

PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN STRATEGI (Dari Fragmentasi Menuju Integrasi)

Oleh:
AMIN WAHYUDI *)

ABSTRACT

The study about strategic management theory growth continually. Many expert have told various strategy management, growth model and approach. Growth thinking of dynamic Management Strategy that way and very influenced by environmental growth of company which also growth dynamicly and continually. The Growth show the existence of change from fragmentasi to toward integration thereby, can be created by a strategic management which have sturdy conceptual framework and accurate methodologies. Strategic manajament relate to strategy implementation and development in excellence development framework compete. More than that, strategy management have importance with clarification to the excellence development compete to have continuation (sustainable competitive advantage)

Keywords : Strategic Management, sustainable competitive advantage

**) Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Pasca Sarjana UNISRI Surakarta*

PENDAHULUAN

Kajian teori tentang manajemen strategi terus mengalami perkembangan. Banyak pakar telah mengemukakan berbagai pendekatan dan model perkembangan manajemen strategi. Secara konseptual manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. (Barney, 1997:27). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. (Grant, 1995:10). Dengan kata lain, manajemen strategi berhubungan dengan pengembangan

dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing. Lebih dari itu, manajemen strategi berkepentingan dengan penjelasan atas pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*,/SCA).

Manajemen strategi sektor bisnis telah berkembang melalui dua paradigma utama yaitu *Market-based View (MBV)* dan *Resource-based View (RBV)*. Perkembangan dari dua paradigma ini telah berproses melalui fase tesis dari *Market Based View* kearah anti tesis *Resource Based View*. Perkembangan ini telah melahirkan fragmentasi dalam berbagai pendekatan, namun terdapat juga potensi dan kecenderungan ke arah integrasi atau sintesis. Volberda

& Elfring mengidentifikasi tiga aliran manajemen strategi yang dapat menjadi landasan bagi integrasi atau sintesis, atau paling tidak interaksi di antara perspektif yang ada. Ketiga aliran itu adalah: (1) *the boundary school*, (2) *the dynamic capability school*, (3) *the configurational school*. (Walberda & Elfring, 2001). Untuk selanjutnya Sanchez memperluas aliran *kapabilitas dinamis* menjadi aliran perspektif berbasis kompetensi. (*Competence-based perspective / CPB*) (Sanchez , 2001) CBP menawarkan penjelasan yang lebih memadai atas SCA dalam kondisi lingkungan saat ini yang penuh dengan perubahan, turbulensi dan ketidakpastian.

Ketidak-pastian dan turbulensi lingkungan organisasi dapat dikenali melalui dimensi-dimensinya: kedinamisan, kompleksitas, serta kelangkaan sumber dayanya. Volatilitas perubahan lingkungan cenderung makin tinggi dan kontributornya tidak mudah diprediksi dengan tepat. Ketiga sektor kehidupan masyarakat dan institusinya, yaitu lingkup kebudayaan (*spiritual-cultural sphere*), lingkup perekonomian (*economic sphere*), dan lingkup politik (*political sphere*) akan selalu mengalami saling ketergantungan dan berinteraksi secara dinamis sebagai suatu kesatuan yang utuh, sistemik, dan holistik meskipun masing-masing sektor adalah otonom.

Ketidak-pastian juga terjadi karena kelangkaan sumber daya-sumber daya utama bagi penciptaan nilai tambah dan kompetisi dalam masyarakat masa kini, yaitu

pengetahuan (*knowledge*) atau kearifan (*wisdom*) dan perhatian (*attention*). Dalam kondisi dimana terjadi dominasi, yaitu adanya subordinasi antar-domain atau antar-sektoral, antar-institusi dalam sektor yang sama, dan antar-level dalam berbagai institusi yang sama, maka kondisi lingkungan organisasi dapat menjadi lebih sederhana, mudah diprediksi, atau memiliki kepastian yang lebih tinggi. Pendekatan *analitis-linear* yang menekankan sebab-akibat dapat menjelaskan dengan sempurna situasi kompleksitas detail semacam ini. Ketidak-pastian lingkungan pun dengan mudah dikelola melalui mekanisme hirarki. Akan tetapi, demokratisasi, peningkatan kemakmuran, pengetahuan, dan kesadaran akan hak-hak azasi manusia (HAM) cenderung menghadirkan kondisi kesetaraan, otonomi dan interdependensi sehat antarsektoral dan antar-institusi. Bahkan kondisi ini juga terjadi pada interaksi antar-level dalam hirarki-hirarki, seperti ditunjukkan oleh hubungan antara kantor-kantor cabang dengan kantor pusat perusahaan global, atau dalam hubungan antara pemerintah nasional dengan pemerintah daerah di Indonesia saat ini. Semuanya itu semakin mencitrakan semangat otonomi dan perimbangan kekuasaan antara pusat dan cabang atau daerah. Interdependensi dinamis yang sistemik terjadi karena pada dasarnya masyarakat adalah satu dan utuh, sedangkan dimensi-dimensi atau sektor-sektor yang ada pada dasarnya terintegrasi menyangga keseluruhan masyarakat yang utuh dan tunggal

dalam seluruh proses perubahannya.

Secara keseluruhan, organisasi dewasa ini menghadapi kompleksitas dinamis, bukan lagi kompleksitas detail. Dibutuhkan manajemen strategis yang bersifat dinamis-integratif-sistemik-holistik. Menurut Senge (1990), pengungkit (*leverage*) yang nyata bagi para manajer dalam pengembangan strategi masa kini terletak pada pemahaman atas kompleksitas dinamis. Pendekatan-pendekatan konvensional tidak lagi memadai. Secara lebih rinci Senge menjelaskan "... *Sophisticated tools of forecasting and business analysis, as well as strategic plans, usually fail to produce dramatic breakthroughs in managing a business. They are all designed to handle the sort of complexity in which there are many variables: detail complexity. But there are two types of complexity. The second type is dynamic complexity, situations where cause and effect are subtle, and where the effects over time of interventions are not obvious. Conventional forecasting, planning, and analysis methods are not equipped to deal with dynamic complexity.*" (Senge, 1990:71).

Perspektif berbasis-kompetensi dalam manajemen strategis yang berakar pada RBV menunjukkan pengintegrasian dari pendekatan-pendekatan yang ada, sehingga mampu memberikan penjelasan yang lebih sistemik dan holistik atas SCA. Selain itu, ia menerapkan pendekatan yang dinamis, terutama karena perspektif ini merupakan perluasan dari perspektif kapabilitas dinamis. Perluasan ini dapat ditemukan dalam karya Sanchez (2001), Sanchez &

Heene (1997), Sanchez & Mahoney (1997, 2001), Mosakowski & McKlevy (1997), Christensen & Foss, (1997), Durand (1997), dan Wilson (1999).

Perspektif kompetensi memperoleh perhatian luas bukan saja dari sektor swasta, tetapi juga dari sektor publik. Naschold & Daley (1999), misalnya, mengemukakan bahwa adopsi manajemen strategi oleh pemerintah, khususnya adopsi atas perspektif berbasis-kompetensi adalah relevan dengan *new public management*, desentralisasi, meningkatnya persaingan serta ketidak-pastian lingkungan. Dalam konteks modernisasi pemerintahan daerah melalui manajemen strategis terpadu, mereka mengungkapkan tantangan dari perspektif itu sebagai berikut:

" *The development of capability requires managers to create linkage between overall goals and organizational details: structure, human resources, financial and material resources, information resources, and techniques / technologies. Private sector management has recently begun to acknowledge that these developmental decisions, in a constrained resource environment, must be guided by a vision of the core competencies that give a firm its competitive advantage. This kind of strategically guided development is a new challenge for local government.*" (Naschold & Daley (1999:56).

Lebih lanjut, Naschold & Daley (1999) mengemukakan bahwa sektor publik dapat belajar dari pengalaman sektor swasta, yang secara rinci

dijelaskan sebagai berikut:

"The private sektor is years ahead of the public sektor in experience with strategic management. Although the state of development varies among firms, and the strategic management practices used differ considerably, it is possible to gain lessons from private sektor experiences, particularly in well-run multiproduct firms and concerns". (Naschold & Daley, 1999:56).

Paper ini menjelaskan suatu konsep perkembangan teori melalui proses penelusuran awal atas konsepsi tentang manajemen strategis berbasis-kompetensi yang berkembang dalam sektor bisnis swasta. Tinjauan dilakukan dengan memusatkan perhatian pada dua hal, yaitu:

1. Penjelasan atas SCA menurut perspektif berbasis-kompetensi dalam manajemen strategis sebagai suatu pengembangan dari perspektif sumber daya dan kapabilitas dinamis dari RBV. Di sini dikemukakan tentang fragmentasi dalam manajemen strategis dan kecenderungan menuju integrasi atau sintesis melalui perspektif berbasis-kompetensi.

2. Pengembangan kompetensi secara dinamis, sistemik, dan holistic sebagai strategi untuk membangun dan mempertahankan kinerja serta SCA organisasi.

Dalam hal ini menjelaskan tentang model sistem terbuka yang menjelaskan integrasi antara organisasi dengan lingkungan eksternal menurut CBSM, pengembangan kompetensi-

kompetensi pada berbagai level menurut pendekatan statis dan dinamis, dan ancaman-ancaman terhadap kompetensi organisasi serta strategi melindungi atau mempertahankan kompetensi.

Perkembangan Paradigma Resource-Based (RBV)

Konsep manajemen strategi terutama pada sektor perusahaan swasta mengalami perkembangan yang sangat dinamis. Naschold dan Daley, (1999:56) mengemukakan bahwa manajemen strategi pada industri-sektor swasta berkembang melalui lima tahap, yaitu (1) tahap penganggaran, yang dimulai pada 1930-an; (2) tahap perencanaan jangka-panjang, dimulai pada 1950-an; (3) tahap pengelompokan dalam unit bisnis strategis, dimulai 1970-an; (4) tahap perencanaan strategis korporasi, dimulai pada 1980; dan (5) tahap manajemen strategis sejak 1985.

Perkembangan pemikiran manajemen strategi secara eksplisit telah menunjukkan dasar-dasar bagi paradigma MBV dan RBV sebagaimana dikemukakan oleh Robert M. Grant (1995). Perkembangan pemikiran ini dilihat dari aspek tema dominan, focus utama, konsep dan teknik serta dari aspek implikasinya terhadap organisasi. Hal ini penting untuk diketahui perkembangannya dari waktu ke waktu, karena hal ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana perkembangan pemikiran ini sedemikian dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan

pemikiran manajemen strategi sangat ditentukan oleh perubahan factor lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi.

Perubahan lingkungan yang dinamis dan secara berkesinambungan akan berakibat pada perubahan pada sisi tema dominan apa yang dijadikan dasar penyusunan strategi, focus utama yang digunakan untuk menentukan pemilihan strategi, konsep dan teknik seperti apa yang digunakan dalam melakukan

implementasi dan evaluasi strategi serta bagaimana implikasi dari implementasi strategi tersebut terhadap perkembangan organisasi perusahaan kedepan. Sehingga perusahaan mampu memenangkan persaingan dalam menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat.

Perkembangan pemikiran tersebut dapat disistematisir secara ringkas yang dikemukakan dikemukakan pada tabel sebagai berikut:

TABEL 1
PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN STRATEGIS

	Tema Dominan	Fokus Utama	Konsep dan Teknik	Implikasi terhadap organisasi
1950 an	Perencanaan dan pengendalian finansial berdasarkan anggaran operasional	Pengendalian finansial melalui anggaran operasi	Penganggaran finansial ; Perencanaan investasi; Penilaian proyek	Manajemen keuangan menjadi fungsi kunci dari perusahaan
1960 an	Perencanaan korporasi	Perencanaan pertumbuhan	Proyeksi pasar; Diversifikasi & analisis sinergi	Pengembangan departemen departemen perencanaan korporasi; Berkembangnya konglomerasi; Meluasnya organisasi bentuk -M.
1970 an	Strategi korporasi	Perencanaan portopolio	Unit Bisnis Strategis (UBS) sebagai unit analisis; M a t r i k s perencanaan portofolio; Analisis atas kurva pengalaman dan laba thd pangsa pasar.	Integrasi pengendalian keuangan dan pengendalian strategis; Perencanaan strategis sebagai dialog antara kantor pusat dan divisi-divisi.

Tema Dominan	Fokus Utama	Konsep dan Teknik	Implikasi terhadap organisasi	
Akhir Analisis industri (1970-an dan persaingan) dan awal (1980-an)	Pilihan atas industri, pasar, segmen, dan <i>positioning</i>	Analisis struktur industri. Analisis pasar, industri, dan peg. Analisis dampak pangsa pasar terhadap laba.	Divestasi atas UBS tak menarik. Manajemen aktiva yang aktif.	
Akhir (1980-an) dan awal (1990-an)	Penelusuran atas Keunggulan Kompetitif	Sumber-sumber Keunggulan kompetitif dalam perusahaan; Analisis aspek-aspek kapabilitas dinamis dari strategi.	Analisis sumber daya; Analisis kompetensi dan kapabilitas organisasi; Analisis dinamis "analisis atas keunggulan dari kecepatan responsiveness, dan first-mover.	Restrukturisasi korporasi dan rekayasa-ulang proses bisnis; Mengembangkan kapabilitas melalui SIM, MSDM, aliansi strategis, dan bentuk-bentuk organisasi baru.

Sumber: Robert M. Grant (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Second Edition.* (Oxford: Basil Blackwell Inc.), hlm. 17.

Dari Tabel 1 di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen strategi dewasa ini memusatkan perhatian bagaimana perusahaan menghasilkan kinerja yang tinggi dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage, SCA*). Kinerja dan SCA itu, antara lain ditunjukkan oleh keunggulan dalam kualitas, produktivitas, dan kemampuan-labaan (*profitabilitas*) dalam waktu yang lama. Dalam era yang penuh dengan perubahan, kinerja dan SCA itu berkaitan dengan kemampuan yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan (*higher ability to cope with change*), atau kemampuannya apa yang disebut oleh Arie de Geus (1997) sebagai *the long-lived, living company*. Paradigma MBV dan

RBV pada titik tertentu merupakan tesis dan antitesis yang sangat ketat dan dapat menimbulkan fragmentasi. Meskipun begitu, terdapat juga dasar-dasar bagi integrasi, bahkan sintesis dari kedua paradigma tersebut, sebagaimana dapat ditemukan pada perspektif kapabilitas dinamis dan perspektif kompetensi. Beberapa ciri pokok yang secara mendasar membedakan RBV dari MBV berkaitan dengan asumsi-asumsi tentang sumber keuntungan atau keberhasilan, kapasitas jangka pendek untuk reorientasi-strategis, dan peran industri serta konsekuensinya pada pusat perhatian dan unit analisis fundamental, dapat dijelaskan pada Tabel 2 sebagai berikut:

TABEL 2
CIRI-CIRI POKOK DARI PERSPEKTIF DAN PARADIGMA
MARKET-BASED VIEW DAN RESOURCE-BASED VIEW

CIRI-CIRI POKOK	MARKET-BASED VIEW		RESOURCE-BASED VIEW	
	(1) <i>Attenuating Competitive Forces</i>	(2) <i>Strategic Conflict Approach</i>	(3) <i>Resourcebased Perspective</i>	(4) <i>Dynamic Capabilities Perspective</i>
Akar Intelektual	Masson, Bain	Machiavelli, Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro	Penrose, Selznick, Christensen, Andrews	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece
Tokoh-tokoh	Porter (1980)	Ghewaway (1986), Shapiro (1989), Branderburger & Nalebuff (1995)	Rumelt (1984), Chandler (1966), Wernerfelt (1984), Teece (1980, 1982)	Dosi, Teece & Winter (1989), Prahalad & Hamel (1990), Hayes & Wheelright (1984), Dierickx & Cool (1989), Porter (1990)
<i>Nature of Rents</i>	Chamberlaincam	Camberlaincam	Richardian	Schumpeterian
Asumsi tentang Rasionalitas Manajer	Rational	Hyper-Rational	Rational	Rational
Unit Analisis Fundamental	Industri, Perusahaan Produk	Perusahaan, Produk	Resourches	Proses, Posisi, Jalur (Path)
Kapasitas jangka - pendek untuk reorientasi Strategis	Tinggi	Sering tidak bisa ditentukan	Rendah	Rendah
Peran Industri Pusat Perhatian	Eksogen Kondisi struktural Dan <i>Positioning</i> dari Pesaing	Endogen Interaksi Strategis	Endogen <i>Assetfungibility</i>	Endogen Akumulasi asset, <i>replicability</i> <i>And im mitability</i>

Sumber: David Teece et al., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management" dalam *Strategic Management Journal*, 18 (7), 1997: hlm. 257.

Fragmentasi dalam perkembangan pemikiran manajemen strategi berkaitan dengan empat dimensi pokok, yaitu (1) domain penelitian (*research*); (2) kontribusi dan disiplin-disiplin yang menjadi dasar atau landasan berpikir; (3) pendekatan metodologis; dan (4) tujuan penelitian. (Elfring & Verberda, 2001a). MBV dominan selama era 1980-an, berakar pada *structure-conduct-performance (S-C-P) paradigm* yang lazim dalam *industrial organization (IO)*. Dua muarannya adalah (1) pendekatan faktor-faktor persaingan dari Porter dan (2) pendekatan konflik strategis (*strategic conflict approach*) atau *contestable approach*. (Teece *et al.*, 1997). Dalam hal ini Michael Porter mengemukakan bahwa keunggulan suatu perusahaan ditentukan oleh posisinya di dalam lima faktor persaingan dari industri, yaitu tekanan-tekanan dari persaingan dalam industri (*rivalry in the existing industry*), pendatang baru yang potensial (*potential new entrants*), substitusi, pemasok, dan pelanggan. *Market-based approach* memfokuskan perhatian pada industri sebagai penentu keberhasilan perusahaan.

Berakar pada ilmu ekonomi, model-model IO menganut empat asumsi tentang kinerja dan SCA. Pertama, lingkungan eksternal memberikan tekanan-tekanan dan kendala-kendala yang menentukan strategi, dan pada gilirannya menciptakan SCA. Kedua, kebanyakan perusahaan dalam industri atau segmen industri tertentu mengendalikan sumber daya strategis

yang sama dan menempuh strategi yang sama sesuai dengan sumber-sumber daya itu. Ketiga, sumber daya-sumber daya untuk implementasi strategi memiliki mobilitas yang sangat tinggi di antara perusahaan-perusahaan sehingga perbedaan (sumber daya) antar-perusahaan hanya akan berumur pendek. Dengan kata lain, ada homogenitas di antara perusahaan-perusahaan dalam industri atau segmen yang sama. Keempat, pembuat keputusan organisasi diasumsikan rasional dan berkomitmen untuk bertindak demi kepentingan terbaik bagi perusahaan, seperti ditunjukkan oleh perilaku maksimisasi-laba. (Hitt *et al.*, 2001:21)

Pendekatan faktor-faktor persaingan menekankan tindakan-tindakan perusahaan untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan berhadapan dengan tekanan-tekanan persaingan. Perspektif ini memahami keuntungan atau keberhasilan sebagai hasil dari keunggulan posisi (produk) di pasar. Pendekatan konflik strategis berkaitan erat dengan pendekatan konflik strategis dalam memusatkan perhatian pada ketidak-sempurnaan posisi di pasar, pencegahan dan antisipasi pendatang baru (*entry deterrence*), serta interaksi strategis. Perspektif ini juga memahami keuntungan atau keberhasilan sebagai hasil dari keunggulan posisi (produk) di pasar. SCA ditempatkan sebagai hasil dari upaya-upaya mengimbangi pesaing-pesaing melalui investasi strategis, strategi harga, *signaling*, dan pengendalian atas informasi.

Perspektif ini mengandalkan kapabilitas manajer dalam menerapkan *game theory*, khususnya gerakan-gerakan strategis dan taktik-taktik Machiavellian. "*Plays and counterplays*" yang canggih menentukan keberhasilan. Sedangkan penciptaan dan perlindungan *intrapreneural* perusahaan terabaikan. (Teece *et al.*, 1997:511-513).

Kedua aliran MBV mengasumsikan bahwa kinerja organisasi terutama ditentukan oleh ciri-ciri industri, termasuk skala ekonomis, hambatan masuk, diversifikasi, diferensiasi produk, dan derajat konsentrasi industri. (Hitt *et al.*, 2001:21). Industri merupakan faktor eksogen: di luar dan melampaui pengendalian perusahaan, suatu realitas empiris-obyektif, dan dihadapi secara rasional oleh para manajer. Jadi, kinerja organisasi adalah fungsi dari industri atau kelompok-kelompok dalam industri. Kinerja dan SCA dianalisis pada tingkat industri, bukan pada tingkat perusahaan. RBV merupakan antitesis MBV dan populer sejak akhir 1980-an. Perspektif efisiensi memiliki akar tradisi pada diskusi-diskusi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan. *Efficiency-based strategic management* menekankan pembentukan SCA melalui pengembangan *entrepreneurial rents* yang bersumber pada keunggulan efisiensi fundamental dalam perusahaan, serta proses-proses teknologis, organisasional, dan manajerial dalam perusahaan. SCA pertama-tama adalah hasil *internal wealth creation*, bukan oleh

strategizing. Dimana *Strategizing* dipahami sebagai upaya-upaya dalam praktek-praktek bisnis yang ditujukan untuk mengganggu (mbingungkan) para pesaing, meningkatkan biaya-biaya pesaing, dan menghalangi masuknya pesaing-pesaing baru. RBV mengakui bahwa *strategizing* dan efisiensi atau keekonomisan menjelaskan SCA, tetapi yang utama adalah efisiensi, bukannya *strategizing*. Bahkan, *strategizing* yang berlebihan hanya akan menghambat perusahaan dalam mengembangkan kapabilitas-kapabilitas internalnya yang justru berguna untuk mendukung keberhasilan posisi di pasar. (Teece *et al.*, 1997:509). Sedangkan keberhasilan ditentukan oleh aset-aset dan kapabilitas-kapabilitas idiosinkratik perusahaan. (Ginsberg, 1994).

Dua asumsi pokok yang secara mendasar membedakan RBV dari MBV, adalah (1) *Resource heterogeneity* di antara perusahaan-perusahaan sebagai kumpulankumpulan sumber daya produktif dengan proses berbeda-beda; dan (2) *Resource Immobility*, karena mahalnya perolehan atau inelastisitas pemasokan banyak sumber daya. Sumber daya-sumber daya yang menjadi basis SCA mencakup semua aset, kapabilitas, kompetensi, proses-proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dsb yang dikuasai perusahaan dan dapat digunakan untuk melaksanakan strategi secara efisien dan efektif. Pada umumnya sumber daya-sumber daya terbagi dalam empat kelompok: aset

finansial, fisik, SDM, dan organisasional. Sedangkan kapabilitas mencakup atribut-atribut internal yang memungkinkan perusahaan mengkoordinasikan dan mendaya-gunakan sumber daya-sumber daya lainnya. (Barney, 1997:142-144).

Sumber daya-sumber daya harus memenuhi kriteria VRIO agar menjadi basis SCA: kemampuan sumber daya dalam merespons lingkungan (*value*); seberapa jauh perusahaan-perusahaan lain memilikinya (*rareness*); kemudahan bagi perusahaan lain untuk mendapatkannya secara mudah atau murah (*imitability*); dapat dieksploitasi karena terdapat pengorganisasian yang memadai (*organization*). (Barney, 1997). Hasil kajian Barney (1997:36-142) menemukan tiga penelitian tradisional yang menjadi dasar paling penting bagi RBV, yaitu:

Pertama, penelitian tradisional tentang kompetensi-kompetensi distingtif dari Selznick, 1957. Phillip Selznick menempatkan *general managers* atau para pemimpin senior ke lembaga sebagai faktor kompetensi distingtif organisasi. Selain pengambilan keputusan dan administrasi, mereka berperan dalam menentukan visi dan struktur organisasi yang dapat memelihara nilai-nilai dan identitas distingtif perusahaan.

Kedua, analisis ekonomi Ricardin dari Ricardo, 1817 dan Hirschleifer, 1980. David Ricardo menekankan konsekuensi-konsekuensi ekonomis dari "*original, unimprovable, and indestructible*

gifts of nature." Faktor produksi berupa tanah, dan selanjutnya SDM (manajer-manajer) adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Ketiga, teori pertumbuhan perusahaan dari Penrose, 1959. Edith Penrose mengajukan pengertian perusahaan sebagai (1) suatu himpunan sumber daya produktif, dan (2) kerangka kerja administratif yang menghubungkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan individu dan kelompok.

Defenisi ini sangat relevan dengan konsep kapital intelektual dewasa ini. Dengan memandang organisasi atau perusahaan terutama sebagai kumpulan sumber daya produksi, khususnya sumber daya insani, maka atributnya sebagai *administrative framework* harus dikembangkan bahkan perlu didekonstruksi secara kreatif--secara memadai agar memfasilitasi pengembangan dan penerapan pengetahuan dan kearifan sebagai sumber daya utama penciptaan nilai, khususnya dari *knowledgeable human resources*.

Kontribusinya terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan mencakup tiga hal yaitu : (1) heterogenitas sumber daya yang signifikan antara perusahaan-perusahaan dalam satu industri (2) adopsi definisi sumber daya produktif yang lebih luas, termasuk tim manajerial, manajemen puncak, dan kewirausahaan; dan (3) heterogenitas sumber daya dalam cakupan lebih luas. Penrose menunjukkan bahwa perusahaan akan senantiasa bertumbuh atau tidak berdiam diri ketika mencapai "**posisi ekuilibrium**." Upaya-upaya baru

diperlukan karena persoalan-persoalan berikut:

"Those arising from the familiar difficulties posed the indivisibility of resources; those arising from the fact that the same resources can be used differently under different circumstances, and in particular, in a "specialized" manner; and those arising because in the ordinary process of operation and expansion new productive services are continually being created. (Christensen & Foss, 1997:292).

Menurut *resource-based perspective*, determinan kinerja perusahaan adalah kapabilitas dan aset yang spesifik dari perusahaan, serta mekanisme perlindungan posisi perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah *intangible assets*, seperti ketrampilan di bidang teknologi maupun manajerial (Teece *et al.*, 1997). Perspektif kapabilitas dinamis mengidentifikasi dimensi dari kapabilitas khas-perusahaan (*firm-specific capabilities*) yang dapat menjadi sumber keunggulan, dan berupaya menjelaskan bagaimana kompetensi-kompetensi dan sumber daya-sumber daya dapat dikembangkan, didayagunakan, dan dilindungi. Pemenang persaingan adalah perusahaan-perusahaan yang menunjukkan ketanggapan tepat waktu, melakukan inovasi secara cepat dan fleksibel, serta didukung oleh kapabilitas manajemen yang mengkoordinasikan dan mendayagunakan kompetensi-kompetensi internal dan eksternal secara efektif. (Teece *et al.*, 1997:515).

Dengan istilah "**dinamis**", Teece

et al. (1997:515) bermaksud memperbaharui kapasitas dan kompetensi agar selalu kongruen dengan perubahan lingkungan, teknologi, ketidak-pastian pasar, serta persaingan. Sedangkan "**kapabilitas dinamis**" digunakan untuk menekankan peranan manajemen strategi dalam melakukan adaptasi, integrasi, dan rekonfigurasi atas ketrampilan organisasi dari luar perusahaan dan sumber dayanya baik dari dalam maupun dari luar, serta kompetensi fungsional untuk menanggapi lingkungan yang selalu berubah. Collis (1994) mengemukakan tiga tingkatan kapabilitas, yakni *kapabilitas statis*, *kapabilitas dinamis*, dan *kapabilitas metafisik*.

Kapabilitas statis mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan fungsional utama, seperti tata letak pabrik, logistik, dan periklanan yang lebih efisien dari para pesaing. Sedangkan *kapabilitas dinamis* berkaitan dengan pembaharuan dinamis atas aktivitas-aktivitas perusahaan, atau kemampuan perusahaan untuk belajar, beradaptasi, berubah dan melakukan pembaharuan terus-menerus. Sementara itu, *kapabilitas metafisik* berkaitan dengan wawasan-wawasan strategis yang memungkinkan perusahaan memahami nilai-nilai intrinsik dari sumber-sumber daya lain atau untuk mengembangkan strategi-strategi bersaing yang baru. Pengakuan akan peranan kapabilitas dalam membangun SCA membuka "kotak hitam" dalam menjelaskan efisiensi dari proses transformasi masukan

menjadi keharuan.

Analisis efisiensi dalam pendekatan ekonomi lebih tertarik dengan input-output, tanpa terlibat intensif dengan proses yang terjadi di dalam perusahaan. Industri adalah faktor endogen bagi perusahaan: merupakan masukan dalam pengembangan dan implementasi strategi. Bahkan, industri bisa dibentuk oleh perusahaan yang memiliki kapabilitas istimewa. Contoh klasiknya adalah rontoknya batas-batas industri komputer, elektronika, dan telekomunikasi karena pengaruh Microsoft melalui keunggulan sistem-sistem komputer.

Kinerja perusahaan ditentukan oleh keunggulan kapabilitas *socio-kognitif*/perusahaan, khususnya dalam berbagi tim pengembangan dan implementasi strategi. (Ginsberg, 1994). Dua dimensi pokok dari kapabilitas *socio-kognitif* adalah SDM (kemampuan kognitif dan kompetensi-kompetensi sosial) dan sumber daya organisasi (teknik pemetaan dan pemodelan, serta desain struktur organisasi dan insentif). Kapabilitas *socio-kognitif* organisasi menentukan pengembangan strategi. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh inteligensi tim mulai dari tahap penilaian atas situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan hingga implementasi strategi. Mengikuti Collis, SCA menuntut pengembangan kapabilitas hingga kapabilitas metafisik (*metacapabilities*). Deskripsinya tentang metakapabilitas adalah sebagai berikut:

... we advance into the realm of what might be called meta-capabilities. The

capability that wins tomorrow is the capability to develop the capability that innovates faster (or better), and so on. This capabilities might include flexibility to shift between capabilities more efficiently or faster than competitors ... or the capability to respond to or initiate radical change ... so that under changing industry conditions a firm always focuses on the capability which is most relevant at a point in time ... Or perhaps it is the capability to resolve the trade-offs among the organizational archetypes better than competitors, ... Or it is the capability to develop the capability to identify valuable resources or market positions before competitors ... Or perhaps it is just the capability to innovate the innovation that innovates ... and so on ad infinitum. (Collis, 1994:148).

Tuntutan akan pengembangan terus-menerus atas konsepsi kapabilitas tingkat tinggi itu bisa menjelaskan kehadiran dan relevansi perspektif baru dari RBV, seperti perspektif berbasis-kompetensi dan perspektif berbasis-pengetahuan. Perspektif berbasis-kompetensi yang dikembangkan sebagai perluasan dari perspektif-perspektif berbasis-sumber daya dan kapabilitas dinamis mengusung konsep-konsep baru seperti kompetensi inti, sumber daya pengetahuan, sumber daya yang dapat diakses di luar perusahaan (*firm-addressable assets*), pengembangan dan pendaya-gunaan kompetensi (*competence building and leveraging*), dan persaingan berbasis-kompetensi.

Fragmentasi di antara paradigma RBV dan MBV serta perspektif-

perspektifnya berpengaruh terhadap atau tepatnya, tercermin pada proses manajemen strategis yang

diajukan oleh masing-masing paradigma. Sebagaimana terlihat pada Tabel 3 berikut:

TABEL 3
FRAGMENTASI ANTARA PARADIGMA RBV DAN MBV

	MBV	RBV
Analisis Teece <i>et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pilih industri berdasarkan daya tarik industri 2. Pilih "entry strategy" berdasarkan asumsi tentang strategi rasional dari pesaing. 3. Jika belum dimiliki, dapatkan atau himpun aset-aset yang dibutuhkan untuk bersaing di pasar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi sumber daya unik dari perusahaan sendiri. 2. Tetapkan pasar dimana sumber daya dapat menghasilkan laba tertinggi. 3. Tetapkan apakah laba dari aset itu paling efektif digunakan melalui (a) integrasi dengan pasar yang relevan. (B) penjualan keluaran antara ke perusahaan terkait, atau (c) penjualan aset-aset itu ke perusahaan dalam bisnis terkait.
Analisis Hitt <i>et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelajari lingkungan eksternal, teristimewa lingkungan industri. 2. Pilihlah sebuah industri dengan potensi tinggi bagi SCA. 3. Identifikasi strategi yang dibutuhkan oleh industri yang menarik agar memperoleh SCA. 4. Kembangkan atau dapatkan aset dan ketrampilan untuk implementasi strategi. 5. Gunakan kekuatan perusahaan untuk menerapkan strategi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi sumber daya-sumber daya perusahaan. Pelajari kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan pesaing. 2. Tentukan kapabilitas-kapabilitas perusahaan (yang unggul). 3. Pastikan tentang potensi dari sumber daya dan kapabilitas-kapabilitas perusahaan dalam artian keunggulan kompetitif. 4. Pilihlah sebuah industri yang menarik 5. Pilihlah strategi yang paling memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya sehubungan dengan peluang-peluang lingkungan eksternal.

Sumber: David J. Teece *et al.* (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management" dalam *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), hlm. 514; Michael Hitt *et al.* (2001), *Strategic Management Competitiveness and Globalization (Concepts)*. (Ohio: South-Western College Publishing), hlm. 23 dan 25.

Sebagai ilustrasi, titik tolak keduanya berlawanan atau bertolak belakang. MBV berangkat dari industri dan berakhir pada perolehan aset yang dibutuhkan bagi SCA. Sebaliknya, RBV justru bertolak dari perusahaan. Integrasi atau sintesis dari paradigma-paradigma, aliran-aliran dan pendekatan-pendekatan dalam manajemen strategis merupakan suatu kebutuhan nyata di masa kini dan masa depan. Penjelasan dan pengembangan strategi yang mampu menghasilkan kinerja unggul berkelanjutan (SCA) harus memiliki ciri-ciri dinamis, sistemik, terpadu, dan holistik sesuai dengan karakteristik kompleksitas dinamis yang dihadapi oleh organisasi-organisasi masa kini. Dibutuhkan suatu manajemen strategis yang memiliki kerangka teoretis yang makin kokoh, integratif dan multi-perspektif, serta memiliki metodologi yang lebih solid. Seperti diungkapkan oleh Hrebiniak & Joyce, integrasi pandangan-pandangan diperlukan agar perilaku organisasi dipahami dengan lebih memadai.

What is needed is a greater emphasis on integration rather than differentiation of views. Research needs to be more concerned with reducing conceptual or theoretical barriers between disciplines and literatures and the consequent emphasis on eclectic approaches to explain organizational behavior. (Elfring & Volberda, 2001b:2).

Kajian-kajian yang menekankan integrasi atau sintesis menemukan bahwa perspektif kapabilitas dinamis, yang menjadi dasar bagi perspektif kompetensi, merupakan salah satu

perspektif yang bisa menjadi dasar bagi integrasi atau sintesis. Perspektif kapabilitas dinamis secara eksplisit terdapat dalam dua dari tiga aliran potensial untuk integrasi. Pertama, aliran kapabilitas dinamis dan perluasannya menjadi perspektif kompetensi yang dikembangkan oleh Sanchez (2001). Kedua, pendekatan kapabilitas dalam *boundary school*. (Foss, 2001). Nuansa pendekatan kapabilitas dapat juga disimpulkan terdapat dalam beberapa pendekatan dalam aliran konfigurasi yang mendasarkan diri pada 9 aliran pemikiran manajemen strategis dari Mintzberg, seperti pada pendekatan kognitif, pembelajaran, dan kultural (Elfring & Volberda, 2001c).

Hasil kajian Sanchez & Heene (Sanchez, 2001) menemukan bahwa perspektif kapabilitas dinamis dan perspektif kompetensi memberikan beberapa kontribusi dalam rangka pengembangan manajemen strategis yang terpadu atau terintegrasi. Sumbangannya dalam mengatasi fragmentasi dan membangun integrasi adalah sebagai berikut (Sanchez, 2001:154-155):

1. Integrasi dari pendekatan 'proses' (implementasi strategi) dan pendekatan 'isi' (perumusan strategi).
2. Integrasi pendekatan 'struktur industri' dan pendekatan 'dinamika kompetitif'.
3. Integrasi dari pendekatan persaingan dan pendekatan ko-operasi dalam memahami perusahaan.
4. Integrasi proses kognisi dan proses koordinasi.
5. Menyajikan suatu pendekatan

integratif mengenai interdependensiinterdependensi sistemik di antara kompetensi-kompetensi perusahaan.

6. Mengintegrasikan pendekatan 'internal' dan pendekatan 'eksternal' dalam (metodologi) memahami dinamika-dinamika persaingan.

KESIMPULAN

Perkembangan pemikiran tentang Manajemen Strategi demikian dinamis dan sangat dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan perusahaan yang juga berkembang secara dinamis dan secara terus menerus. Perkembangan tersebut menunjukkan adanya perubahan dari fragmentasi menuju kearah integrasi dengan demikian, dapat tercipta suatu manajemen strategis yang memiliki kerangka konseptual yang kokoh dan metodologi yang solid.

Akan tetapi, upaya ke arah itu menimbulkan juga perbedaan pandangan tentang kebutuhan atas sintesis. Apakah sintesis dari perspektif yang telah ada merupakan suatu keharusan atau diperlukan? Bagaimana sintesis dapat dihasilkan, mengingat luas dan dalamnya fragmentasi serta pluralisme perspektif dewasa ini? Sintesis mungkin menghasilkan manajemen strategis dengan kualitas lebih tinggi. Sebaliknya, sinetsis dapat mengarah pada unifikasi yang membahayakan dialektika dalam manajemen strategis. Integratif tanpa sintesis, sebagaimana dikemukakan oleh aliran konfigurasi dapat menjadi alternatif.

Pengembangan pemikiran

manajemen strategi nampaknya sejalan dengan kecenderungan adopsi konsep dan praktek pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran. Hal ini berarti bahwa pengembangan manajemen strategis berbasis-kompetensi menuntut pengembangan strategi sebagai suatu proses pembelajaran organisasi. Ketika semua organisasi menerapkan hal ini, maka perbedaan kinerja dan keberlangsungan organisasi mungkin akan lebih banyak dijelaskan oleh penguasaan pembelajaran hingga tingkatan yang paling tinggi secara kompetitif. Dengan mempertimbangkan kualitasnya yang dinamis, sistemik dan holistik, maka *Competence-based strategic management / CBSM* sebenarnya membawa implikasi penting lainnya berupa pengembangan organisasi pembelajaran, baik sebagai instrumen implementasi strategi maupun sebagai kerangka yang memberi ruang atau kendala bagi kemajuan pengembangan manajemen strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.
- Christensen, J.F. and N.J. Foss (1997). "Dynamic Corporate Coherence and Competence based Competition: Theoretical Foundations and Strategic Implications." Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (editors), *Competence-based Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons, p. 287-312.
- Collis, David J. 1994. "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, p. 143-152.
- De Geus, Arie .1997. *The Living Company*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Durand, Thomas .1997. "Strategizing for Innovation: Competence Analysis in Assessing Strategic Change." Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (editors), *Competencebased Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, p. 127-150.
- Elfring, Tom and Henk W. Volberda 2001a. "Multiple Futures of Strategy Synthesis: Shifting Boundaries, Dynamic Capabilities and Strategy Configurations." Dalam Volberda, Henk W. and Tom Elfring (ed.), *Rethinking Strategy*. London: SAGE Publications, p. 245-285.
- Elfring, Tom and Henk W. Volberda 2001b. "Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis". Dalam Volberda, Henk W. & Tom Elfring (ed.), *Rethinking Strategy*. London: SAGE Publications, p. 1-25.
- Ginsberg, Ari .1994. "Minding the Competition: From Mapping to Mastery," dalam *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue, p. 153-174.
- Grant, Robert M. 1995. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. Second Edition*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Pub.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson .2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts). Fourth edition*. Ohio: South-Western College Publishing.

- Korten 1999. *The Post-Corporate World: Life After Capitalism*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mahoney, J.T. & Ron Sanchez 1997. "Competence Theory Building: Reconnecting Management Research and Management Practice." Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (ed). *Competence-based Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons, p. 43-64.
- Mosakowski, E. and W. McKelvy .1997. "Predicting Rent Generation in Competencebased Competiton". Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (editors), *Competencebased Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons, hlm. 65-85.
- Naschold, Frieder and Glenn Daley 1999. "The Strategic Management Challenge: Modernizing Local Government. Part Two." Dalam *International Public Management Journal*, 2 (1): 52-67.
- Sanchez, Ron & A. Heene 1997. "Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice." Dalam Aime Heene and Ron Sanchez (editors), *Competence-based Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons, p. 3-42.
- Senge, Peter M. .1990. *The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Stein, J. 1997. "On Building and Leveraging Competence Across Organizational Borders: A Socio-cognitive Framework." Dalam Heene, Aime & Ron Sanchez (editors), *Competence-based Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons, p. 267-284.
- Teece, David J., Gary Pisano, & Amy Shuen .1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management" dalam *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), p. 509-533.
- Thomas, Howard .2001. "The State of Art of the Dynamic Capabilities School, Commentary." Dalam Volberda, Henk W. & Tom Elfring (ed.), *Rethinking Strategy*. London: SAGE Publications, p. 191-197.
- Volberda, Henk W. and Tom Elfring., 2001. *Rethinking Strategy*. London: SAGE Publications. Wiley and Sons, p. 89-110.

Wilson, Jonathan 1999. "Different Industries and Different Customer Values Require Different Resources: Towards the Marriage of Strategic Positioning Theory and the Resource-Based View of the Firm". Dalam Hitt, Michael A., Patricia Gorman Clifford, Robert D. Nixon & Kevin P. Coyne, (eds.), *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*. New York: John Wiley and Sons, Ltd., p. 129-164.