

ADVANCED STRATEGIC MANAGEMENT

in Organisation and Business

Perspective, Approach, and Dynamics

Perubahan dunia yang sangat cepat di era revolusi Industry 4.0 dan Society 5.0 berimplikasi pada dibutuhkannya perencanaan strategis yang mampu mengakomodasi perubahan dengan mempertimbangkan fleksibilitas dan kemampuan berkembang organisasi dan bisnis. Di sinilah manajemen strategis berperan untuk menciptakan posisi unik dan tepat yang memungkinkan organisasi untuk menciptakan peluang, serta mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai kesuksesan di masa mendatang dalam daur perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas perspektif, pendekatan dan dinamika manajemen strategis diperlukan organisasi dan bisnis untuk bukan hanya mencapai visi dan misi akan tetapi juga terus mewujudkan efektifitas dan efisiensi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi dan bisnis.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas perspektif, pendekatan dan dinamika manajemen strategis. Di dalamnya dibahas konsep dan strategi SWOT dan konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategis. Selanjutnya, manajemen strategis dan tantangan di era digital dan konsep dan aplikasi *competitive advantage* dipaparkan. Penjelasan mengenai konsep *core competencies* dan *competitive advantage* diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai konsep manajemen strategis dalam pemberdayaan masyarakat.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas perspektif, pendekatan dan dinamika manajemen strategis.

ADVANCED STRATEGIC MANAGEMENT IN ORGANISATION AND BUSINESS

ADVANCED STRATEGIC MANAGEMENT

in Organisation and Business

Perspective, Approach, and Dynamics

Editor : GCAINDO

Prio Utomo | Aryanti Muhtar Kusuma
Johny Natu Pihanto | Nopriadi Saputra | Warcito



GCAINDO
inspiring and empowering

Scan this code
and you'll find us



B BINTANG
PUSTAKA MADANI

ISBN: 978-623-386-055-0



9 786233 860550



GCAINDO
inspiring and empowering

ADVANCED **STRATEGIC MANAGEMENT**

in Organisation and Business

Perspective, Approach, and Dynamics

Editor : GCAINDO

Prio Utomo | Aryanti Muhtar Kusuma
Johny Natu Prihanto | Nopriadi Saputra | Warcito



GCAINDO
inspiring and empowering

BINTANG
PUSTAKA MADANI

Advanced Strategic Management in Organisation and Business: Perspective, Approach, and Dynamics

Penulis: Prio Utomo
Aryanti Muhtar Kusuma
Johny Natu Prihanto
Nopriadi Saputra
Warcito

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Pustaka Madani
(*Imprint* Grup Penerbitan CV Bintang Surya Madani)
Anggota IKAPI No. 130/DIY/2020
Jl. Wonosari Km 8,5, Dukuh Gandu RT 05, RW 08
Sendangtirta, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773
Telepon: (0274) 4358369 , Mobile: (0) 858-6534-2317
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com
Website: www.bintangpustaka.com, www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama: 2021

ix + 113 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-386-055-0

Hak cipta © 2021 pada penulis.
Hak cipta dilindungi Undang-undang.

Gambar pada sampul: roya ann miller (Unsplash)
Gambar pada dan awal setiap bab: fauxels (Pexels) dan Neil Thomas (Unsplash).

Disclaimer: Sebagai Editor, GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap Penulis Bab. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Perubahan dunia yang sangat cepat di era revolusi Industry 4.0 dan Society 5.0 berimplikasi pada dibutuhkannya perencanaan strategis yang mampu mengakomodasi perubahan dengan mempertimbangkan fleksibilitas dan kemampuan berkembang organisasi dan bisnis. Di sinilah manajemen strategis berperan untuk menciptakan posisi unik dan tepat yang memungkinkan organisasi dan bisnis untuk menciptakan peluang, serta mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai kesuksesan di masa mendatang dalam daur perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas perspektif, pendekatan dan dinamika manajemen strategis diperlukan organisasi dan bisnis untuk bukan hanya mencapai visi dan misi akan tetapi juga terus mewujudkan efektifitas dan efisiensi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi dan bisnis.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas perspektif, pendekatan dan dinamika manajemen strategis. Di dalamnya dibahas konsep dan strategi SWOT dan konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategis. Selanjutnya, manajemen strategis dan tantangan di era digital dan konsep dan aplikasi *competitive advantage* dipaparkan. Penjelasan mengenai konsep *core competencies* dan *competitive advantage* diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai konsep manajemen strategis dalam pemberdayaan masyarakat.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas perspektif, pendekatan dan dinamika manajemen strategis.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vi
Daftar Tabel	vii
Profil Penulis	viii
1 Konsep dan Strategi SWOT	1
1.1 Pendahuluan	2
1.2 Konsep SWOT	3
1.3 Membentuk organisasi adaptif	5
1.4 Proses menciptakan dan memilih strategi	8
1.5 Perumusan strategi yang komprehensif.....	10
1.6 Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (SWOT).....	12
1.7 Model bisnis usaha pangan.....	14
2 Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Manajemen Strategis .	17
2.1 Pendahuluan	18
2.2 Perkembangan manajemen strategis sebagai sebuah ilmu	18
2.3 Perkembangan teori kepemimpinan	20
2.4 Kepemimpinan strategis dalam menghadapi dinamika perubahan	26
2.5 Usulan model kepemimpinan strategis dalam menghadapi perubahan	32
3 Manajemen Strategis dan Tantangan di Era Digital	41
3.1 Pendahuluan	42
3.2 Tantangan integrasi manajemen strategis dan pemanfaatan teknologi	44
3.2.1 <i>Paradoks manajemen teknologi</i>	44
3.2.2 <i>Tantangan integrasi dan implementasi teknologi di manajemen strategis</i>	45
3.2.3 <i>Tantangan pemilihan dan pemanfaat teknologi</i>	47
3.2.4 <i>Tantangan teknologi accounting and justifikasi investasi teknologi</i> 49	
3.3 Kesimpulan.....	51
4 Competitive Advantage: Konsep dan Aplikasi	53
4.1 Pendahuluan	54
4.2 Perkembangan konsep dasar teori competitive advantage	56
4.2.1 <i>Perspektif industrial organization (IO)</i>	56
4.2.2 <i>Resource-based view (RBV)</i>	58
4.2.3 <i>Market-based view (MBV)</i>	59
4.2.4 <i>Action-based view (ABV)</i>	59

4.3	Keberlangsungan competitive advantage	60
4.4	Perkembangan konsep CA dan aplikasinya	61
4.5	Kesimpulan.....	65
5	Konsep Core Competencies dan Competitive Advantage	67
5.1	Pendahuluan	68
5.2	Landasan Teori	70
	5.2.1 <i>Core competencies</i>	70
	5.2.2 <i>Kompetensi</i>	75
	5.2.3 <i>Kapabilitas dinamik (dynamic capabilities)</i>	80
	5.2.4 <i>Daya saing (competitive advantage)</i>	89
5.3	Hubungan antara <i>core capabilities</i> , kompetensi dan kapabilitas dinamik (pendekatan kontekstual)	94
6	Konsep Manajemen Strategis dalam Pemberdayaan Masyarakat	101
6.1	Pendahuluan	102
6.2	Manajemen strategis	102
6.3	Konsep manajemen strategis.....	103
6.4	Manfaat manajemen strategis	104
6.5	Proses manajemen strategis.....	104
6.6	Pemberdayaan masyarakat	105
6.7	Tujuan pemberdayaan	105
6.8	Prinsip pemberdayaan	107
6.9	Strategi pemberdayaan masyarakat	108
6.10	Konsep pemberdayaan masyarakat	109
6.11	Manajemen pemberdayaan masyarakat.....	110
6.12	Model manajemen pemberdayaan masyarakat	110
6.13	Konsep manajemen strategi dan pemberdayaan masyarakat	111
6.14	Korelasi manajemen strategi dengan pemberdayaan masyarakat.....	112
	Daftar Pustaka	115
	Glosarium	129
	Indeks	131

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Model manajemen strategis	9
Gambar 1.2	Diagram matriks SWOT	12
Gambar 2.1	Perkembangan teori kepemimpinan	25
Gambar 2.2	Prinsip dan elemen kepemimpinan strategis	31
Gambar 2.3	<i>Dynamic capability</i>	32
Gambar 2.4	Model kepemimpinan strategis dalam dinamika perubahan	34
Gambar 3.1	Perkembangan publikasi dan program manajemen teknologi	44
Gambar 3.2	Teknologi dan manajemen menjadi bagian dari <i>general management</i>	45
Gambar 3.3	Keseluruhan proses manajemen strategis	46
Gambar 3.4	<i>Realized strategy and intended strategy</i>	47
Gambar 3.5	Peran teknologi pada tangga Pengetahuan 4.0	48
Gambar 4.1	Peringkat kapitalisasi pasar (<i>marketcap</i>) perusahaan dunia	55
Gambar 4.2	Sumber dari <i>competitive advantage</i>	57
Gambar 4.3	<i>Sustainable competitive advantage vs. transient competitive advantage</i>	61
Gambar 4.4	<i>Imperatif adaptive advantage</i>	62
Gambar 4.5	Teknologi dan data sebagai <i>competitive advantage</i>	64
Gambar 5.1	<i>Process oriented core competence identification model</i> ..	76
Gambar 5.2	<i>Traditional resource-based view of resource attributes contributing to competitive advantage</i>	91
Gambar 5.3	<i>Dynamic resource-based view of resource attributes contributing to competitive advantage</i>	92
Gambar 5.4	<i>Dynamic, resource-based view on the development of temporary competitive advantages</i>	92
Gambar 5.5	<i>Emergence of sustainable competitive advantage</i>	93
Gambar 5.6	<i>Construction mechanism of core competence of Chinese enterprises</i>	100
Gambar 6.1	Tujuan pemberdayaan	106

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Analisis SWOT usaha dendeng daun singkong	16
Tabel 4.1	Unit analisis dan konsep model persaingan oleh Porter	62
Tabel 5.1	Perbandingan teori	85
Tabel 5.2	<i>Improvement capability framework</i>	87

Profil Penulis

Warcito, S.P., M.M., saat ini bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia dan ditugaskan di Institut Pertanian Bogor (IPB). Saat ini, ia diamanahi sebagai Sekretaris Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia (P2SDM) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) IPB, sebagai Ketua Perkumpulan Profesi Pendamping Wirausaha Indonesia (2020–2025) dan Asosiasi Peneliti Terapan Indonesia (2021–2026). Pendidikannya diselesaikan di IPB (2003) di bidang Manajemen Agribisnis (S.P.), Universitas Ibn Khaldun Bogor (2011) di bidang Manajemen konsentrasi MSDM (M.M.), dan sedang menyelesaikan tugas akhir di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) di bidang Ilmu Manajemen Konsentrasi MSDM (Dr.). Bidang keahliannya adalah *Human Resource Management*, *Entrepreneurship*, *SMEs*. Beberapa publikasi yang telah ditulisnya adalah: *Performance Human Resources of Owners Micro And Small Businesses In The Upgrading MSMEs Program, Bogor District* (2020) dan *The determination of the success factors of the new entrepreneurs of growth program* (2021).

Dr. Nopriadi Saputra, S.T., M.M., Faculty Member dari Binus Business School. Bina Nusantara University dan master trainer di Supreme Learning International. Doktor dalam bidang manajemen, terlibat dalam beragam riset kolaborasi dengan para dosen dari berbagai universitas di Indonesia. Publikasi dan tulisannya dapat di lihat pada <https://www.researchgate.net/profile/Nopriadi-Saputra>. NIDN: 0306117304; Sinta ID: 6681922; Google Scholar ID: iWZikZ4AAAAJ; Scopus ID: 57204048565; ResearcherID: E-4344-2019; dan ORCID ID: 0000-0002-0830-1903. Ia dapat dihubungi via email: nopriadisaputra@gmail.com atau telepon: 081283961213.

Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C., saat ini bekerja sebagai Kepala Program Studi Magister Manajemen Teknologi di Universitas Multimedia Nusantara. Ia memiliki latar belakang lebih dari 18 tahun di perusahaan teknologi Fortune 500 di berbagai posisi manajemen, seperti: Cisco Systems (2008–2018), Hewlett-Packard dan Compaq Computer (2000–2008), Siemens (1998–2000). Pendidikannya diselesaikan di Universitas Trisakti di bidang Teknik Elektro (S.T.) di tahun 2008, Universitas of Southern Queensland di bidang Professional Computing (M.P.C.) di tahun 2003 dan di Universitas Bina Nusantara di bidang Manajemen (Dr.) di tahun 2018. Bidang keahliannya adalah manajemen, *strategy*, *digital entrepreneurship* dan *digital transformation*.

Dr. Drs. Y. Johnny Natu Prihanto, M.M., saat ini bekerja sebagai Faculty Member di Universitas Multimedia Nusantara di Program Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis. Ia pernah bekerja di *corporate human resource management* Kompas Gramedia sebagai Head of Corporate Learning and Development. Pendidikan sarjana strata satu diselesaikannya di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, strata dua program Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Tarumanagara Jakarta, dan strata tiga di program Doctor in Research of Management (DRM) Binus University Jakarta. Ia mendapatkan sertifikasi Human Capital Management (CHCM) dari BNSP dan Digital Marketing Specialist (CDMS) dari Academy of Finance and Management Australia. Bidang keahliannya adalah *human resource management, digital marketing, business model and innovation*.



GCAINDO
inspiring and empowering

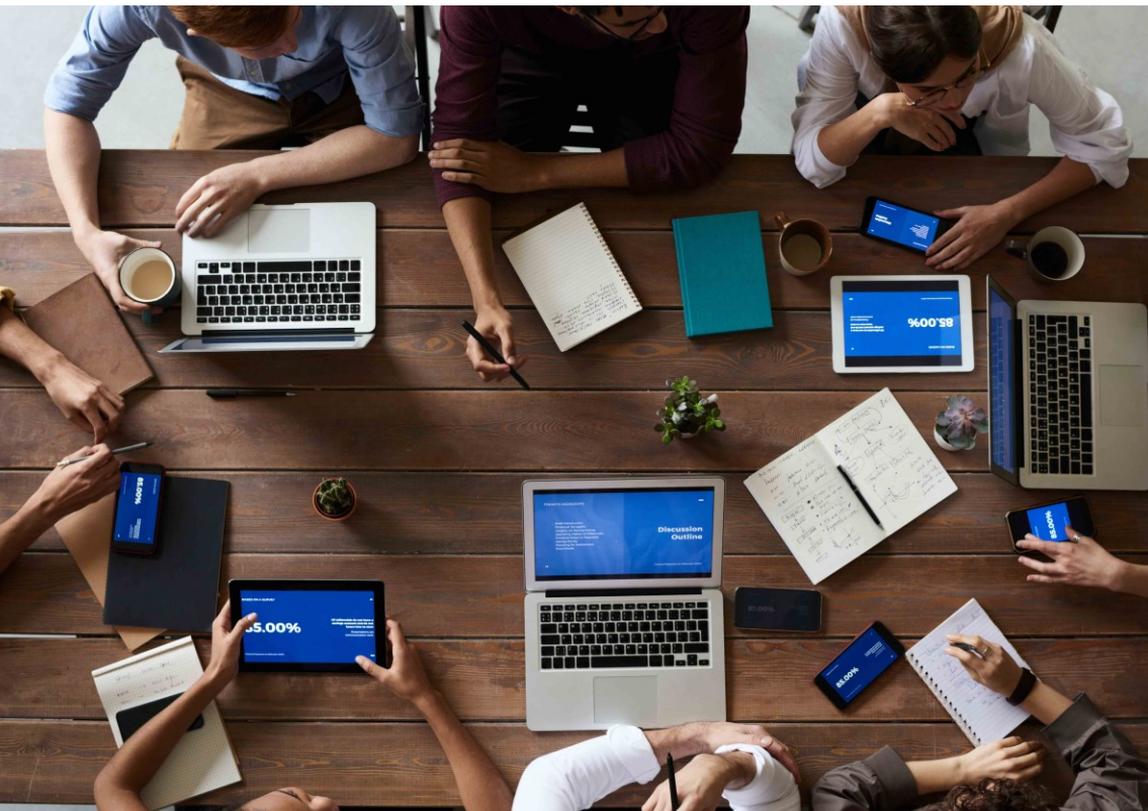
4

COMPETITIVE ADVANTAGE: KONSEP DAN APLIKASI

Dr. Prio Utomo, S.T, M.P.C.

Today's competitive advantage may become tomorrow's albatross unless strategists attune themselves to changes in underlying conditions.

— Clayton M. Christensen

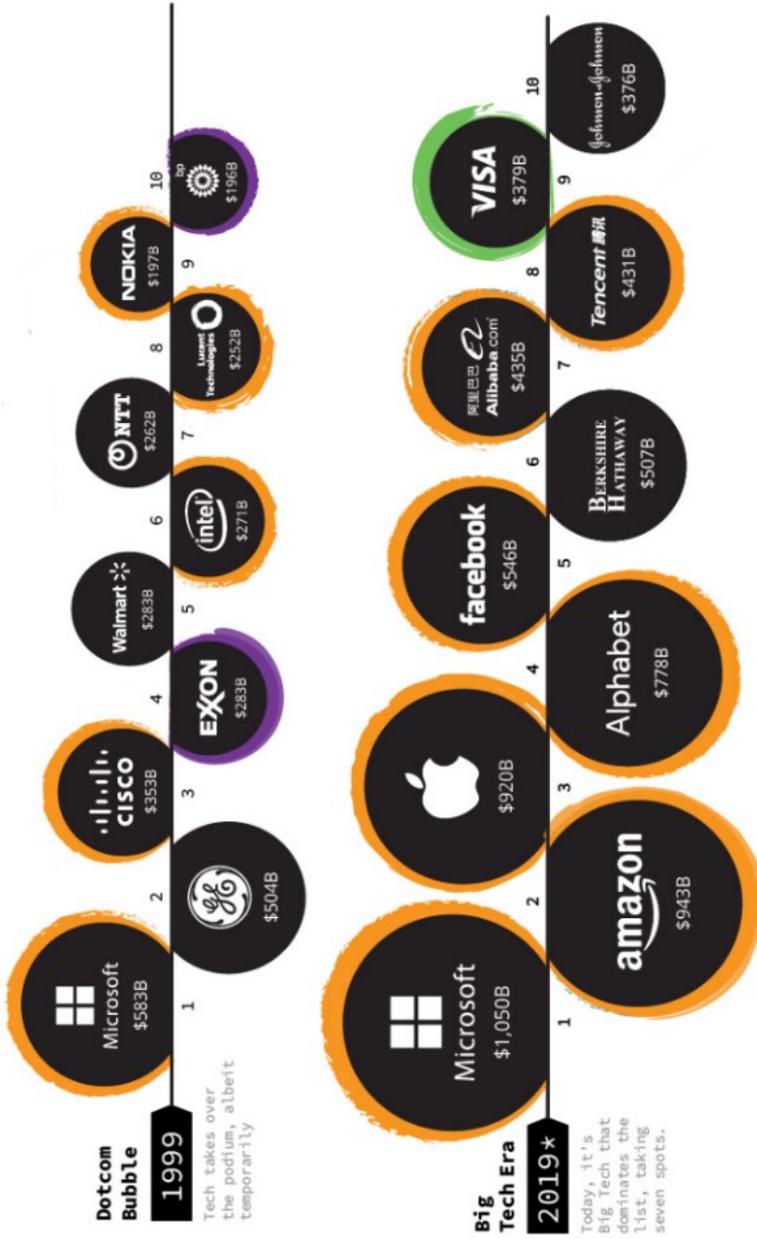


4.1 Pendahuluan

Berkaca dari dinamika perkembangan dunia, perubahan menjadi hal yang pasti. Hal ini pula berlaku pada dinamika persaingan berbagai perusahaan di dunia. Dalam kurun waktu 20 tahun landsekap persaingan perusahaan dunia berubah dengan sangat drastis digambarkan pada Gambar 4.1. Beberapa perusahaan masih bertahan, beberapa berubah urutan besarnya kapitalisasi pasarnya, dan banyak perusahaan baru yang bermunculan dan perusahaan lama yang hilang daripada persaingan.

Sebagai gambaran beberapa perusahaan yang masih bertahan adalah Microsoft dengan pelipatgandaan pasar kapitalisasi hampir dua kali lipat dari \$583B di tahun 1999 menjadi \$1,050B di tahun 2019. Beberapa perusahaan minyak, seperti Exxon dan BP, masih ada di 10 top peringkat dunia di tahun 2019 sudah turun kinerjanya walaupun tidak menjadi hilang. Di tahun 2019 beberapa perusahaan dari luar Amerika dan Eropa bermunculan, seperti di China, serta perusahaan seperti Lucent Technologies dan Nokia sudah menutup usahanya. Dan apabila dilihat pergerakannya sangatlah dinamis melalui *post-bubble* era, krisis keuangan di tahun 2009, kejatuhan harga minyak dan sampai di era tahun 2019 di mana perusahaan-perusahaan teknologi merajai peringkat atas perusahaan dan kapitalisasi pasar tertinggi. Dari fenomena ini timbulah pertanyaan bagaimana perusahaan yang satu memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain sehingga mampu bertahan dalam persaingan di era yang selalu berubah. Perusahaan yang memiliki *competitive advantage* (CA) memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat meningkatkan kemungkinan untuk bertahan.

Sejarah mengenai topik CA telah melalui perjalanan yang panjang, berliku dan tidak secara eksplisit diistilahkan CA, menurut Cockburn *et al.* (2000), Selznick di tahun 1957 menyinggung mengenai konsep CA ini dengan menyatakan bahwa keputusan suatu organisasi untuk mengadopsi suatu bentuk organisasi yang baru yang terefleksi pada struktur dan kualitas pimpinan dapat memberikan data saing strategis bagi perusahaan. Ataupun Ansoff di tahun 1965 dalam bukunya Corporate Strategy (Ansoff, 1965) melakukan perencanaan strategi dengan mempertimbangkan aspek produk dan pasar sebagai CA dari suatu perusahaan.



Gambar 4.1 Peringkat kapitalisasi pasar (*marketcap*) perusahaan dunia (Desjardins, 2019)

Istilah diperkenalkan pertama kali oleh Michael Porter di tahun 1985 yang berfokus terhadap aktivitas perusahaan dalam menghasilkan suatu nilai melalui *value-chain* di mana pada awalnya mencoba untuk memahami sumber daripada nilai yang dihargai oleh pelanggan melalui *differentiation* (pembedaan) dan *cost leadership* (kepemimpinan biaya) serta penekanan fokus pada suatu pasar dalam pengembangan strategi suatu perusahaan (Porter, 1985). Konsep ini telah berkembang dan masih dipergunakan sampai sekarang untuk menggambarkan suatu atribut, sumber daya, kemampuan, posisi, kualitas, bagian dari suatu perusahaan yang memungkinkan suatu perusahaan mengalahkan perusahaan pesaing. CA memungkinkan suatu perusahaan untuk mendapatkan margin yang superior dibandingkan dengan perusahaan lain dan mampu menghasilkan nilai untuk perusahaan dan pemangku kepentingan perusahaan tersebut. Barney & Hestlerly (Barney & Hestlerly, 2019) mengatakan bahwa sebuah perusahaan memiliki CA apabila dapat menciptakan nilai ekonomi lebih tinggi dari pesaing. Nilai Ekonomi semata merupakan perbedaan keinginan pelanggan untuk membayar untuk produk dan layanan dan total biaya untuk membuat produk dan layanan tersebut.

Dalam usaha untuk memahami mengenai konsep CA, bagian buku ini akan membahas CA dari beberapa aspek, yaitu yang pertama mengenai perkembangan konsep teori CA, kedua adalah keberlangsungan dan perkermebangannya CA, dan ketiga adalah aplikasi pengembangan CA.

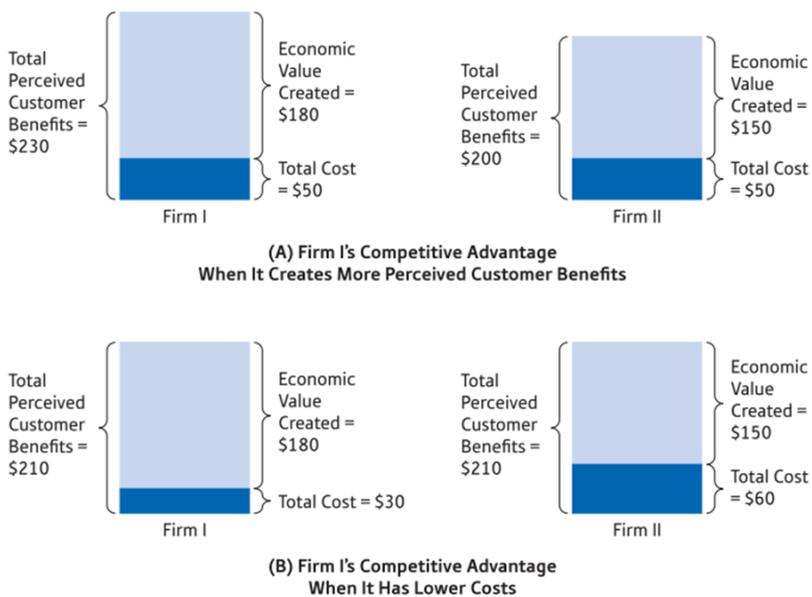
4.2 Perkembangan konsep dasar teori *competitive advantage*

Setidaknya ada empat teori dasar yang dapat dipakai untuk melihat CA, yang pertama adalah dengan Sudut pandang industrial organization, seperti Porter (1985), *resource based view* (RBV) (Barney, 1991), *market-based view* (MBV) (Day, 1994), *action-based view* (Madhok & Marques, 2014; Lee, 2017).

4.2.1 Perspektif industrial organization (IO)

Sudut pandang daripada Porter (Porter, 1985) melihat terdapat tiga sumber CA, yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus* yang sering disebut sebagai *generic strategy* di mana perusahaan dapat mendapatkan daya saing karena berada pada suatu posisi di dalam suatu industri.

Seperti yang diindikasikan oleh namanya, *cost leaderships* mengacu pada kondisi di mana suatu perusahaan mengejar *cost* di bawah rata-rata industri sementara masih mempertahankan harga jual sama dengan pesaing di industri. *Cost leadership* ini dapat dicapai dengan beberapa strategi, seperti dengan mencapai skala ekonomi dan keuntungan melalui akses ke bahan mentah dan teknologi paten. Sedangkan *differentiation* memungkinkan perusahaan menentukan harga dari produk dan layanannya di atas rata-rata atau mampu untuk membuat produk dan layanan yang unik melalui berbagai fitur, kualitas yang superior maupun fitur emosional, seperti *brand* (El Daly, 2020).



Gambar 4.2 Sumber dari *competitive advantage* (Barney & Hestlerly, 2019)

Ilustrasi daripada *cost leadership* dan *differentiation* dapat dilihat di Gambar 4.2, di mana dibandingkan antara terdapat dua perusahaan di mana perusahaan I memiliki CA dibandingkan dengan perusahaan II sehingga perusahaan I memiliki Total Keuntungan yang dapat dirasakan oleh pelanggan lebih tinggi dari perusahaan II pada bagian A, atau total biaya perusahaan I lebih rendah daripada perusahaan II, seperti digambarkan pada bagian B. Dan hal terakhir adalah *focus strategy* di

mana perusahaan mampu untuk mengkapitalisasi keuntungan melalui fokus terhadap satu segmen pasar tertentu. Perusahaan mencari posisi yang menarik di industrinya di mana mereka dapat melakukan monopoli atau oligopoli dalam menghasilkan suatu keuntungan (Madhok & Marques, 2014).

Perusahaan-perusahaan plat merah, seperti Pertamina misalnya, memiliki keuntungan daya saing dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang sejenis di mana secara langsung atau tidak langsung mendapatkan dukungan dan proteksi dari negara karena statusnya sebagai badan usaha milik negara, di mana pemerintah memiliki kepentingan untuk mengolah sumber daya alam nasional melalui perusahaan ini sehingga memungkinkan monopoli bisnis di bidang perminyakan di Indonesia.

4.2.2 *Resource-based view (RBV)*

RBV melihat CA dari perspektif yang berbeda, yaitu dari kepemilikan daripada sumber daya di dalam perusahaan. Kepemilikan dan kemampuan untuk mempertahankan sumber daya ini memungkinkan suatu perusahaan memiliki daya saing yang berkelanjutan dengan asumsi yang mendasari bahwa di dalam suatu industri terdapat perbedaan sumber daya di antara perusahaan dan terdapat keberbedaan sumber daya antara satu dengan yang lainnya (Barney, 1991). Sumber daya pada RBV mengacu kepada aset perusahaan yang *tangible*, misalnya pabrik dan produk dan berbagai perangkat produksi dan juga aset perusahaan yang *intangible*, seperti: reputasi, *brand*, tim kerja dan kultur. Pendekatan RBV ini berkembang menjadi *capability-based view* di mana perusahaan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai keuntungan.

Barney & Hestlerly (2019) berpendapat bahwa terdapat beberapa kategori sumber daya dan kemampuan perusahaan, yaitu: (i) sumber daya keuangan termasuk di dalamnya *cash*, *bond*, *equity*, profit yang dihasilkan; (ii) sumber daya fisik termasuk di dalamnya pabrik dan perangkat produksi, lokasi geografis dan akses kepada materi produksi; (iii) sumber daya manusia termasuk pelatihan, pengalaman, pengetahuan; dan terakhir adalah (iv) sumber daya perusahaan, seperti: kultur dan reputasi, kemampuan perencanaan format dan informal serta kontrol dan koordinasi sistem (v) sumber daya informasi, yang merupakan sumber daya yang

dikatakan baru yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan perusahaan.

Sebagai contoh adalah Toyota, sebagai perusahaan manufaktur terkenal Toyota memiliki CA dari sudut pandang RBV yaitu memiliki proses manufaktur yang sangat efisien dengan jaringan servis mobil yang luas di Indonesia, dan popularitas *brand* yang tinggi.

4.2.3 *Market-based view (MBV)*

Perspektif MBV didasari oleh keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan melalui kemampuannya untuk mendapatkan informasi mengenai pasar terutama berkenaan dengan kebutuhan pelanggan disaat ini dan perkembangannya ke depan, diseminasi dari informasi tersebut di seluruh perusahaan dan tindakan yang diambil oleh perusahaan (Hooley *et al.*, 2001; El Daly, 2020). Kemampuan untuk memiliki orientasi pasar atau sering disebut dengan *customer-oriented* berhubungan dengan kinerja daripada perusahaan (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Day, 1994; Hult & Ketchen, 2001). Kohli & Jaworski (1990) melihat bahwa suatu bisnis yang berorientasi terhadap pasar melakukan ketiga hal ini: (i) menghasilkan suatu intelijen pasar tentang kondisi pelanggan pada saat ini dan kebutuhan masa depan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya; (ii) menyebarkan intelijen pasar tersebut di dalam perusahaan secara vertikal dan horizontal di dalam suatu unit usaha atau secara lateral di fungsi dan geografi yang berbeda; dan (iii) melakukan respons terhadap hasil intelijen pasar tersebut dengan menargetkan dan memprioritaskan segmen pasar pelanggan dan mengembangkan, menyampaikan serta mengkomunikasikan secara tepat nilai produk atau layanan terhadap segmen tersebut.

Perkembangan teknologi, seperti *big data*, memungkinkan Google untuk dapat mengantisipasi dan memprediksi apa yang pengguna inginkan serta dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk mengembangkan produk iklan mereka dan juga pengalaman pelanggan yang lebih baik.

4.2.4 *Action-based view (ABV)*

Action-based view (ABV) didasari oleh semakin intensif aksi dan reaksi di dalam persaingan di abad ke-21 terutama dikarenakan struktur bisnis dan

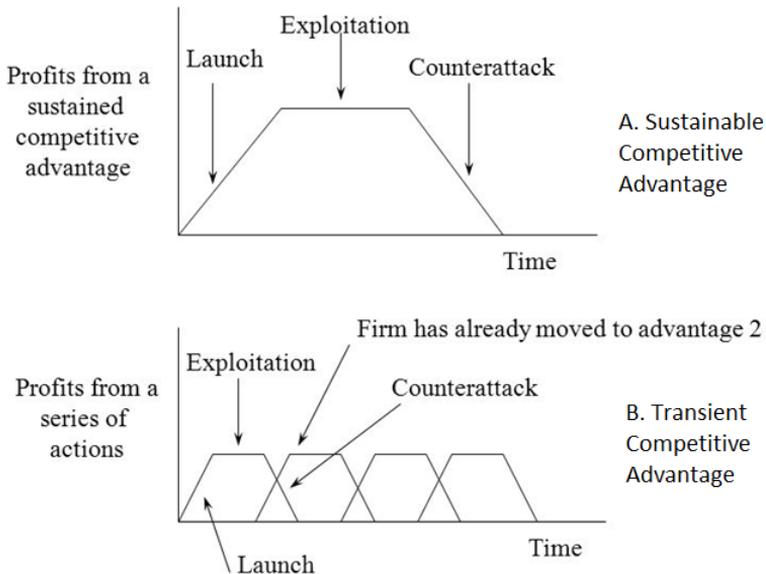
industri yang berubah melalui globalisasi, renaissans dari kapitalis, deregulasi serta privatisasi perusahaan terutama karena besarnya gelombang inovasi teknologi (Grim *et al.*, 2006). Berbeda dengan pendekatan kepemilikan (RBV) aset atau posisi perusahaan (IO) sebelumnya, ABV berfokus terhadap dinamika persaingan yang berfokus terhadap aksi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang sering disebut ketangkasan sebagai strategi (Madhok & Marques, 2014). ABV mencoba untuk mendapatkan keuntungan dari aksi yang bersifat *entrepreneurial action* (Grim *et al.*, 2006).

ABV CA mengeksplor berbagai dimensi dari suatu aksi-reaksi persaingan, seperti: frekuensi, kecepatan, kesederhanaan, besaran dan radikalitas dari suatu karakteristik aksi persaingan (Lee, 2017). ABV timbul karena adanya apa yang D'Aveni sebut sebagai *hypercompetition* (D'Aveni, 1995).

Contoh dari ABV semakin sering terjadi pada saat ini terutama untuk perusahaan-perusahaan yang berbasis teknologi, seperti misalnya operator jasa telekomunikasi yang melakukan perang harga di mana masing-masing operator akan melancarkan paket-paket baru dengan tawaran yang mengiurkan pada saat perusahaan lawan mengeluarkan penawaran yang baru. Demikian juga dengan perusahaan-perusahaan *e-commerce* raksasa di Indonesia, seperti: Tokopedia, Shopee, Bukalapak, Lazada, di mana mereka secara agresif memberikan berbagai macam penawaran diskon guna memenangkan perhatian dari pelanggan di Indonesia.

4.3 Keberlangsungan *competitive advantage*

Dalam perkembangannya terdapat pergeseran pandangan mengenai bagaimana CA dipertahankan dan didapatkan. Hal ini juga sejalan dengan perkembangan teori di bagian sebelumnya. Pada awalnya pemimpin perusahaan berusaha untuk mendapatkan apa yang disebut *sustainable competitive advantage* (SCA) melalui pendekatan IO, RBV dan MBV, tetapi sejak semakin meningkatnya dinamika lingkungan bisnis (*hypercompetition*) timbul apa yang disebut dengan *transient advantage*, seperti Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Sustainable competitive advantage vs. transient competitive advantage

Sustainable competitive advantage digambarkan sebagai keunggulan dalam berkompetisi yang panjang, pada Gambar 4.3(A) digambarkan tahap eksploitasi yang dimiliki suatu perusahaan sejak perusahaan meluncurkan produk dan layanannya. Kemampuan eksploitasi jangka panjang ini dikarenakan tidak adanya serangan dari pesaing lain dalam bentuk produk atau layanan yang sejenis atau lebih baik. Namun dikarenakan lingkungan yang dinamis tahap eksploitasi menjadi lebih pendek tersebut tidak dapat dipertahankan oleh perusahaan dikarenakan pesaing, seperti di Gambar 4.3(B). Sehingga perusahaan jikalau ingin memiliki tahap eksploitasi yang lebih panjang harus mengembangkan keunggulan yang lain sebelum keunggulan yang ada ditiru atau dikalahkan oleh pesaing yang ada.

4.4 Perkembangan konsep CA dan aplikasinya

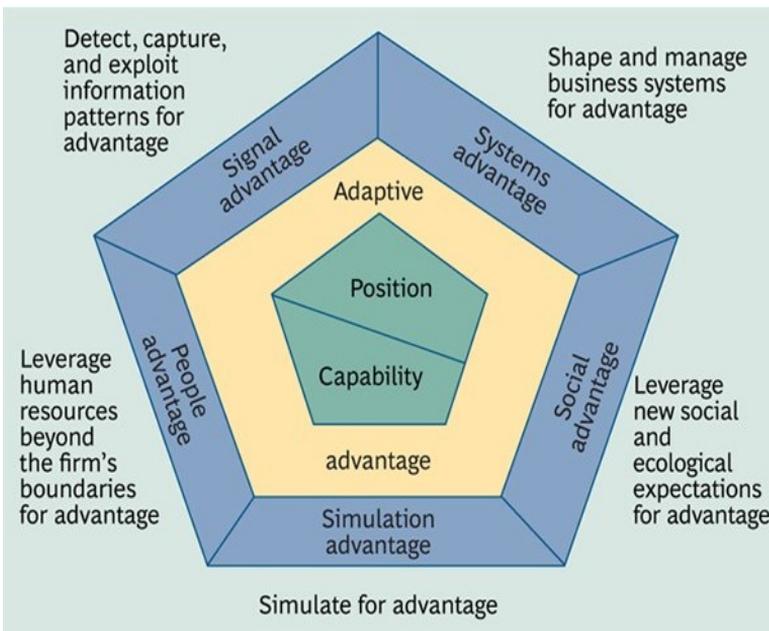
Perkembangan mengenai asal-usul dari CA suatu perusahaan terus berkembang sampai sekarang. Pada awalnya Porter mengembangkan berbagai model Kosen berkenaan dengan persaingan di berbagai tingkat

Unit Analysis mulai dari tingkat perusahaan dan unit bisnis, industri, kluster industri, nasional dan regional dan global, seperti pada Tabel 20.1.

Tabel 4.1 Unit analisis dan konsep model persaingan oleh Porter (Solvell, 2015)

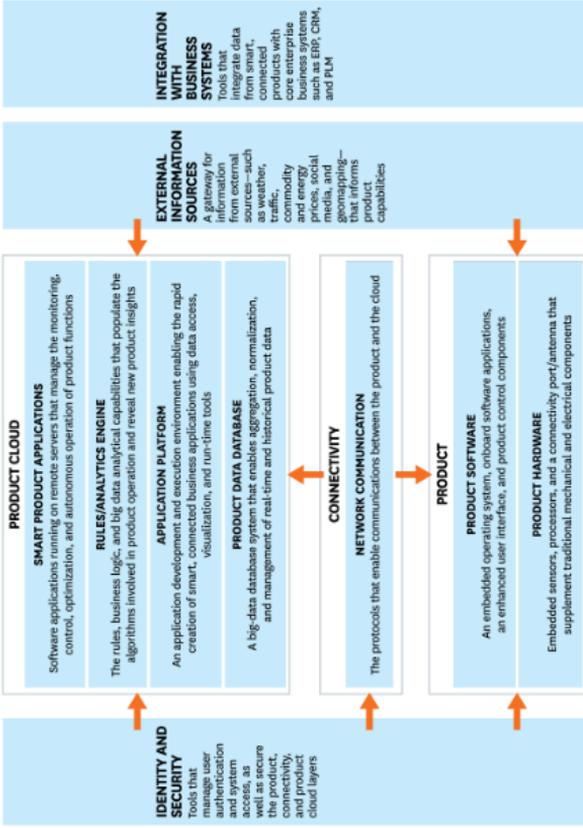
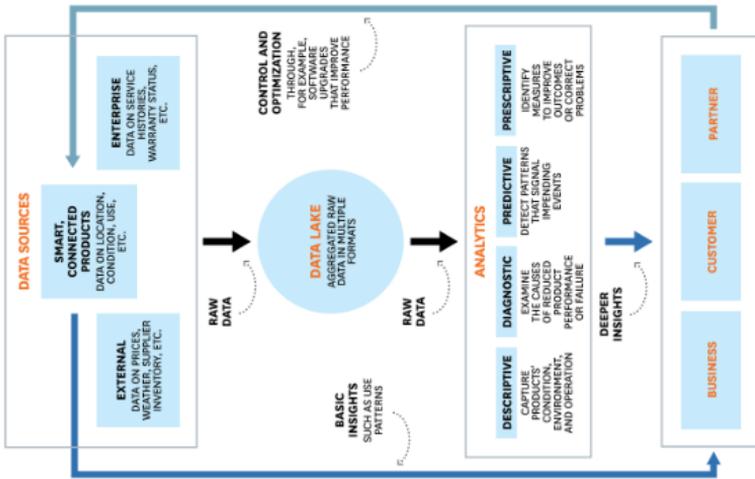
UNIT ANALISIS	MODEL KONSEPTUAL
Perusahaan dan unit bisnis	<i>Value chain</i> dan <i>generic strategies</i>
Industri	<i>Five-forces</i>
<i>Cluster</i>	<i>Cluster diamond</i> dan <i>cluster lifecycle</i>
Nasional dan regional	Nasional dan <i>regional diamond</i>
<i>Global competition</i>	<i>Global strategy</i> , <i>global configuration</i> dan <i>coordination</i>

Topik perkembangan terkini mengenai topik CA membicarakan mengenai CA di lingkungan yang dinamis dan disruptif serta peran daripada data teknologi sebagai sumber daripada CA.



Gambar 4.4 Imperatif adaptive advantage (Reeves et al., 2009)

Perkembangan dan pembahasan dewasa ini mengenai asal usul CA semakin dalam terutama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Reeves & Deimler (2011) berpendapat bahwa perusahaan harus memiliki empat kemampuan dalam menghadapi dinamika dan ketidakpastian ini yaitu kemampuan untuk membaca dan beraksi pada saat ada signal perubahan, kemampuan untuk bereksperimen secara cepat dan sering, kemampuan untuk mengatur beberapa sistem pemangku kepentingan yang kompleks dan saling berhubungan, serta kemampuan untuk memotivasi karyawan dan partner, seperti disampaikan. Perusahaan harus memiliki keunggulan adaptif dari kemampuan dan positioning dengan memiliki lima *advantages*, seperti di Gambar 4.4. Pada kemampuan untuk membaca signal perubahan suatu harus dapat untuk mendapatkan data yang relevan, menemukan pola, dan menarik suatu wawasan untuk melakukan intervensi operasional secara langsung, melakukan perubahan model bisnis secara terus menerus dan memanfaatkan informasi yang ada sesuai dengan operasional perusahaan (BCG, 2013). Terdapat beberapa sifat dari sistem yang *adaptive* kebebasan suatu fungsi karena modularitinya, terdapat mekanisme *look* untuk respon yang cepat dan kemampuan untuk belajar serta redundansi untuk mengurangi risiko (BCG, 2015). Berbicara mengenai *adaptive people* (BCG, 2010a) dibutuhkan beberapa hal, seperti modular unit organisasi yang fleksibel di lingkungan yang berubah, transparansi dalam pengetahuan dan kekuatan dalam pengambilan keputusan, birokrasi yang rendah, sistem nilai yang memungkinkan eksperimental serta kepemimpinan berdasarkan suatu konteks. *Social advantage* memanfaatkan hubungan antara berbagai pemangku kepentingan dan ekosistem yang ada yang berkontribusi terhadap misi dan tujuan dari perusahaan melalui penyediaan sumber daya yang penting untuk mencapai keuntungan bersama (BCG, 2010c). Dan *advantage* terakhir adalah Simulasi yang memungkinkan perusahaan secara berulang menangkap ide, melakukan seleksi dan mengembangkan ide tersebut, dan kemudian melakukan proses yang sama untuk beriterasi dan belajar dari ide yang ada baik yang sukses maupun yang gagal (BCG, 2010b).



Gambar 4.5 Teknologi dan data sebagai competitive advantage (Porter & Heppelmann, 2015)

Sejalan dengan perkembangan teknologi Porter mengangkat peran daripada teknologi untuk terhadap kompetisi dan perusahaan, di mana disebut sebagai *IT-driven competition* (Porter & Heppelmann, 2014; 2015). Masih dengan kaca mata IO, dikatakan bahwa peran dari teknologi sangatlah besar tetapi kerangka berpikir mengenai persaingan tetap sama. Untuk mengetahui peran daripada teknologi di dalam persaingan dalam konteks IO, harus diperhatikan mengenai struktur industri. Struktur industri akan berubah apabila teknologi yang baru, kebutuhan pelanggan dan faktor lainnya merubah lima kekuatan yang mempengaruhi struktur industri. Dengan teknologi perusahaan dapat mengurangi *bargain power* dari pelanggan dengan kemampuan untuk melakukan segmentasi pasar yang lebih tajam, produk *custom*, penentuan harga yang lebih tepat dan memberikan layanan yang lebih baik. Perkembangan model bisnis digital memungkinkan suatu perusahaan bersaing dengan lebih dengan menggunakan model *product-as-a-services*, seperti yang dilakukan Zipcar untuk model penggunaan model bersama. Perusahaan-perusahaan otomotif membentuk apa yang disebut dengan *open automotive alliances* yang anggotanya adalah Motor, Honda, Audi dan Hyundai yang bergabung bersama untuk memanfaatkan Google Android Operating System untuk meningkatkan *bargain power* dengan Google (Porter & Heppelmann, 2014). Teknologi bukan hanya merubah struktur industri tetapi juga merubah aset dan kapabilitas di perusahaan, seperti misalnya aset perusahaan berubah data di mana dikatakan pembelajaran perusahaan berbasis data mengenai pelanggan jauh lebih tinggi sehingga dapat menjadi CA dalam pemahaman mengenai perilaku dan keinginan pelanggan (Hagiu & Wright, 2020).

4.5 Kesimpulan

Perjalanan dan perkembangan serta aplikasi daripada konsep CA sudah ada sejak lama dan terus berkembang. Perkembangannya dipengaruhi oleh berbagai pandangan keilmuan dari *industrial organization* yang melihat struktur industri dan posisi perusahaan di dalamnya merupakan suatu keunggulan daya saing. Pandangan asal usul dari CA berpindah dari struktur industri menjadi sumber daya dan kemampuan perusahaan yang sering disebut *resourced-based view* (RBV). Dengan semakin kuatnya pengaruh daripada pelanggan pandangan mengenai orientasi pasar (MBV) mempengaruhi CA. Pengetahuan mengenai pelanggan dan

pemanfaatan pengetahuan penting menjadi sumber dari keunggulan daya saing suatu perusahaan.

Perkembangan terbaru daripada CA terus perkembangan terutama dipengaruhi oleh dinamika persaingan yang cepat dan lingkungan yang dinamis dan disruptif sejalan dengan perkembangan dan keterlibatan teknologi di dalam persaingan. Kemampuan perusahaan untuk secara cepat melakukan aksi terhadap reaksi pasar mempergunakan data dan teknologi menjadi keunggulan persaingan saat ini.

GLOSARIUM

Competitive advantage Atribut, sumber daya, kemampuan, posisi, kualitas, bagian dari suatu perusahaan yang memungkinkan suatu perusahaan mengalahkan perusahaan pesaing

Sustainable competitive advantage (SCA) Kondisi di mana keunggulan suatu perusahaan yang berkelanjutan dikarenakan perusahaan berada dalam posisi dan sumber daya yang bernilai, jarang, tidak dapat ditiru dan dimanfaatkan sepenuhnya oleh perusahaan.

Transient advantage Kondisi di mana keunggulan daya saing dari perusahaan semakin pendek.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff HI (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Barney JB & Hestlerly WS (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th edition). Pearson Education Limited.
- Barney JB (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- BCG (2010a). People advantage. BCG Perspective.
- BCG (2010b). Simulation advantage. BCG Perspective, March, 1–4.
- BCG (2010c). Social advantage. BCG Perspective, October 2009.
- BCG (2013). Signal advantage. BCG Perspective, October 2009).
- BCG. (2015). Systems advantage. BCG Perspective.
- Cockburn IM, Henderson RM & Stern S (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 21(10), 1–5. DOI: 10.1057/978-1-349-94848-2_565-1
- D’Aveni RA (1995). Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework. *Academy of Management Perspectives* 9(3), 45–57. DOI: 10.5465/ame.1995.9509210281
- Day GS (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing* 58(4), 37–52. DOI: 10.1177/002224299405800404
- Desjardins J (2019). A visual history of the largest companies by market cap (1999-Today), 21 Juni 2019, Visual Capitalist [online]. Diambil dari <https://www.visualcapitalist.com/a-visual-history-of-the-largest-companies-by-market-cap-1999-today/>. Diakses pada 17 Oktober 2021.
- El Daly N (2020). Towards an Understanding of the Sources of Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review and Conceptual Framework. In: Mateev M & Nightingale J (editors), *Sustainable Development and Social Responsibility* (volume 1). *Advances in Science, Technology & Innovation* (IEREK Interdisciplinary Series for Sustainable Development). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32922-8_30
- Grim C, Lee H & Smith K (2006). *Strategy as Action - Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford University Press.

- Hagi A & Wright J (2020). When data creates competitive advantage... ..and when it doesn't. *Harvard Business Review* (January–February), 1–9.
- Hooley G, Greenley G, Fahy J & Cadogan J (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management* 17(5–6), 503–520. DOI: 10.1362/026725701323366908
- Hult GTM & Ketchen DJ (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9), 899–906. DOI: 10.1002/smj.197
- Jaworski BJ & Kohli AK (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57(3), 53–70. DOI: 10.1177/002224299305700304
- Kohli AK & Jaworski BJ (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(2), 1–18. DOI: 10.1177/002224299005400201
- Lee J (2017). A review of competitive repertoire-action-based competitive advantage. *International Journal of Business and Management* 12(11), 120. DOI: 10.5539/ijbm.v12n11p120
- Madhok A & Marques R (2014). Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly* 17(2), 77–81. DOI: 10.1016/j.brq.2014.03.002
- Porter ME & Heppelmann JE (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, November 2014.
- Porter ME & Heppelmann JE (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Porter ME (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Reeves M & Deimler M (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review* 9. DOI: 10.1016/s0166-4972(03)00029-4
- Reeves M, Deimler M, Morieux Y & Nicol R (2009). Adaptive advantage, 20 Januari 2020, BCG [online]. Diambil dari <https://www.bcg.com/publications/2010/strategy-business-unit-adaptive-advantage>. Diakses pada 17 Oktober 2021.
- Solvell O (2015). The competitive advantage of nations 25 years – Opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review* 25(5), 1–6. DOI:10.1108/CR-07-2015-0068



GCAINDO
inspiring and empowering