BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Tabel Literatur

No	Judul	Penulis	Variabel	Hasil
1.	Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization Of Competitive Strategy	John A. Parnell School of Business, University of North Carolina atPembroke, South Carolina, USA (2006)	Variabel Independen : RBV (*Resource Based View*). Model pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang berharga dan sulit untuk ditiru pesain Variabel Dependen : Kinerja strategi bisnis	Hasil penelitian ini mengusulkan sebuah kerangka kerja baru untuk mengkonsep strategi bisnis, yang menggabungkan kerangka asli Porter, mengikuti logika RBV, dan perubahan-perubahan terbaru yang sensitif dalam lingkungan yang kompetitif. Sumber daya yang berharga dan unggul merupakan dasar bagi strategi bisnis yang sukses. Penelitian ini *reconseptualizes* kerja pada strategi generik dalam konteks modern.
2.	Knowledge Management And The Competitive Strategy Of The Firm	Leila A. Halawi Richard V. McCarthy Jay E. Aronson (2006)	Variabel Independen : *Knowledge management* (manajemen pengetahuan/informasi) Variabel Dependen : Keunggulan kompetitif perusahaan	Hasil dari studi literatur jurnal ini adalah *knowledge management* muncul sebagai kesempatan dan tantangan bagi setiap perusahaan dalam memajukan daya saingnya. Globalisasi menyebabkan setiap perusahaan merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi segala keputusan strategis agar lebih efektif. Perusahaan harus mampu meraih *sustained competitive*

Tabel 2.1*(lanjutan)*
Tabel Literatur

				strategy dengan mengungkit aset intelektual yang dimiliki yakni manajemen informasi dan pengetahuan.
3.	Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage : A Competency – Based Perspective	Lado, Augustine A & Wilson, Mary C (1994)	Variabel Independen: RBV (*Resource Based View*). Model pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang berharga dan sulit untuk ditiru pesaing Variabel Dependen: Potensi sistem HRD (*Human Resource Development*) di dalam perusahaan	Mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kompetensi spesifik (*core competency*) perusahaan akan membutuhkan pemantauan terus menerus oleh perusahaan karena pola kompetensi dapat berubah dari waktu ke waktu. Teknik- teknik strategisdan pengujian "(yang menggabungkan proses dialektis, akan berguna untuk memantau dan menilai profil kompetensi yang diinginkan. Dengan demikian, manajer mungkin perlu untuk terus bertanya dan menguji kembali asumsi mereka mengenai apa yang merupakan kompetensi khas bagi perusahaan.
4.	Sustainable Competitive Advantage or Temporary Competitive Advantage Improving Understanding Of An Important Strategy Construct	Tim O'Shannassy Faculty of Business, Graduate School of Business, RMIT University, Melbourne, Australia (2008)	Variabel Independen : Konstruksi keputusan manajemen strategis Variabel Dependen : Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan yang bersifat jangka panjang atau temporer (jangka pendek)	Hasil dari jurnal ini memberikan kontribusi yang bermanfaat dan tepat waktu dalam kaitannya dengan keadaan sekitar dimana perusahaan dapat mengalami berkelanjutan keunggulan kompetitif atau mungkin keunggulan kompetitifsementara. Dengan memperkenalkan ketidakpastian lingkungan yang dirasakan akhirnya membangun diskusi tentang hubungan antara sumber daya perusahaan, keunggulan

Tabel 2.1*(lanjutan)*
Tabel Literatur

				kompetitif dan organisasi kinerja.
5.	The Developing Strategy Of Vanke Company	Prof. Hohgi Hideo, Prof Nagai Takeshi & Prof Nihiyama Shigeru, Zhang Zhanchao Global Business Management (2013)	Variabel Independen : Keunggulan dan kelemahan sumber daya serta kapabilitas internal perusahaan Variabel Dependen : Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan di dalam lingkungan industri dengan menggunakan *blue ocean strategy*	Hasil dari penelitian ini adalah penerapan *blue ocean* di dalam perusahaan dapat membantu Vankee meraih keunggulan kompetitif di tengah industri. Dengan membuat program pembangunan rumah di daerah pinggir kota (*suburb*) maka Vankee dapat menciptakan rumah serta lingkungan yang tenang dan asri bahkan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan kompetitor.

Penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang berisi mengenai segala pengambilan keputusan mengenai pengelolaan sumber daya berbasis *resource-based view*. Pengelolaan segala sumber daya yang dimiliki di dalam perusahaan memiliki keterkaitan dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustained competitive advantage*).

Adapun beberapa penelitian telah membuktikan bahwa keputusan yang diambil setiap divisi dalam mengelola segala sumber dayanya memiliki peranan di dalam stabilitas kinerja perusahaan. Beberapa penelitian tersebut memiliki hasil bahwa faktor–faktor pendukung keberhasilan yang ditetapkan, dilaksanakan dan dievaluasi dengan baik secara obyektif melalui faktor internal yang mencakup kelemahan dan keunggulan serta faktor eksternal mencakup ancaman dan peluang akan menjadikan tujuan dari perusahaan lebih fokus. Salah satu penelitian dari

Halawi, McCarthy dan Aronson yang berjudul *Knowledge management and the competitive strategy of the firm* (2006) berisi mengenai bagaimana era globalisasi menyebabkan berbagai perusahaan harus menggunakan *knowledge management* (manajemen pengetahuan) yang menjadi aset intelektual perusahaan sebagai penentu perusahaan mencapai *sustained competitive advantage.*Pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset utama di perusahaan memgang peranan penting dalam pemanfaatan *knowledge management* sebagai sumber keunggulan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Parnell dalam jurnalnya yang berjudul *Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization Of Competitive Strategy* (2006) membahas mengenai bagaimana konsep keunggulan kompetitif menjadi prinsip kunci dalam kesuksesan perusahaan untuk dapat bertahan dengan menggunakan model Porter dan RBV (*Resource Based View*) merupakan model pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capability*) yang berharga dan sulit untuk ditiru pesaing. Dimana penelitian menemukan bahwa kapabilitas perusahaan dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki memiliki pengaruh positif pada kinerja strategi bisnis. Penelitian lain yang dijadikan peneliti sebagai rujukan adalah *The Developing Strategy Of Vankee Company* (2013), penelitian ini dilakukan oleh Prof. Hohgi Hideo, Prof Nagai Takeshi & Prof. Nihiyama Shigeru tentang bagaimana pengelolaan sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif. Analisa di dalam penelitian ini meliputi

analisa lingkungan eksternal dengan *Porter's Five Forces Analysis* dan analisa lingkungan internal dengan menggunakan VRIO model. VRIO model digunakan untuk menegaskan kembali apakah segala sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki nilai, jarang ditemukan dan ditiru serta kemampuan perusahaan mengelola semua aset yang dimiliki agar dapat bertahan di lingkungan industri *real estate*.

B. Landasan Teori

1. Strategi

Pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competencies*) dan mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage)* (Hitt, 2004). Strategi tersebut akan membentuk rencana besar tentang bagaimana perusahaan mencapai visi dan misinya (Wheelen & Hunger, 2012).

Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan bersaing perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch & Glueck 1999). Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran) perusahaan yang memiliki beberapa sifat, diantaranya adalah :

1) Menyatu (*unified*), yaitu merupakan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.
2) Menyeluruh (*comphrehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
3) Integrasi (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai dengan seluruh tingkatan baik korporat, bisnis maupun fungsional.

Sebuah strategi yang disusun dengan baik dapat membantu dalam menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi ke dalam sebuah kegiatan yang aktif dan khas yang didasarkan pada kompetensi internal dan kelemahan relatif perusahaan serta dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Dengan menggunakan manajemen strategi, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten. Untuk itu, strategi yang tepat harus sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan, dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut ini adalah tiga pertanyaan yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi yang tepat (Thompson, 2010);

1) Seberapa baik strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan?
2) Apakah strategi tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan?
3) Apakah strategi tersebut menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik?

Strategi yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi sebenarnya merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi, tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan. Strategi dari suatu organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan.

Penyusunan strategi merupakan isu manajerial yang penting bagi orientasi mencapai hasil yang ditargetkan dengan mempertimbangkan situasi dan kapasitas perusahaan. Strategi digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Strategi merupakan pola tindakan yang digunakan oleh para manajer untuk mencapai sasaran kinerja. Penyusunan strategi dimulai dengan melakukan diagnosa yang tepat terhadap aspek internal dan eksternal perusahaan. Kesalahan mendiagnosa suatu situasi akan meningkatakan risiko pelaksanaan strategi.

Strategi perusahaan berevolusi dengan berjalannya waktu dan merupakan reaksi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi (Thompson, 2010). Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan

inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Sehingga, perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebagai suatu upaya dalam rangka mencapai target atau sasaran, guna memenangkan suatu persaingan, dalam hai ini persaiangan bisnis. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi semua anggota organisasi.

2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen, dimana strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Manajemen strategi hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi / perusahaan agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi(perencanaan strategik dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2012).

Bagi Fred David, manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya manajemen strategik berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2005).

Selama bertahun-tahun beragam konsep dan teori yang menjelaskan strategi dikembangkan, mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi (Porter, 1985). Menurut Grant (Kusumadmo, 2013), "Sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*)." Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategi suatu organisasi, kedua aliran jelas memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui cara-cara yang sistematis sehingga keberhasilan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali.

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang

kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasikan ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahapan analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dalam lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai suatu proses mengandung beberapan implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*) dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

3. Tingkatan Strategi

Terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu diantaranya adalah sebagai berikut (Wheelen & Hunger, 2012) :

1) Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)

Dalam *corporate strategy* secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang memiliki hubungan dengan organisasi dan investasi secara langsung. Penetapannya ditetapkan oleh pemimpin tertinggi

dalam suatu perusahaan dan berfokus pada bisnis apa yang akan dilakukan dan bagaimana pengalokasian sumber daya perusahaan tersebut.

2) Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)

Penetapannya ditentukan oleh masing-masing unit bisnis strategi. Dalam strategi bisnis, formulasi dilakukan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan berfokus pada melakukan berbagai macam cara untuk dapat bersaing diantar pesaing sesama produk yang ada. Setiap strategi bisnis yang dikeluarkan harus diperoleh dan didukung oleh strategi korporasi.

3) Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Lingkungan lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis, dikarenakan berhubungan dengan fungsi bisnis, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia serta fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus menuju kepada strategi bisnis dan yang paling utama dalam tingkatan strategi ini adalah tergantung pada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

4. Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five Forces Analysis*)

Kompetisi di dalam sebuah industri adalah pokok atau akar dari situasi ekonomi dan kekuatan kompetitif ada agar perusahaan dapat menghadapi para kompetitor di dalam suatu industri. Tujuan analisis ini

adalah untuk melihat dan mengetahui relevansi lingkungan industri. Kekuatan kolektif dari lima kekuatan persaingan ini akan menentukan kemampuan perusahaan yang ada di dalam industri tersebut (Porter, 1980: 3). Model lima kekuatan ini merupakan alat analisis untuk mendiagnosa secara sistematis tekanan kompetitif mendasar di industri untuk mengukur seberapa kuat dan penting masing-masing lima kekuatan tersebut.

Gambar 2.1 Porter's Five Forces Analysis

Sumber : Didopsi oleh Mind Tools Editorial Team dari Porter.M.E, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (2008) dalammindtools.com

1) Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Produsen baru dapat membahayakan perusahaan-perusahaan yang telah ada dimana produsen baru menghasilkan kapasitas produk tambahan

kecuali permintaan terhadap barang meningkat, tambahan kapasitas akan menekan agar biaya bagi pembeli menjadi rendah, yang akan berakibat turunnya penjualan dan laba bagi seluruh perusahaan dalam industri tersebut. Seringkali produsen baru memiliki sumber daya dalam jumlah besar dan kemauan yang kuat untuk memperoleh pangsa pasar. Seberapa besarkecenderungan perusahaan akan memasuki suatu industri tergantung fungsi dari dua faktor rintangan untuk masuk " barrier to entry", diantaranya yaitu :

a) Skala Ekonomi
b) Diferensiasi Produk
c) Kebutuhan modal biaya peralihan (*switching cost*)
d) Akses di dalam alur distribusi
e) Kerugian biaya yang tidak berhubungan dengan skala
f) Kebijakan Pemerintah

2) Kekuatan Posisi Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Kelompok pemasok dikatakan berkuasa apabila:

a) Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih berkonsentrasi dari pada industri yang menjadi pembeli mereka.
b) Produk pengganti yang baik tidak tersedia bagi pembeli
c) Pembeli bukan merupakan konsumen penting bagi pembeli

d) Produk pemasok penting bagi pembeli

e) Efektifitas produk pemasok menciptakan biaya peralihan yang tinggi bagi pembeli.

f) Pemasok merupakan ancaman serius apabila berintegrasi kedepan ke arah industri pembeli.

3) Kekuatan Posisi Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Perusahaan akan selalu berusaha untuk memaksimalkan pengembalian atas modal mereka. Pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin, dan untuk mengurangi biaya pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah.

4) Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Subtitutes Products or Services*)

Setiap perusahaan akan berusaha menyaingi perusahaan lain yang menghasilkan produk pengganti. Dengan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang tidak jauh berbeda dari konsumen, tetapi dengan karakteristik berbeda, harga produk pengganti dapat menjadi batas tertinggi dari harga yang ditetapkan suatu perusahaan. Dengan demikian, produk pengganti melakukan fungsi atau layanan yang sama atau mirip.

5) Intensitas Persaingan antar Perusahaan (*Rivalry Among Existing Firms*)

Perusahaan bersaing secara aktif satu dengan yang lainnya untuk mencapai daya saing strategis terhadap para pesaing. Karena

perusahaan-perusahaan dalam suatu industri bergantung satu sama yang lain, tindakan suatu perusahaan seringkali mengundang reaksi dari pesaingnya. Intensitas persaingan antara perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor yaitu :

a) Jumlah pesaing banyak atau kekuatan seimbang
b) Pertumbuhan industri yang lambat
c) Biaya tetap atau penyimpanan yang tinggi
d) Kurangnya perbedaan atau biaya peralihan
e) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
f) Keanekaragaman pesaing
g) Kepentingan strategis yang tinggi
h) Rintangan keluar yang tinggi

5. Resource-Based View

Resource-based view merupakan pandangan yang menganggap organisasi sebagai 'kumpulan dari seperangkat sumber daya yang lebih luas.' Porter(Kusumadmo, 2013) berpendapat bahwa pandangan ini merupakan perspektif tentang manajemen strategik dengan penekanan pada analisis internal dan upaya untuk mengatasi ketidakseimbangan yang dipersepsi dengan aliran 'positioning'. Sumber daya yang dirujuk dalam *resource-based view* meliputi aset, kapabilitas, proses-proses organisasional, atribut, informasi dan pengetahuan.

Terdapat tiga sumber daya strategis yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini, antara lain :

1. Pengetahuan

   Pengetahuan merupakan pencampuran antara pengalaman terstruktur, nilai-nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menginkorporasikan pengalaman-pengalaman dan evaluasi-evaluasi baru menurut Davenport dan Prusak (Kusumadmo, 2013)

2. Sumber daya digolongkan menjadi tiga jenis menurut James (Kusumadmo, 2013), yaitu :
   a. Sumber daya modal fisik – letak geografis, infrastruktur
   b. Sumber daya manusia – pelatihan, kecerdasan, wawasan manajer dan karyawan, hubungan dan judgement
   c. Sumber daya modal organisasional – proses perencanaan formal dan informal, sistem koordinasi, jaringan internal dan eksternal

3. Kapabilitas

   Kapabilitas organisasi bukan merupakan input yang spesifik sebagaimana aset terlihat maupun tak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dan cara mengombinasikan aset, manusia dan proses yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output (Kuncoro, 2006). Kapabilitasmeliputi :

a. Kapabilitas untuk menerapkan sumber daya; proses-proses wujud dan nirwujud berbasis informasi
b. Pola-pola koordinasi yang kompleks, rutinitas

Kapabilitas adalah kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan. Kapabilitas setiap kali muncul melalui interaksi kompleks diantara sumber daya berwujud dan tidak berwujud, kapabilitas seringkali didasarkan pada pengembangan, penyimpanan, dan pertukaran informasi dan pengetahuan melalui model sumber daya manusia perusahaan (Hitt, 2001).

Grant (Kusumadmo, 2013) menyebutkan bahwa, “Sementara sumber daya adalah sumber kapabilitas suatu perusahaan, kapabilitas adalah sumber utama keunggulan kompetitif.” Menurut Hitt (2001), “kapabilitas merupakan sumber kompetensi inti yang menjadi dasar dari keunggulan kompetitif.” Lebih lanjut dikatakan oleh Grant (Kusumadmo, 2013) bahwa, “Sumber daya dalam bentuk kapabilitas kemudian akan dikembangkan, diintegrasikan, dilindungi dan dieksploitasi agar memberikan keunggulan kompetitif.”

Kapabilitas menunjukkan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengoordinasikan sumber daya yang dimiliki dan memberdayakan sumber daya tersebut secara produktif. Secara umum kemampuan perusahaan berasal dari tiga hal yaitu : struktur organisasi, proses organisasi dan sistem pengendalian organisasi.

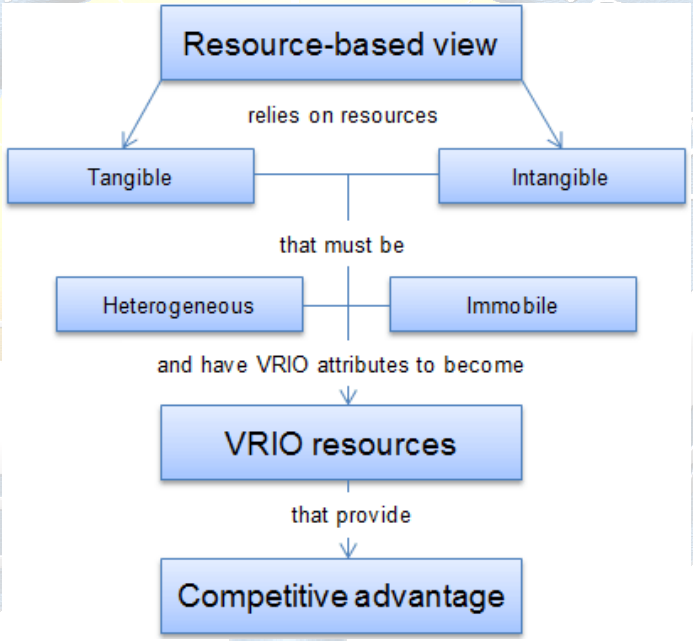
Model RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting daripada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan ini memandang bahwa tidak ada dua perusahaan yang sama karena tiap-tiap perusahaan memiliki pengalaman, aset, kapabilitas dan membangun budaya organisasi yang berbeda. Aset dan kapabilitas perusahaan akan menentukan efisiensi dan efektivitas setiap pekerjaan yang dilakukan perusahaan. Menurut RBV, beberapa aset (sumber daya) kunci tertentu akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perhatian utama sebuah organisasi menurut RBV adalah sumber daya dan kapabilitas. Walaupun pendekatan *resource-based* berfokus pada analisis internal organisasi perusahaan, tidak berarti pendekatan ini mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting. Model RBV mengaitkan kapabilitas internal perusahaan dengan lingkungan eksternal. Keunggulan kompetitif akan diperoleh organisasi yang memiliki aset atau kapabilitas yang khas. Profitabilitas perusahaan ditentukan oleh jenis, jumlah, sumber daya dan kapabilitas yang ada. Mengelola secara strategik berdasarkan pendekatan *resource-based view* meliputi bagaimana mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan.

Resource-based view berkeyakinan bahwa kompetensi inti merupakan basis keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau organisasi, kunci keunggulan strategik dan kemampuan untuk memperoleh

keuntungan di atas rata-rata. *Resource-based view* pada dasarnya adalah salah satu dari *business level strategy* yang bertujuan untuk mendapatkan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* berbeda dengan *Competitive Advantage* pada beberapa hal. *Sustainable competitive advantage*adalah saat pesaing sudah tidak mampu lagi meniru atau membuat pengganti dari sumber daya yang dimiliki organisasi yang memiliki *competitive advantage*. Berikut ini adalah bagan dari *resource-based view* :

Gambar 2.2 Bagan*Resource-based view*



Sumber: Artikel Resource Based View oleh Ovidijus Jurevicius dalam strategicmanagementinsight.com

Berdasarkan bagan *resource-based view* diatas dapat dilihat bahwa *resource-based view* sangat bergantung padasumber dayanya (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad dan Hamel, 1990 ; Barney, 1991) yaitu :

a) *Tangible assets*, adalah aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur, berbentuk fisik seperti tanah, bangunan, mesin, peralatan dan manufaktur. Sumber daya dalam bentuk fisik memberikan keuntungan bagi pesaing karena sumber daya ini dapat dengan mudah dibeli dipasaran.

b) *Intangible assets*, meliputi aktiva-aktiva yang berurat akar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu. Karena mereka melekat pada pola rutin yang unik, sumber daya tidak berwujud relatif sulit untuk dipahami dan ditiru para pesaing. Lebih lanjut dikatakan oleh Hitt (2001) bahwa ,"pengetahuan, kepercayaan, antara rekan kerja, gagasan, kapasitas untuk inovasi, kapabilitas manajerial, kerja rutin organisasi dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasa serta interaksi merupakan sumber daya tidak berwujud. " Selain itu, menurut Hitt (2001),"perusahaan-perusahaan memilih untuk tergantung pada sumber daya tidak berwujud sebagai pondasi dari kapabilitas dan kompetensi intinya"

Sumber daya strategik tersebut kemudian terdistribusi secara :

a) Heterogen

Organisasi diharuskan untuk memiliki sumber daya yang berbeda dari yang dimiliki oleh organisasi lain. Contohnya kemampuan (*skill*). Kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya organisasi harus berbeda. Dengan perbedaan itu maka akan muncul startegi yang berbeda pula dan tentu saja hasil yang berbeda..

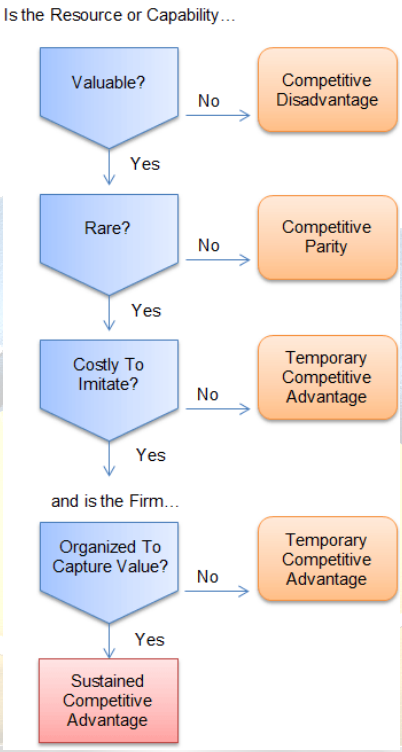
b) Immobile

Asumsi kedua dari *resource-based view* adalah bahwa sumber daya tersebut tidak sepenuhnya mobile dan tidak pindah dari organisasi satu ke organisasi yang lain. Sehingga diharapkan sumber daya tersebut tidak dapat ditiru oleh organisasi lain, begitu pula dengan implementasi strategi organisasi. Sumber daya tidak berwujud (*intangible resources*) seperti *brand equity*, proses, pengetahuan atau intelektual biasanya *immobile*.

Dengan kata lain, distribusi heterogen jika dikombinasikan dengan mobilitas, maka akan mencapai keunggulan kompetitif. Menurut James (Kusumadmo, 2013), "jika sumber daya-sumber daya terdistribusi secara homogen maka seluruh organisasi dalam indsutri tersebut dapat menelurkan dan melaksanakan strategi yang sama.

6. VRIO Model

Gambar 2.3 Bagan VRIO Model



Sumber : Diadopsi oleh Ovidijus Jurevicius dalam artikel VRIO Framework dari Rothaermel (2013) *Strategic Management*, p.91 di situs strategicmanagementinsight.com

Sumber daya dan kapabilitas strategik tersebut harus memiliki empat atribut penting (Rothaermel, 2013) yaitu :

1. *Valuable* (Berharga). Sumber daya dan kapabilitas harus dianggap berharga bagi organisasi sehingga memungkinkan untuk mengekploitasi peluang yang ada dan menetralisasi ancaman yang datang.

2. *Rarity* (Jarang). Sumber daya dan kapabilitas haruslah unik. Sumber daya yang hanya bisa dipakai oleh dua atau tiga organisasi dapat digolongkan sumber daya yang jarang.
3. *Imitability*. Sumber daya dan kapabilitas juga harus sulit untuk diimitasi, ditiru dan bahkan tergantikan.
4. *Organization*. Sumber daya dan kapabilitas itu sendiri tidak akan memberikan keuntungan bagi organsiasi jika sumber daya itu tidak terorgansir dengan baik untuk menangkap value yang dimiliki sumber daya tersebut. Hanya organisasi yang mampu mengeskploitasi sumber daya yang *valuable, rare* dan *imitability* yang mampu mencapai *sustained competitive advantage*

C. Kerangka Konsep

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian komitmen dan aktivitas yang terintegrasi dan dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competencies*) dan mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage).* Strategi juga bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Maka perencanaan strategi selalu diawali dengan prediksi untuk mengantisipasi segala situasi yang dapat terjadi di masa depan. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru, perubahan pola konsumen, situasi ekonomi, kebijakan dan faktor lainnya menyebabkan perusahaan memerlukan kompetensi inti. Sehingga, perusahaan perlu mencari kompetensi inti di

dalam bisnis yang dilakukan. Hal itulah yang dilakukan oleh semua perusahaan termasuk United Tractors Samarinda apalagi di tengah situasi perekonomian yang tidak stabil tentunya juga mempengaruhi permintaan produk dan berdampak pada *market share* serta *profit* perusahaan

Setelah memperoleh kompetensi inti, perusahaan juga harus mengidentifikasi segala sumber daya yang dikelola untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Proses analisa yang dibutuhkan tidak hanya mencakup analisa internal melainkan juga analisa eksternal sehingga manajemen dapat mengetahui posisi perusahaan di dalam industri terutama dalam satu area, karena United Tractors di dalam penelitian ini berada di Samarinda, Kalimantan Timur. Dengan menggunakan analisa *Porter's Five Forces Analysis*, penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana kelima faktor tersebut mempengaruhi pengelolaan sumber daya United Tractors.

Selain secara eksternal, eksplorasi mengenai lingkungan internal sangat diperlukan guna menggali apakah pengelolaan sumber daya yang dimiliki sudah fokus pada mempertahankan kompetensi dan kompetensi intiserta pada akhirnya akan meraih dan mempertahankan *competitive advantage* yang menjadi kekuatan inti perusahan United Tractors. Berikut ini komponen*resource-based view* yang akan dijadikan bahan analisa dalam penelitian.

Tabel 2.1

Komponen *Resource-Based View* Dalam Penelitian

No	Sumber Daya Strategis	Parameter
1.	Pengetahuan	Segala bentuk pengalaman terstruktur, informasi kontekstual dan kerangka kerja United Tractors Samarinda
2.	a.Sumber daya modal fisik b.Sumber daya manusia c.Sumber daya modal organisasional	Semua sumber daya mencakup *tangible assets* (bentuk fisik) dan *intangible assets* (tidak berbentuk fisik) seperti pengetahuan, reputasi merek, wawasan, bentuk-bentuk pelatihan, proses perencanaan formal dan informal yang dilakukan di dalam United Tractors Samarinda.
3.	Kapabilitas	Penerapan segala sumber daya, proses wujud dan nirwujud berbasis informasi. Didalamnya termasuk semua pola koordinasi dan bagaimana United Tractors mendistribusikan sumber daya secara *heterogen* maupun *immobile*.

Setelah mengetahui dan mengidentifikasi segala bentuk sumber daya dan kapabilitas serta proses aktivitas pengelolaan di dalam United Tractor maka langkah selanjutnya adalah menerapkan VRIO Model untuk mengetahui apakah semua sumber daya yang dimiliki oleh United Tractors Samarinda memiliki empat atribut penting yakni *Value*, *Rarity*, *Immitability* dan *Organizational*.