yang dinamis mencakup pemahaman tentang evolusi sumber daya dan kemampuan sebagai salah satu komponen yang utama. Dengan RBV, suatu perusahaan mampu mengidentifikasi sumber daya (*tangible* dan *intangible*) yang dimiliki, dan menentukan kemampuannya agar memiliki *competitive advantage* yang berkelanjutan dibandingkan dengan para pesaing. Dengan kata lain, perusahaan yang mampu mempertahankan *Competitive advantage* berarti perusahaan memiliki kemampuan yang berada di atas rata-rata kinerja pesaing.

Kaitannya dengan RBV, *Capability Lifecycle* (CLC) dapat memberikan kerangka kerja dasar bagi pandangan berbasis sumber daya yang dinamis. CLC mengidentifikasi tiga tahapan yang dimulai dari tahap pendiri, pengembangan, dan kematangan, diikuti dengan kemungkinan tambahan percabangan menjadi enam tahap. Cabang dari transformasi kemampuan, mencerminkan realitas bahwa CLC dapat mengembangkan perusahaan dan industri darimana mereka berasal, dan di luar produk-produk yang pada awalnya mereka tetapkan.

Adapun kemampuan dinamis an manajemen pengetahuan, keduanya memiliki peran yang besar dalam mempertahankan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan yang berkelanjutan, karena mampu membentuk ketrampilan dan aktivitas rutin yang dibutuhkan untuk menjadi unggul. Melalui kemampuan dinamik, perusahaan dapat mengatasi perubahan lingkungan yang sangat cepat dengan cara mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal.

REFERENSI

Absah, Yeni. 2008. *Kompetensi: Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan*.

Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 1, Nomor 3, September.

Barreto I. 2011. *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for The Future*. Journal of Management, p. 36: 256.

Esterby, Mark – Smith, Isabel M. Rieto. 2003. *Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Interogative Role for Learning*. British Journal of Management. Vol. 19. Issue 3. P. 235-249

Foss, NJ, Ishikawa I. 2006. *Towards a Dynamic Resource Based View: Insight from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory*. SMG WP. No. 6.

Helfat CE, Peteraf MA,. 2003. *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycle*. Strategic Management Journal. DOI: 10.1002/smj.332.

Hana, Urbancová. 2013. *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*. Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96.

Hurriyati,Ratih.

2005. *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Cetakan pertama. Bandung: Alfabeta.

Jong CW, *Dynamic Equilibrium Process and Dynamic Resource Based View: Austrian Approach*. Department of Agricultural & Applied Economics, University of Missouri, Columbia.

Kor YY, Mahoney JT. 2004. *Contributios to the RBV of Strategic Management*. Journal of Management Studies, Vol. 41, No. 1, hal 183-191.

Kraaijenbrink J, Spender JC, Aard JG. 2010. *The Resource Based View and Assesment Critiques*. Journal of Management. Vol. 36, No. 1, hal 349-372.

Santyasa, I Wayan. 2007. *Model-Model Pembelajaran Inovatif*. Makalah disajikan dalam pelatihan tentang Penelitian Tindakan Kelas di Nusa Penida.

Teece DJ, Pisano G, Amy Shuen. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, hal 509-533.

Tidd, J., J. Bessant and K. Pavitt .1997. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. London: Wiley.

Wernerfelt Birger. 1995. *The Resource Based View of The Firm: Ten Years After*. Strategic

Management Journal, Vol. 16, No. 3, hal 171-174.

Winter, S. G. 2003. *Understanding dynamic capabilities*. Strategic Management Journal, 24, pp. 991-995.

Zaidi MFA, Othman SN. 2011. *Exploring the Concept of Technology Management through Dynamic Capability Perspective*. International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 5, hal 41-54.

Zahra, S. A., H. J. Sapienza and P. Davidsson . 2006. *Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model, and research agenda*. Journal of Management Studies, 43 (4), pp. 917-955.

Zollo, M. and S. G. Winter (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization Science, 13 (3), pp. 339-351.