

**SOFT COMPETENCY: UPAYA MENINGKATKAN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF PERUSAHAAN DALAM ERA PERSAINGAN  
GLOBAL (PENDEKATAN RBV)**

**Jufrizen**

**Roni Parlindungan**

**Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

**Surel: jufrizenumsu@gmail.com**

**ABSTRAK**

Kompetensi merupakan kombinasi antara *skill*, atribut personal, dan *knowledge* yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. *Soft competency* berkaitan dengan *leadership*, *communication*, *interpersonal relation*. Biasanya diukur dengan *Emotional Intelligent Quotient* (EQ). Kritik paper ini terhadap *Research Based View* (RBV) terutama pada belum adanya definisi yang jelas mengenai peran sumber daya manusia (SDM) di dalam lingkungan perusahaan sebagai bagian dari strategi, apakah diperlakukan sebagai aset atau liability. Hal ini mengingatkan tidak semua personalia perusahaan dapat digolongkan sebagai aset. Jika demikian, perusahaan yang SDM-nya lebih perubahan orientasi pasar dari monopoli, *captive* menjadi persaingan (*competitive market*), keraguan juga muncul, apakah basis pelanggan (*customer base*) dapat dianggap sebagai sumberdaya yang dapat di-*internalized*, atau harus dianggap sebagai faktor luar merupakan variabel yang sulit diperkirakan preferensinya.

Kata kunci: *leadership communication, competitive market, customer based*

**PENDAHULUAN**

Pengembangan pribadi yang bermutu unggul secara sistematis boleh jadi merupakan salah satu strategi yang mesti diusung ketika suatu perusahaan bermimpi menjadi yang terbaik. Dalam kaitannya dengan hal ini, beberapa tahun terakhir ini merebak satu pendekatan baru dalam menata kinerja manusia, yang acap disebut sebagai *competency-based HR management* (CBHRM), atau manajemen pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Dalam pendekatan ini, kosa kata kompetensi menjadi elemen kunci. Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah : *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dan lain-lain.

Tahap pertama yang mesti dilakukan ketika suatu perusahaan hendak membangun *competency-based HR management* adalah menyusun direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi. Dalam proses ini, dirancanglah daftar jenis kompetensi (baik berupa *soft* dan *hard competency*) yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut; lengkap dengan definisi kompetensi yang rinci, serta juga indikator perilaku dan levelisasi (penjenjangan level) untuk setiap jenis kompetensi. Dalam tahap ini pula disusun semacam kebutuhan kompetensi per posisi, atau semacam daftar kompetensi apa yang dipersyaratkan untuk satu posisi tertentu, berikut dengan level minimumnya.

Tahap berikutnya merupakan tahap yang paling kritis, yakni tahap asesmen kompetensi untuk setiap individu karyawan dalam perusahaan itu. Tahap ini wajib dilakukan sebab setelah kita memiliki direktori kompetensi beserta dengan kebutuhan kompetensi per posisi, maka kita perlu mengetahui dimana level kompetensi para karyawan kita – dan dari sini juga kita bisa memahami gap antara level kompetensi yang dipersyaratkan dengan level yang dimiliki oleh karyawan saat ini. Terdapat beragam metode untuk mengevaluasi level kompetensi, dari mulai yang bersifat sederhana dan praktis hingga yang kompleks. Metode yang praktis adalah meminta atasan, rekan kerja dan mungkin juga bawahan untuk menilai level kompetensi karyawan tertentu, dengan menggunakan semacam kuesioner kompetensi. Kuesioner ini didesain dengan mengacu pada direktori kompetensi serta indikator perilaku per

kompetensi yang telah disusun pada fase sebelumnya. Metode lain yang lebih kompleks adalah dengan menggunakan teknik yang disebut sebagai *competency assessment center*. Dalam metode ini, karyawan diminta untuk melakukan bermacam-macam tugas seperti melakukan simulasi peran, memecahkan suatu kasus atau juga menyusun skala prioritas pekerjaan. Hasil kegiatan ini kemudian dievaluasi oleh para evaluator yang biasanya terdiri lebih dari satu orang. Meskipun obyektivitas dan validitasnya relatif tinggi, metode ini membutuhkan waktu yang cukup panjang (biasanya dua hari) dan biaya serta energi yang relatif besar.

## PEMBAHASAN

Perusahaan dengan kompetensi superior akan menghasilkan informasi yang lebih baik mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggannya dan juga lebih baik dalam membangun dan memasarkan barang atau jasa melalui aktivitas yang terkoordinasi dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi superior juga memberi perusahaan kemampuan untuk menghasilkan dan bertindak berdasarkan pengetahuan mengenai aksi dan reaksi pesaing, yang akan membantunya membangun keunggulan bersaing (Slater dan Naver, 1990; Touminen *et al.*, 1997). Teece *et al.*, (1997) melihat sumber daya sebagai “aset-aset khusus perusahaan yang sulit, yang jika mungkin tidak dapat ditiru, di mana kompetensi dihasilkan dari integrasi asset-aset khusus perusahaan”. Kompetensi merupakan kemampuan dan pengetahuan perusahaan yang menjadi dasar pemecahan masalah sehari-hari (Henderson dan Cockburn, 1994).

Definisi lain menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi sumber daya yang berbeda, dengan menggunakan berbagai proses organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Grant, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993). Di mana Helfat dan Peteraf (2002) mendefinisikan sumber daya sebagai aset atau input untuk melakukan kegiatan produksi baik berwujud maupun tidak berwujud yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan atau memiliki akses ke barang semi-permanen lain. Sedangkan Wheelen dan Hunger (2002) mendefinisikan sumber daya sebagai aset, kompetensi, proses, keahlian atau

pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Capron dan Huldand (1999) mendefinisikan sumber daya sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud lainnya yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan secara efektif dan efisien penawaran pasar yang bernilai untuk beberapa segmen pasar. Sumber daya, menurut Barney (1991) meliputi semua aset seperti keahlian, proses organisasi, atribut, informasi dan pengetahuan yang dikuasai oleh perusahaan dan yang menyebabkan perusahaan dapat menyusun dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Kompetensi didasarkan pada informasi, proses-proses berwujud dan tidak berwujud, dan mengembangkannya sepanjang waktu melalui interaksi yang kompleks di antara sumber daya (Amit dan Schoemaker, 1993). Kekuatan suatu perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing disebut kompetensi (David, 2002). Kompetensi juga dinyatakan sebagai kemampuan mengorganisir pekerjaan dan menyampaikan nilai; kompetensi dapat meliputi komunikasi, keterlibatan dan komitmen yang besar untuk bekerja sepanjang batasbatas organisasi (Prahalad dan Hamel, 1990). Kompetensi juga dapat dirasakan sebagai aset-aset perantara yang diturunkan perusahaan untuk meningkatkan produktifitas sumber dayanya, seperti fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap produk dan jasa-jasa akhir perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993). Sedangkan asset-aset strategis didefinisikan sebagai seperangkat sumber daya dan kompetensi yang sulit untuk diperjualbelikan, sulit untuk ditiru disebabkan langka, sulit ditemukan dan khusus (unik), yang tersedia bagi perusahaan sebagai keunggulan bersaing (Amit dan Schoemaker, 1993).

Bogner dan Thomas (1994) mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Selanjutnya kompetensi adalah keahlian yang memungkinkan perusahaan mencapai dasar-dasar *customer benefits* (Hamel dan Heene, 1994) melalui pembentukan, peningkatan,

pembaharuan dan penggunaan sumber daya yang membawa pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Terdapat empat mekanisme dikaitkan dengan kompetensi, yakni *timecompression diseconomies*, efisiensi aset massa, keterkaitan antar aset, dan *causal ambiguity* (Dierickx dan Cool, 1989) yang membantu melindungi aset dari keusangan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dihasilkan dari kompetensi inti. Kompetensi haruslah mengintegrasikan sejumlah keahlian atau teknologi, menjadi kekuatan bersaing yang unik, dan memberikan kontribusi pada nilai serta memberikan kemampuan untuk masuk ke pasar yang baru (Prahalad dan Hamel, 1990; Hamel dan Heene, 1994).

Kompetensi dalam studi ini mengacu pada pendapat Bogner dan Thomas (1994) yang mendefinisikan kompetensi inti sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Oliver (1997) memberikan perhatian pada sumber daya strategis dan berargumen bahwa sumber daya yang menghasilkan kompetensi haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit ditiru diganti dan sulit ditiru. Meyer dan Utterback (1993) menekankan peran penting kompetensi teknologi, penelitian dan pengembangan, kompetensi produksi dan manufaktur, serta kompetensi pemasaran. Selanjutnya Hamel dan Heene (1994) membagi kompetensi menjadi kompetensi akses-pasar, kompetensi yang berkaitan dengan integrasi, dan kompetensi dikaitkan dengan fungsionalitas. Hall (1994) percaya bahwa kemampuan fungsional, budaya, posisi, dan pengaturan sebagai pembentuk dan penentu keunggulan perusahaan secara keseluruhan.

Barney (1991) menyajikan struktur yang lebih konkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutability*).

Berdasarkan berbagai penekanan tentang kompetensi di atas, studi ini fokus pada kompetensi pengetahuan sebagai dasar kompetensi inti. Selanjutnya, kompetensi pengetahuan tersebut haruslah langka, unik, khusus, tak berwujud, sulit diganti dan sulit ditiru (Oliver, 1997). Sehingga dimensi kompetensi yang digunakan dalam studi ini merupakan gabungan dari pendapat Oliver (1997) dan Barney (1991) yang terdiri dari: kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan.

1. Bernilai (*valuable*), kompetensi bernilai (*valuable competencies*) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksplorasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan hanya ketika kompetensi tersebut bernilai (*valuable*). Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya.
2. Langka (*rareness*), Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sebuah perusahaan dikatakan menikmati keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut dapat mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang tidak dapat dilakukan oleh sebagian besar perusahaan lainnya. Keunggulan bersaing dihasilkan hanya ketika perusahaan mengembangkan dan mengeksplorasi kompetensi yang berbeda dari pesaingnya. Jika kompetensi yang bernilai tadi dimiliki oleh sebagian besar perusahaan, dan tiap-tiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menggunakannya dengan cara dan teknik yang sama, dan selanjutnya mengimplementasikan strategi yang hampir sama maka dapat dikatakan tidak ada satupun perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing.
3. Sulit Ditiru (*inimitability*). Kompetensi yang bernilai dan langka tersebut hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan jika perusahaan lain yang tidak memilikinya, tidak dapat memperoleh kompetensi tersebut. Dalam

istilah yang dibangun oleh Lippman dan Rumelt (1982) dan Barney (1986), kompetensi ini disebut sangat sulit ditiru (*imperfectly imitabel*). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena satu atau kombinasi dari tiga alasan berikut:

- a. kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik. Ketika perusahaan berevolusi, mereka mengambil keahlian, kemampuan, dan sumber daya yang unik bagi mereka, mencerminkan jalan setapak yang dilalui dalam sejarah (Barney, 1995). Cara lain untuk mengatakan ini adalah bahwa kadang-kadang perusahaan mampu mengembangkan kompetensi karena berada pada tempat yang tepat dan saat yang tepat (Barney, 1999).
  - b. hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan 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-kompetensi yang harus mereka kembangkan untuk meniru manfaat dari strategi penciptaan nilai perusahaan yang disainginya itu.
  - c. kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*). Kompleksitas sosial berarti bahwa setidaknya beberapa, dan sering kali banyak, 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.
4. Sulit Digantikan (*Insubstitutability*)
- Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumber daya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumber daya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kompetensi meningkatkan

kesulitan untuk menggantikannya. Semakin tidak terlihat suatu kompetensi, semakin sulit bagi perusahaan untuk mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai perusahaan.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumber daya khusus yang menjadi penghalang (*barriers*) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (*imitation dan substitution*) produk atau jasa perusahaan. Meningkatnya tekanan persaingan dapat menurunkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi sebuah perusahaan, agar tetap bertahan hidup (*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Reed dan DeFillipi, 1990). Prahalad dan Hamel (1989) menemukan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang berfokus pada peningkatan kompetensi, yang digunakan dengan cara-cara baru dan inovatif untuk mencapai tujuan. Perhatian utama perusahaan adalah menggunakan sumber dayanya dalam cara-cara yang menantang dan kreatif untuk membangun kompetensi inti.

Orang yang memiliki *Soft Competency* sering disebut memiliki kecerdasan Emosi atau *Emotional Intelligence*, yang sering diukur sebagai *Emotional Intelligent Quotient* (EQ), adalah kemampuan untuk menyadari emosi diri sendiri dan emosi orang lain. Dua aspek utama EQ adalah: a. Memahami diri, tujuan, cita-cita, respons dan perilaku. b. Memahami orang lain dan perasaan mereka.

Dengan demikian, konsep kecerdasan emosi berarti memiliki kesadaran diri yang memungkinkan untuk mengenali perasaan-perasaan dan mengelola emosi sendiri; dan itu melibatkan motivasi diri dan mampu untuk fokus pada sebuah tujuan daripada menuntut pemenuhan segera. Seseorang dengan EQ yang tinggi juga mampu untuk memahami perasaan orang lain dan lebih baik dalam menangani hubungan.

Secara umum, istilah kepribadian merujuk pada pola pemikiran, perasaan dan perilaku yang unik dalam masing-masing kita, dan itulah karakteristik yang membedakan kita dari orang lain. Jadi kepribadian kita menyiratkan prediksi bagaimana kita dan kecenderungan bertindak atau bereaksi di bawah keadaan yang

berbeda-beda, walaupun pada kenyataannya tidak ada yang sesederhana itu dan reaksi kita terhadap situasi tidak pernah dapat diprediksi sepenuhnya. Goleman merangkum lima bidang EQ sebagai: Mengenal emosi Anda; Mengelola emosi Anda; Memotivasi diri Anda; Mengenal dan memahami emosi orang lain; Mengelola hubungan, contohnya mengelola emosi orang lain.

Kini diakui secara luas bahwa jika seseorang dianggap cerdas secara intelektual tidak berarti bahwa ia juga cerdas secara emosi, dan memiliki tingkat IQ yang tinggi tidak berarti bahwa sukses akan secara otomatis mengikuti. Orang yang brilian secara intelektual tidak berarti pintar untuk berhubungan dengan orang lain secara sosial, dan itu juga tidak berarti bahwa mereka mampu mengelola emosi mereka maupun memotivasi diri sendiri. Konsep EQ berpendapat bahwa IQ, yang cenderung merupakan pengukuran kecerdasan tradisional, terlalu sempit dan bahwa ada area kecerdasan emosi yang lebih luas, seperti elemen perilaku dan karakter, yang ikut menentukan kesuksesan kita. Karena itulah kecerdasan emosi, selain tes bakat, kini merupakan satu bagian penting prosedur wawancara perekrutan dan seleksi. Walaupun skor tinggi dalam tes bakat bisa mengesankan bagi pemberi kerja prospektif, hasil tersebut tidak menyingkapkan cerita penuh, karena hasil tersebut tidak secara otomatis menunjukkan apakah pelamar akan cocok dengan posisi yang mereka lamar. Meskipun mereka secara intelektual memenuhi kualifikasi untuk menjalankan pekerjaan, mungkin mereka tidak bisa menikmati banyak aspek yang terlibat dalam pekerjaan mereka, atau tidak cocok masuk sebuah tim, yang mengakibatkan mereka menjadi kurang berprestasi.

Penggunaan sumber daya memiliki banyak keunggulan potensial bagi perusahaan seperti pencapaian efisiensi yang lebih besar dan selanjutnya biaya yang lebih rendah, peningkatan kualitas dan kemungkinan pangsa pasar dan profitabilitas yang lebih besar (Collis, 1994). Pendekatan analitis yang disebut *Resource-Based View* (RBV) menekankan peningkatan keunggulan bersaing berasal dari sumber daya strategis organisasi (Dierickx dan Coll, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; dan Teece et al., 1997). Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) memungkinkan perusahaan memperoleh kinerja unggul pada jangka waktu tertentu (Pitts dan Lei,

2003). Inti dari RBV adalah bahwa perusahaan-perusahaan berbeda secara fundamental karena memiliki seperangkat sumber daya (Grant, 2002; Fleisher dan Bensoussan, 2003). Pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan kompetensi atau kapabilitas perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Rumelt, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993).

Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Menurut pendekatan RBV, perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya strategis dan produktif yang unik, langka, kompleks, saling melengkapi dan sulit untuk ditiru para pesaing yang dapat dimanfaatkan sebagai elemen untuk mempertahankan strategi bersaingnya.

Mengapa suatu perusahaan secara terus menerus mampu mengungguli perusahaan lainnya? Salah satu jawaban yang ditawarkan terhadap pertanyaan ini adalah implementasi *Resource-Based View* - RBV (Peteraf, 1993). RBV dikatakan sebagai pendekatan baru dalam formulasi strategic management, dan dalam penjelasan lain merupakan upaya membangun keunggulan kompetitif yang merupakan hasil (*resultant*) dari hubungan antara keaneka-ragaman, *ex post limits to competition, imperfect mobility, dan ex ante limits to competition*.

Munculnya RBV berawal dari pendekatan klasik dalam formulasi strategi yang pada umumnya berangkat dari penilaian terhadap kompetensi dan sumber daya perusahaan, di mana hal – hal yang berbeda (*distinctive*) atau superior dari pesaing dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (Andrews, 19971; Thompson dan Strickland, 1990). Asumsi dasar RBV adalah bahwa sumberdaya dalam perusahaan bergabung menjadi satu (*bundles*) dan kemampuan yang mendasari produksi tidak sama satu dengan lainnya. Perusahaan yang memiliki serta menggunakan sumberdaya dan kemampuannya secara efisien memiliki peluang yang lebih besar untuk beroperasi secara lebih ekonomis dan atau lebih baik dalam memuaskan pelanggan. Keaneka-ragaman (*heterogeneity*) menunjukkan secara tidak langsung

bahwa suatu perusahaan yang memiliki berbagai kemampuan dapat berkompetisi dan hasil minimal yang diperolehnya setidaknya impas (*breakeven*).

Sementara perusahaan dengan sumberdaya marginal hanya dapat berharap memperoleh impas, namun perusahaan dengan sumberdaya superior akan memperoleh rents. Menggunakan pendekatan *Ricardian Rent*, dapat disimpulkan bawah perusahaan yang memiliki sumberdaya superior (yang tersedia secara terbatas) dan menggunakannya secara efisien dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya sepanjang mampu mengendalikan sumberdayanya agar tidak dimiliki pihak lain secara bebas atau ditiru oleh pesaing. Keadaan semacam ini mirip dengan *monopoly rent*, perbedaannya terletak pada dalam model monopoli keaneka-ragaman dihasilkan dari kompetisi spasial atau perbedaan produk. Keuntungan monopoli diperoleh dari pembatasan output yang dilakukan secara sengaja, sementara dalam *Ricardian Rents*, keuntungan diperoleh dari kelangkaan yang sudah menjadi sifat (*inherent scarcity*) dari pasokan sumberdaya.

Terlepas dari kedua rents di atas, agar keunggulan kompetitif tetap bertahan kondisi keaneka-ragaman sumberdaya harus tetap dipelihara dengan menjaga rents tetap di atas biaya (*ex ante limits to competition*). Kajian mengenai RBV terpusat pada dua faktor kritis yang membatasi *ex post competition: imperfect imitability* dan *imperfect substitutability*. Kedua upaya ini disebut sebagai mekanisme isolasi (Rumelt, 1987), atau mobility barriers (Caves dan Porter, 1977), atau perluasan entry barriers (Bain, 1956). Sebaliknya, Yao (1988) berpendapat bahwa kegagalan keunggulan pasar secara mendasar disebabkan oleh ekonomi produksi dan sunk costs, transaction costs dan imperfect information. Faktor – faktor lain yang dapat menghambat imitasi adalah *time compression diseconomies, asset mass efficiencies, interconnectedness of asset stocks, asset erosion, dan causal ambiguity* (Dierickx dan Cool, 1989). Faktor imobilitas atau imperfect mobility merupakan kebutuhan kunci lain untuk keunggulan yang lestari (*sustainable*).

Analisa sumberdaya perusahaan dan posisinya dalam persaingan merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan strategi menggunakan RBV (Thompson et al, 2005). Pada tataran praktikal, analisa diawali dengan

mempertanyakan seberapa baik strategi yang ada, kemudian melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan sumberdaya perusahaan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang ada di luar lingkungan perusahaan. Langkah berikutnya mengevaluasi apakah harga produk/jasa dan biaya sudah unggul dari para pesaing. Ketiga langkah di atas kemudian digunakan untuk menganalisis apakah perusahaan lebih kuat atau lebih lemah dari para pesaing.

Dengan mengetahui posisi perusahaan relatif terhadap pesaing dalam suatu industri, manajemen dapat menggunakan informasi tersebut untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang memerlukan perhatian, terutama bila strategi yang ada belum mampu menjawab perubahan yang terjadi di lingkungan luar, atau tidak dapat memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efisien dan efektif. Jika manajemen memutuskan untuk mengubah strategi yang ada, pertanyaannya adalah tindakan (*actions*) apa saja yang diperlukan untuk mempromosikan pelaksanaan strategi dengan lebih baik. Thompson et al (2005) menawarkan lima tindakan manajerial yang memfasilitasi eksekusi strategi, sementara Afuah (2004) menawarkan pengelolaan sumber penghasilan (*sources of revenues*) dan sasaran pasar. Lima tindakan yang disebutkan Thompson et al mencakup: penyusunan sumberdaya yang mendorong eksekusi strategi dengan baik; penerapan kebijakan dan prosedur yang dimaksudkan untuk memfasilitasi eksekusi strategi; memakai best practices dan mengupayakan peningkatan berkelanjutan dalam aktivitas rantai nilai (*value chain*); menggunakan sistem informasi dan operasi yang memungkinkan personalia perusahaan untuk melaksanakan peran strategis masing-masing dengan cakap; dan memberikan hadiah (*rewards*) dan atau insentif kepada semua eksponen perusahaan atas pencapaian strategi maupun sasaran keuangan.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Afuah (2004) berargumen bahwa keberhasilan strategi perusahaan dapat diukur dari nilai kepuasan pelanggan yang tercermin dari berulangnya mereka membeli produk/jasa perusahaan. Persoalannya, value yang diharapkan berbeda dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya, oleh karenanya menjadi penting bagi perusahaan untuk memutuskan pelanggan atau kelompok pelanggan mana yang akan dijadikan sasaran layanan, serta seberapa

banyak permintaan value mereka akan dilayani. Selain itu pada suatu sasaran pasar seringkali terdapat peluang untuk memperoleh lebih dari satu sumber pendapatan, dan tambahan revenue ini bahkan memberikan tingkat keuntungan yang lebih besar dari sumber utamanya. Dicontohkan penjual mobil, selain memperoleh keuntungan dari penjualan mobil juga mendapat tambahan penghasilan dari jasa perbaikan dan pemeliharaan yang memberikan tingkat keuntungan lebih besar dari penjualan mobil.

Selain memberi value kepada pelanggan yang lebih baik dari pesaing serta mengidentifikasi sumber-sumber penghasilan dari target pasar, Afuah menambahkan perlunya menghubungkan (*connect*) semua aktivitas di dalam internal perusahaan guna memfasilitasi model bisnis yang menguntungkan. Kemampuan perusahaan menawarkan value (melalui *low-cost or differentiated products*) merupakan hasil dari serangkaian aktivitas nilai-tambah yang mendukung kreasi produk atau layanan. Aktivitas nilai tambah yang dimaksud merupakan kombinasi antara pengelolaan sistem bisnis yang mengandalkan sumberdaya perusahaan, sistem nilai yang berlaku pada suatu industri, dan keterkaitan vertikal (*vertical linkage*) dengan industri terkait.

## SIMPULAN

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa RBV merupakan pendekatan alternatif dalam menyusun strategi perusahaan. Strategi ini mengandalkan kekayaan sumberdaya yang ada, namun juga memerhatikan lingkungan luar baik yang dapat dikendalikan maupun yang di luar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya. Kunci sukses penerapan strategi berbasis sumberdaya ini, terletak pada kemampuan perusahaan memelihara keaneka-ragaman, mencegah pesaing meniru atau memiliki sumberdaya yang secara unik dikuasai (*ex post limits to competition*), menjadikan pesaing selalu mengalami *imperfect mobility*, dan mengelola semua sumberdaya secara efisien dan efektif dalam penggunaannya (*ex ante limits to competition*). Analisis sumberdaya dan kapabilitas internal juga perlu melibatkan pemahaman mengenai faktor – faktor yang menjadi sifat industri seperti *competitive and macro forces*, *cooperative forces*, dan *industry value drivers*. Selain itu, guna memastikan tingkat keuntungan– sebagai hasil dari strategi bisnis- perusahaan perlu memastikan

posisinya relatif terhadap: *customer value*, segmen pasar yang menjadi sasaran, sumber-sumber penghasilan, persaingan pasar, dan harga produk/ jasa yang ditawarkan. Mengacu referensi yang menjadi sumber utama paper ini, satu kritik terhadap RBV terutama pada belum adanya definisi yang jelas mengenai peran sumber daya manusia (SDM) di dalam lingkungan perusahaan sebagai bagian dari strategi, apakah diperlakukan sebagai aset atau liability. Hal ini mengingatkan tidak semua personalia perusahaan dapat digolongkan sebagai aset. Jika demikian, perusahaan yang SDM-nya lebih perubahan orientasi pasar dari monopoli, *captive* menjadi persaingan (*competitive market*) , keraguan juga muncul, apakah basis pelanggan (*customer base*) dapat dianggap sebagai sumberdaya yang dapat di-internalized, atau harus dianggap sebagai faktor luar merupakan variabel yang sulit diperkirakan preferensinya. Beberapa perusahaan memperlakukan *customer base* sebagai aset yang mempengaruhi nilai perusahaan (industri jasa telekomunikasi dan perbankan), namun demikian perusahaan pada kedua industri ini seringkali mengalami kesulitan ketika pelanggan tidak lagi puas dengan value yang ditawarkan sehingga beralih kepada pesaing. Dalam kondisi seperti ini, sumberdaya dan saingan perusahaan menjadi berkurang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., 1993, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33.
- Ammel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K, (1989), "*Collaborate With Your Competitor and Win*", Harvard Business Review : January/ February 1989.
- Baker, W.E. and J.M. Sinkula, 1999, The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp.411.
- Bannet, P.D. (1988), "*Dictionary of Marketing Terms*". Chicago American Marketing Association.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998), "*On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage*", Human Resources Management, 37(1):31-46.
- Barney, Jay B., 1986. Organization Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656.

- Barney, Jay B., 1991, Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal Of Management*, 17, 99.
- Barney, Jay B., 2002, *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. Prentice Hall.
- Barton, D.L., 1992, Core Capability and Core Rigidity: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special issue, Summer, pp.111.
- Basu Swastha DH, (1997), "*Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dalam Era Persaingan Global*", Kajian Bisnis : STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Bharadwaj, Anardhi, S. (2000), "*A Resources Base Perspective on IT Capability and Firm Performance : An Empirical Investigation*", MIS Quaterly, March, 24(1) : 169-196.
- Bivens, K.K. & Lovell, E.B. (1996), "*Joint Venture With Foreign Partner*", National Industrial Conference Board. Inc. New York.
- Boydell, T. and R. Leary, 1996, Implication of Learning in Organizations, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19, No. 3, pp. 31.
- Chaston, L. and B. Badger, 1999, Organizational Learning: Research Issues and Application in SME Sector Firms, *International Journal of Enterpreneurial Behavior & Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 191.
- Chatteli, A. (1995), "*Managing for The Future*", London: Mac Milian. Press,Ltd
- Clark, T., P.R. Varadarajan, and W.M. Pride, 1994. Environmental Management: The Construct and Research Propositions, *Journal of Business Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 23.
- Collis D.J., 1994, How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143.
- Cunningham, J.B. and P. Gerrard, 2000. Characteristics of Well-Performing Organisations in Singapore, *Singapore Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp.35.
- Daniels, J.L. and N.C. Daniels ( 1993), "*Global Vision : Building New Models for The Corporation of the Future*", New York : Mc Graw Hill, Inc.
- D'Aveni, R.A. and R. Gunther ( 1995), "*Hyper Competition : Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*", New York :The Free Press.
- David, F.R., 2002, *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Dill, D.D., 1999., Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization, *Higher Education*, Vol. 38, pp. 127.
- Dixon, N.M., 1997., The Hallways of Learning, American Management Association, *Organisational Dynamics*, Vol.25 No.4, Spring, pp.23.
- Dobson, John, 1989, Corporate Reputation: A Free-Market Solution to Unethical Behavior, *Business and Society*, 28, 1.
- Dowling, Grahame, 2001, *Creating Corporate Reputation Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, New York.

- Fiol, C.M. and M.A. Lyles, 1985., Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4 (October), pp. 803.
- Fombrun, Charles J., 2001, Corporate Reputation - Its Measurement and Management. *Thexis*, 4, 23. Foulkner, David and Bowmen, Cliff, 1997, *The Essence of Competitive Strategy*, (Terjemahan Endang Sih Prapti), Yogyakarta, Andi Offset.
- Grant, R. M., (1991), "*The Resource Base Theory of Competitive Advantage for Strategy Formulation*", *California Management Review*, Spring, 33(3): 114-135.
- Grant, R.M., 1991., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, spring, pp.114.
- Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135.
- Hall, Richard, 1993, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607.
- Harif Amali Rifai, ( 2001), "*Strategi Aliansi : Upaya Meningkatkan Nilai Tambah Dan Keunggulan Bersaing Perusahaan*", Jakarta : Usahawan NO. 01 TH XXX Januari 2001.
- Harung, H.S., 1996. A World Leading Learning Organisation: A Case of Tomra Systems, Oslo-Norway, *The Learning Organization*, Vol.3 No.4, pp.22.
- Henderson R. and I. Cockburn, 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.63.
- Hill, C.W.L. and G.R. Jones (1995), "*Stategic Management : An Integral Approach*", 3rd. edition Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*, (Terjemahan Armand Hedyanto), Jakarta, Erlangga.
- Hoon, A.S., Hoon, L.S., Hua., L.G., Singh., & Yam, Y.K., ( 1999 ), "*Surviving the Millennium Lesson from the Asian Crisis*", Singapore: McGraw-Hill.
- Jauch, Laurence R., and William R. Glueck, 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, (Terjemahan Murad dan AR Hendry Sitanggang), Jakarta, Erlangga.
- Kanter, Rosabeth Moss (1984), "*Collabotative Advantage: The Art of Alliance*", *Harvard Business Review*, July-August:96-108.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Khandekar, A. and A. Sharma, 2006. *Organizational Learning and Performmance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, Education +Training*, Vol.48 No.8/9, pp.682.
- Kim, D.H., 1993. *The Link between Individual and Organizational Learning*, *Sloan Management Review*, fall, pp.37.