

# MODEL TEORETIKAL DASAR ALIANSI STRATEGIK SEBAGAI STRATEGIC KNOWLEDGE MENUJU KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

Widodo

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

E-mail : widodos3@yahoo.com

## ABSTRACT

*Strategic alliance is a business strategy undertaken by two or more parties within a specified period to achieve mutual benefits with the principle of mutual need and encouraging. It starts by getting to know prospective partners, knowing the position of the advantages and disadvantages of business, start building a strategy, implement, monitor, and evaluate until the target is reached. Organizational learning processes strategically is pointing to the insight (an effort to find new things) and future outlook. It was de with a tie between knowledge creation with continuous innovation and also impute constant innovation with the competitive advantage. Therefore, strategic knowledge is knowledge that is created as a consequence of the learning process in cooperation (alliance).*

**Key word** : *Aliancy strategic, strategic knowledge, sustainable competitive advantage*

## PENDAHULUAN

Masalah mendasar di dalam manajemen strategi adalah bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang superior dan mempertahankan *sustainable competitive advantage* (Teece, D..J, Pisano.G dan Shuen.A, 1997). Namun sumberdaya yang dimiliki organisasi, bila terlalu mudah bagi perusahaan pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif, bukanlah merupakan dasar dalam meraih *sustainable competitive advantage*. Hsu, (2007) mengatakan bahwa, semakin mudah ditirunya teknologi dan dengan perubahan cepat kompetitor, peraturan serta masyarakat, maka *organizational knowledge* muncul sebagai sumber utama *competitive advantage*, Kemudian hasil studi Galunic dan Rodan, (2008) mengenai pandangan berbasis sumber daya (*Resouces Based View*) menekankan pada sumber daya berbasis *strategic knowledge* menjadi komponen penting dalam peracaturan ekonomi baru. Elemen penting dalam menciptakan

*strategic knowledge* adalah aliansi strategik (*strategic alliances*) yang konsekuensi dapat mewujudkan *sustainable competitive advantage* (Cegarara-Navarro, 2005). Aliansi strategik atau kemitraan (*partnership*) merupakan salah satu cara efektif untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui alih pengetahuan (Liao, 2007).

Aliansi strategik atau kemitraan merupakan kesepakatan yang timbul antara dua organisasi atau lebih untuk saling berbagi biaya, risiko dan manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan peluang bisnis baru melibatkan pertukaran, berbagi pengetahuan, atau pengembangan produk, teknologi, atau layanan (Hong Ji, 2010). Namun hasil studi Yadong Lu, (2008) aliansi strategik mengabaikan konsep-konsep baru dari siklus pembelajaran serta *information given* yang diberikan oleh pesaing. Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak

lain, bukan atas kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Oleh karena itu pada artikel ini akan ditelaah model teoretikal dasar aliansi strategik sebagai *strategic knowledge* sehingga dapat mewujudkan *sustainable competitive advantage*.

## KAJIAN PUSTAKA

### Proposisi *Sharing Knowledge*

*Sharing knowledge* merupakan interaksi dan komunikasi antara individu dan unit bisnis (Reed, Srinivasan dan Doty, 2009). Smalla dan Sageb, (2006) menjelaskan bahwa keberhasilan *sharing knowledge* tergantung dari kuantitas dan kualitas interaksi diantara karyawan dan kemauan serta kemampuan menggunakan pengetahuan. Organisasi seharusnya mendorong tujuan karyawan dan tujuan organisasi, kemudian menterjemahkan tujuan tersebut ke dalam teknis dan mempromosikan karyawan. Pengetahuan yang ada dalam diri individu sulit memverbalisasi, oleh karena itu perlu diartikulasikan dan dinyatakan dalam cetak pengetahuan secara implisit.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *sharing knowledge* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Penekanan pada pengetahuan memicu perkembangan konsep *Knowledge Management (KM)*, asumsinya pengetahuan input penting dalam proses produksi KM menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menggunakan dan mengkombinasikan berbagai sumber daya pengetahuan yang dapat mengubah sumber daya *intangible* menjadi inovasi produk atau proses (Grant, 1991). Hasil studi Hsui, (2007) menunjukkan bahwa *80 % responden mengetahui menjadi aset strategik 78 % peluang bisnis gagal karena tidak dapat mengeksploitasi pengetahuan yang ada di organisasi*

Sekelompok orang yang bermotivasi tinggi dan berkeahlian merupakan keunggu-

lan kompetitif karena mewakili sumber daya spesifik perusahaan yang penting, langka dan sulit ditiru. Perusahaan dengan SDM berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai human kapital lebih tinggi dan lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan teknologi lebih baik (Hitt *et al*, 2001).

Hasil studi Hsui, (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja organisasi. Edvinsson, (1996) menyatakan bahwa tanpa dukungan sumber daya perusahaan, SDM tidak akan dapat berbuat banyak dengan ide-ide mereka. Nonaka dan Takeuchi, (1995) menjelaskan *human capital* saja tidak menguntungkan bagi perusahaan, jika tidak terdapat terdapat mekanisme untuk para SDM saling berbagi pengetahuan. Oleh karena itu pembelajaran organisasional bukanlah sekedar jumlah total pengetahuan yang dimiliki individu (Brown dan Duguid, 1991). Pembelajaran organisasional menekankan pola interaksi antar SDM untuk mencapai tujuan berarti. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu (Kogut dan Zander, 1996).

### Pembelajaran Organisasional

Kang.Y.J Kim and Chang, (2009) mengemukakan proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luar-nya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan orang-orang itu sendirilah yang memungkinkan untuk belajar.

Song, (2008 ) Menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam

konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal / non-formal, dsb. Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Nonaka dan Takeuchi, (1995) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan jalannya waktu akan menghasilkan 2 spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, sedangkan spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Selanjutnya, piral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan yang kedua bersifat ontologis

Studi Pitt dan Kannemeyer, (2000) mengemukakan bahwa ada 6 dimensi penting, yaitu struktur organisasi, proses pembuatan keputusan, team-team lintas fungsional, sistem pemberian reward,

pengembangan manajemen dan budaya korporasi. Seedang kan menurut Hsu, (2007) mencakup : informasi dan teknologi komunikasi, dukungan kultur, Sistem pengukuran, dukungan sumber daya, desain struktur dan dukungan kepemimpinan. Dan menurut Liao, (2009) mencakup : komitmen, *sharing vision, open mindedness, communication*, dan *trust*

Pitt, dan Kannemeyer, (2000) menyatakan bahwa daya saing dalam jangka panjang adalah tergantung pada kemampuan belajar organisasi. Konsep tersebut sebagai "daya saing menguntungkan yang didasarkan pada pengetahuan", dan kemudian menyimpulkan bahwa usaha membangun kompetensi, inisiatip dan inovasi adalah bersifat penting mendasar.

### **Aliansi Strategik**

Aliansi strategik atau kemitraan merupakan kesepakatan yang timbul antara dua organisasi atau lebih untuk saling berbagi biaya, risiko dan manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan peluang bisnis baru melibatkan pertukaran, berbagi pengetahuan, atau pengembangan produk, teknologi, atau layanan (Hong Ji, 2010). Aliansi strategik dapat membantu perusahaan dalam berbagai aspek. Andrew C Inkpen, (2005) berpendapat bahwa aliansi strategik merupakan strategi penting untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan elemen penting dalam strategi kompetitif perusahaan.

Pada umumnya perusahaan sulit memperoleh *sustainable competitive advantage* dalam kondisi struktur pasar dengan tingkat kompetisi yang sangat intensip/ *hiper-competition* (Ulrich L, 2009). Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan yang demikian diperlukan kerja sama (aliansi) dalam *corporate strategy* untuk menurunkan tingkat persaingan (Hong Ji, 2010).

Hasil studi Cegarra-Navarro, (2005) dua unsur utama dari aliansi strategik yakni eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan antara partner. Sedangkan menurut Ulrich

L, (2009) mencakup eksplorasi, transfer dan transformasi pengetahuan. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **1. Eksplorasi Pengetahuan**

Eksplorasi Pengetahuan dimulai dengan pencarian, variasi, mengambil risiko, percobaan, dan inovasi, dan adalah tahap di mana praktek-praktek baru diperkenalkan (Juan G. C. and Frank D, 2007). UKM dapat mendorong eksplorasi pengetahuan dengan pertemuan formal, pertemuan informal atau membuat kegiatan di mana pelanggan dan penjual berinteraksi dan bekerja sama untuk pencapaian tujuan tertentu (Cegarra-Navarro, 2004). Eksplorasi pengetahuan seringkali diperlukan untuk mengeksplorasi kemampuan baru, dan juga meningkatkan pengetahuan dasar yang sudah ada organisasi (Katila dan Ahuja, 2002). Oleh karena itu pembelajaran organisasional merupakan inti dari kegiatan eksplorasi adalah menciptakan berbagai pengalaman yang berhubungan dengan memperluas pengetahuan. Kegiatan eksplorasi tersebut termasuk mencari norma organisasi baru, rutinitas, struktur, dan system, bereksperimen dengan pendekatan baru terhadap teknologi, proses bisnis, atau pasar, berinovasi dan mengadopsi orientasi jangka panjang, dan mempertimbangkan kembali keyakinan yang ada dan keputusan (Tom J. M. Mom, Frans A. J. Van Den Bosch and Henk W. Volberda, 2007).

Jadi eksplorasi merupakan prasyarat untuk eksploitasi, tetapi manfaat eksplorasi juga tergantung pada jumlah pengetahuan yang telah akumulasi dan belajar melalui eksploitasi (rutinitas misalnya aturan dan prosedur). Adapun eksplorasi pengetahuan, indikatornya mencakup : frekuensi pertemuan, mempertahankan kolaborasi, informal kegiatan, mencari kemungkinan-kemungkinan baru sehubungan dengan produk / jasa, proses atau pasar, mengevaluasi pilihan

beragam sehubungan dengan produk / jasa, proses atau pasar, fokus pada pembaharuan yang kuat pada produk / jasa serta kegiatan yang membutuhkan untuk belajar keterampilan baru atau pengetahuan Tom J. M, (2007)

### **2. Eksploitasi Pengetahuan**

Eksploitasi pada dasarnya adalah proses memperoleh kompetensi dengan mengadopsi, sintesis dan menerapkan pengetahuan yang sudah ada. Hal ini membutuhkan pengetahuan yang telah diciptakan dan diinternalisasi untuk digunakan dan menciptakan kehandalan dalam pengalaman (Weiping Liu :2006). Eksploitasi mengacu pada penerapan pengetahuan eksternal untuk memperbaiki produk yang sudah ada organisasi dan meningkatkan prosesnya Paul E. Bierly (2009). Atau eksploitasi sebagai penggunaan dan lebih lanjut pengembangan kompetensi yang ada. Eksploitasi pengetahuan, indikatornya ; manajemen aktif menerima perubahan ada pengenalan hal baru dengan mitra dan mitra memecahkan masalah bersama-sama, kegiatan yang banyak akumulasi pengalaman serta kegiatan yang lakukan dengan menggunakan pengetahuan yang diperoleh (Tom J. M, 2007)

Kemampuan perusahaan untuk menerapkan pengetahuan terhadap proses inovasi dapat menjadi sumber penting keunggulan kompetitif. Ada banyak jenis pengetahuan (Grant, 1996), tidak semua efektif yang dapat dihasilkan atau hanya terwujud dalam perusahaan. Transfer dan menggunakan pengetahuan dari sumber eksternal memperluas basis pengetahuan perusahaan

Hasil studi Hsui (2007) menunjukkan bahwa 80 % responden mengetahui bahwa 78 % peluang bisnis gagal karena tidak dapat mengeksploitasi pengetahuan yang ada di organisasi.

### 3. Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan adalah mekanisme utama untuk berbagi praktek dan memfasilitasi pengetahuan integrasi, dalam rangka meningkatkan baik kinerja jangka pendek dan keunggulan kompetitif (Yinglei Wang dan Nicole Haggerty, 2009). Atau transfer pengetahuan dapat didefinisikan antara orang sebagai transmisi pengetahuan dan menyerap pengetahuan dari satu sama lain (Sarker, 2005). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa mentransfer pengetahuan sebagai proses dimana kemampuan tertentu dipindahkan dari sumber ke penerima (Darr dan Kurtzberg, 2000; Ko *et al*, 2005.), dimana sumber atau penerima bisa seseorang atau sekelompok individu. Jadi, ketika pengetahuan efektif ditransfer, penerima pengalaman meningkatkan kemampuan, yang menghasilkan peningkatan prestasi kerja individu dan secara kolektif kinerja organisasi (Szulanski, 1996; Argote dan Ingram, 2000). Adapun transfer pengetahuan, indikatornya; karyawan *well-informed* mengenai tujuan dan hasil, karyawan berpartisipasi dalam mendefinisikan isi dan bentuk dalam proses menyelesaikan masalah serta karyawan dapat membuat keputusan tanpa meminta atasan.

Para ahli sosial organisasi mengatakan bahwa perusahaan dapat dipahami sebagai suatu komunitas sosial yang mengkhhususkan diri pada kecepatan dan efisiensi penciptaan dan transfer pengetahuan. Pandangan organisasi berbasis pengetahuan dimulai oleh individu dan perusahaan menjadi superior dalam kemampuan mereka mengintegrasikan pengetahuan lintas individu / *sharing knowledge* (Kogut dan Zander, 1996)

Pembelajaran organisasional mewajibkan SDM untuk menggunakan waktu organisasi guna mengejar pengetahuan diluar cakupan kerja mereka. Jika organisasi tidak mendorong pengembangan pengetahuan, SDM tidak akan

termotivasi untuk melakukan aktivitas belajar (Calcantone, Cavusgil . and Zhao, 2002). Dengan usaha dan pengalaman, organisasi dapat membangun kontinuitas interaksi yang mengenali nilai kesempatan potensial dan memilih elemen apa yang akan digabungkan dan kemudian memfasilitas pertukaran pengetahuan sehingga mampu meningkatkan *human capital* ( Lane dan Lubatkin, 1998)

### 4. Transformasi Pengetahuan

Transformasi pengetahuan mengacu pada mempertahankan pengetahuan dari waktu ke waktu ( Lane *et al*, 2006). Transformasi pengetahuan sangat penting karena pengetahuan harus dipertahankan selama bertahun-tahun sampai diterapkan pada produk baru (Rothaermel dan Deeds, 2004).

Transformasi pengetahuan, indikatornya; karyawan memberikan solusi yang kreatif, karyawan berpartisipasi dalam acara-acara sosial

Sekelompok orang yang bermotivasi tinggi dan berkeahlian merupakan keunggulan kompetitif karena mewakili sumber daya spesifik perusahaan yang penting, langka dan sulit ditiru. Perusahaan dengan SDM berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai human kapital lebih tinggi dan lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan teknologi lebih baik (Hitt *et al*, 2001). Hasil stud Hsui (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berhubungan dengan perkembangan pengetahuan baru, hal tersebut sangat penting bagi kemampuan inovasi dan kinerja organisasi

Proses pembelajaran organisasi dalam aliansi strategi merupakan mekanisme dimana organisasi menjadikan dari para mitra pesaing menjadi pengetahuan strategis / *Strategic Knowledge* (Cegarra-Navarro, 2005).

Berdasarkan telaah literatur yang komprehensif dan mendalam dapatlah disusun

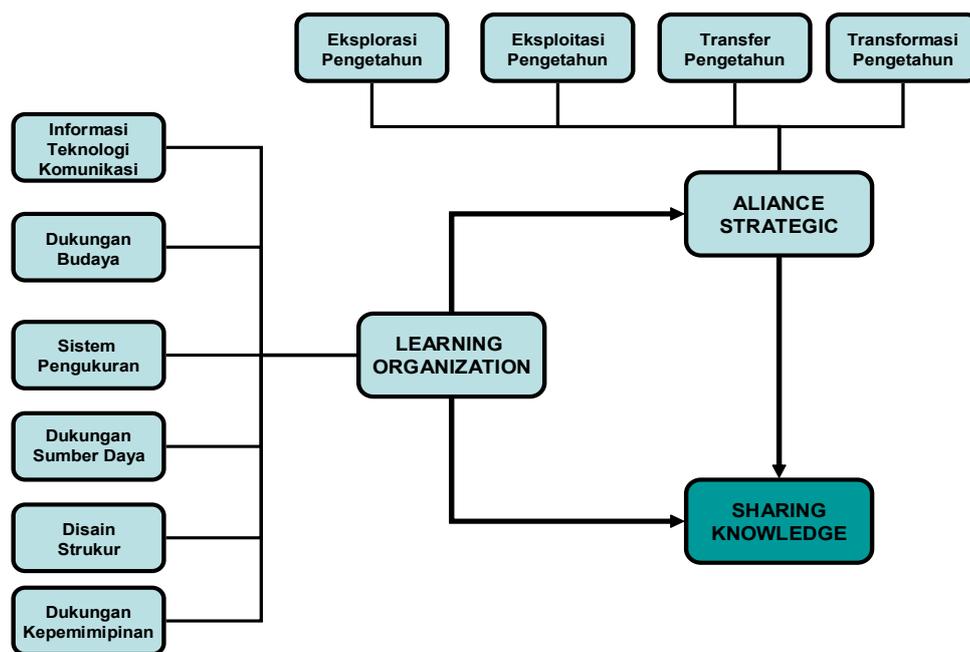
proposisi pertama :

*Sharing knowledge merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarkan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan value added bagi organisasi. Intensitas pembelajaran organisasional yang dibangun oleh informasi dan teknologi komunikasi, dukungan kultur, Sistem pengukuran, dukungan sumber daya, desain struktur, dukungan kepemimpinan, serta pembelajaran eksternal melalui strategi aliansi dengan komponen eksplorasi pengetahuan, eksploitasi pengetahuan, transfer pengetahuan dan transformasi pengetahuan akan memicu peningkatan sharing knowledge.* Secara piktografis nampak pada gambar berikut ini.

liknya, aksi tindakan orang-orang itu sendiri-lah yang memungkinkan untuk belajar. Proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Nonaka dan Takeuchi (1995) mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Oleh karena itu *strategic knowledge* merupakan pengetahuan yang diciptakan sebagai konsekuensi dari proses belajar dalam kerja sama (aliansi). Hal tersebut mencakup sebagai berikut:

**1. Human Capital**

Manusia sebagai pelaku bisnis memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme,



Gambar 1 : Proiposisi Sharing Knowledge

**Proposisi Strategic Knowledge**

Proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luar-nya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Seba-

serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK maupun kemampuan manajemen. Kualitas manusia sebagai sumber daya manusia dalam berbagai bidang kehidupan bangsa besar, sejajar dengan bangsa maju lainnya. Dalam kehidupan

yang nyata manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktivitas dan alat produksi yang canggih dan dituntut sumber daya manusia (SDM) yang terampil / ahli. Dengan harapan kinerja mampu meningkatkan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kehidupan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu berusaha meningkatkan *human capital*

*Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin dan Clark, 2003). Hasil studi Penning *et al* (1998) menjelaskan bahwa manajemen *human capital* harus memperhatikan sumber-sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan – pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai proses perkembangan keahlian dan pelembagaan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pasar.

*Human capital* terus berubah (dinamis) karena faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan keharusan rekrutmen sumber daya manusia yang baru untuk menggantikan SDM yang mengundurkan diri dari organisasi. Kemudian juga berkaitan dengan mutasi. Sedangkan penyebab internal bersifat kualitas *human capital* itu sendiri (Subramaniam dan Youndt, 2005). Keahlian SDM dapat saja kurang dinamis, oleh karena itu organisasi harus segera meningkatkan melalui program pelatihan tertentu. Hasil studi Hsui, (2007); Song, (2008) peningkatan komitmen pada konsensus akan meningkatkan *human capital*. *Human capital* dibangun oleh indikator ; adanya perubahan ketrampilan, kreativitas dan menjadi yang terbaik.

Pembelajaran organisasional digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat mem-

bantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Cuminngs, 2006 ). Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi ( Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Studi Hsui (2007) menunjukkan bahwa dengan pembelajaran organisasional.

## 2. Social Capital

Modal sosial merupakan sumber daya aktual dan potensial yang mampu menghasilkan jejaring hubungan kerja yang saling menghargai serta saling memaknai (Ferdinand, 2005) Studi Ahuja, (2003) menegaskan bahwa salah satu sumber daya organisasional yang penting adalah modal sosial (*social capital*) yang merupakan pengalaman menjalin hubungan dengan organisasi lain. Hubungan antara perusahaan akan terus tumbuh dari nilai interaksi sosial . Sumber daya dan kemampuan organisasional yang diperoleh dari hubungan-hubungan merupakan sumber kekuatan atau kekuasaan bagi perusahaan (Tsai, 2005). Indikator social capital tercermin dalam kepercayaan, kuantitas dan kualitas jejaring.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan ditentukan oleh kekuatan modal sosial. Hal tersebut dapat dipahami karena modal sosial merupakan sumber daya aktual dan potensial yang mampu menghasilkan jejaring hubungan kerja yang saling menghargai serta saling memaknai (Ferdinand, 2005).

## Sustainable Competitive Advantage

Kerangka kerja perspektif berbasis sumber daya, organisasi dipandang sebagai hubungan sumber daya dan kapabilitas yang tidak dapat diperjualbelikan secara bebas di pasaran (Norus.J. 2006).Jika

sumber daya dan kompetitif spesifik yang dimiliki perusahaan menghasilkan keunggulan ekonomis dan tidak dapat ditiru oleh pesaing, maka sumber daya dan kompetitif tersebut merupakan sumber potensial untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Sumber daya perusahaan adalah semua faktor baik *tangible* maupun *non tangible* yang dimiliki, dikendalikan oleh organisasi perusahaan dan digunakan untuk proses produksi yang menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia (Amit dan Schomaker, 1993).

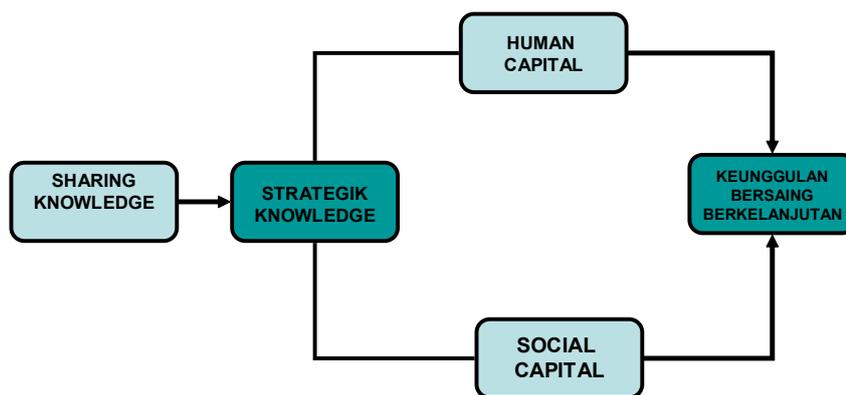
Namun demikian sumber daya yang dimiliki perusahaan bukan lah suatu dasar dalam meraih keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Hal ini disebabkan oleh terlalu mudah bagi perusahaan pesaing untuk memperbaiki dan sumber daya substitusi yang lebih efektif. Oleh karena itu berkembang paradigma baru dalam meraih keunggulan kompetitif yaitu dari pandangan berbasis sumber daya keunggulan ke berbasis kompetensi.

Dalam perpektif berbasis kompetensi, kompetensi organisasi adalah sumber daya dan kapabilitas spesifik organisasi yang memungkinkan organisasi mengembangkan, memilih dan menimplementasikan strategi-strategi peningkatan nilai-nilai dan kinerja organisasi. Kapabilitas organisasi perusahaan adalah semua mekanisme dinamis dan tidak terbatas yang menjadi sumber potensial perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan menyebarkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang lebih dibandingkan pesaing-pesaingnya. Kapabilitas organisasi perusahaan yang diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah kultur, rutinitas dan jiwa wirausaha. Kompetensi mencakup semua aset, pengetahuan, skill dan kapabilitas spesifik perusahaan yang melekat dan tertanam dalam struktur teknologi, proses-proses, hubungan antar pribadi dan hubungan antar kelompok dalam organisasi. Kompetensi organisasi perusahaan bersifat heterogen, terdistribusi dan tersebar dalam

lingkungan kompetitif.

Kompetensi yang heterogen dapat menghasilkan keunggulan kompetitif jika keadaan-keadaan berikut (Barney, 1991) :1).Kompetensi yang dimiliki perusahaan memungkinkan perusahaan memungkinkan perusahaan mengeploitasi kesempatan yang ada dan atau menetralsisir ancaman-ancaman ketatnya persaingan dilingkungan bisnis. 2).Hanya ada sejumlah kecil perusahaan dalam lingkungan kompetitif yang memiliki dan menguasai kompetensi itu. 3).Kompetensi organisasional relatif immobil dalam memberikan manfaat-manfaat ekonomi bagi perusahaan. Kompetensi dikatakan imobil jika tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing dan tidak dapat ditransfer dari satu perusahaan keunggulan perusahaan lain.

Studi Chiquan G 2007) menyatakan keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas serta tingkat kemudahan untuk menyamai asset-aset strategik yang dimiliki perusahaan. Sedangkan pendapat Ferdinand. (1999) satu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mempunyai karakteristik *pertama* ; kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar , penyerahan produk yang lebih cepat mempunyai merk produk lebih terkenal. *Kedua* : menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. *Ketiga* : Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus. *Keempat*: Cocok dengan lingkungan eksternal . Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing, namun juga harus memperhatikan kondisi pasar. *Kelima*: Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain.



Gambar 2 : Proposisi Strategic Knowledge

Sekelompok orang yang bermotivasi tinggi dan berkeahlian merupakan keunggulan kompetitif karena mewakili sumber daya spesifik perusahaan yang penting, langka dan sulit ditiru. Perusahaan dengan SDM berkeahlian tinggi dan berpengetahuan mempunyai human kapital lebih tinggi dan lebih mungkin menciptakan pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan mempunyai keinovatifan teknologi lebih baik (Hitt, 2006 )

Berdasarkan telaah literatur yang komprehensif dan mendalam dapatlah disusun proposisi kedua :

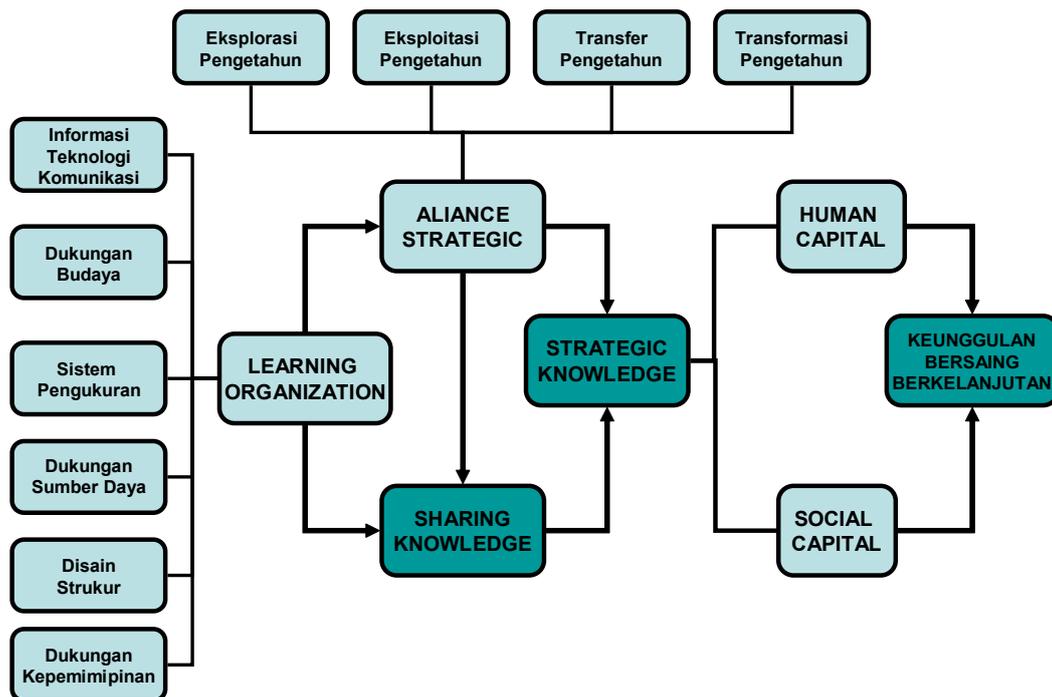
*Strategic knowledge* adalah organisasi yang memiliki pengetahuan yang substantif yang berupa *human capital* dan *social capital* yang diciptakan sebagai konsekuensi dari proses pembelajaran organisasional dalam kerja sama (*aliansi* ). Intensitas *sharing knowledge* akan memicu terwujudnya *strategic knowledge* konsekuensinya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Secara piktografis nampak pada gambar berikut ini.

Berdasarkan integrasi proposisi pertama tentang *sharing knowledge* dan proposisi kedua berkaitan dengan *strategic knowledge* , dapat disusun sebuah model teoritikal dasar pengembangan *strategic knowledge* menuju keunggulan bersaing berkelanjutan.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan menyebarkan pengetahuan dengan anggota lain dapat menciptakan *value added*. Adanya intensitas pembelajaran organisasional yang dibangun oleh informasi dan teknologi komunikasi, dukungan kultur, Sistem pengukuran, dukungan sumber daya, desain struktur, dukungan kepemimpinan, serta pembelajaran eksternal melalui strategi aliansi dengan komponen eksplorasi pengetahuan, eksploitasi pengetahuan, transfer pengetahuan dan transformasi pengetahuan akan memicu peningkatan *sharing knowledge*. Organisasi yang memiliki pengetahuan yang substantif yang berupa *human capital* dan *social capital* yang diciptakan sebagai konsekuensi dari proses pembelajaran organisasional dalam kerja sama. Intensitas *sharing knowledge* akan memicu terwujudnya *strategic knowledge* konsekuensinya akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. model teoritikal dasar pengembangan *strategic knowledge* menuju keunggulan bersaing berkelanjutan, nampak pada gambar 3 .

**SIMPULAN DAN SARAN**

Proses pembelajaran organisasional eksternal dapat dilakukan melalui aliansi strategik (kemitraan) yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan membesarkan. Dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya, memulai membangun strategi, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi sampai target tercapai. Namun hasil studi menunjukkan



**Gambar 3 : Model teoritik Dasar Pengembangan Strategic Knowledge menuju keunggulan bersaing berkelanjutan.**

bahwa kegagalan aliansi strategik atau kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak lain, bukan

atas kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Kondisi tersebut merupakan arena studi empiris yang menarik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, M.K. & Galvin, J.E. (2003). "Socialization in virtual groups". *Journal of Management*, 29, 161–185.
- Amit, R. and Schomaker. P.J.K. (1993 ). "Strategic Asset and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*. 33-46.
- Andrew C.Inkpen and Eric W.K. 2005. "Social Capital , Network and Knowledge transfer". *Academy of Management Review* Vol. 30, No. 1, 146–165.
- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1–8.
- Barney, Jay. (1991)."Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 , 99-120.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991) Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1), pp. 40–57.
- Cegarra-Navarro.(2005). "An empirical investigation of organizational learning through Strategic alliances between SMEs". *Journal Of Strategic Marketing* 13 3-16
- Calcantone, Cavusgil . and Zhao, (2002). "Linking organizational learning and customer capital through anambidexterity context: an empirical investigation in SMEs". *Journal of Human Resource Management* October 2 pg. 1720–1735
- Chiquan G .(2007). "Is Sustainable Competitive Advantage an Achievable Holy Grail: The

- Relevance Gap between Academia and Business". *Journal of Business and Management* – Vol. 13, No. 2.
- Collins, C.J., and Clark, K.D. (2003), "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", *Academy of Management Journal*, 46, 6, 740–751
- Edvinsson, L. (1996). "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, 14(4), pp. 356–364.
- Ferdinand, Augusty. T.(1999) ". *Strategic Patways Toward Sustainable Competitive Advantage: Unplished DBA Thesis*, Soutern Cross, Lismore, Australia.
- Galunic, D. C. & Rodan, S. (2008) "Resource Recombination in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 1193–1201
- Grant.Robert M. (1991) " The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation " . *California Management Review*.33 (3).p.114.
- Hitt, M. A. . (2006) "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13–28.
- Hong Ji; Yu Huang. (2010). "A Research on Influential Factors Related to the Stability of Competition-Oriented Strategic Alliances". *International Journal of Business & Management*, Nov, Vol. 5 Issue 11, p148-15
- Hsu Cl. Carol.M.N. lawler J.J..(2007). "Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan" . *Asia Pacific Business Review* Vol. 13, No. 2, 251–275, April
- Juan G. C. and Frank D, (2007). "Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs1". *International . Journal . of Human Resource Management* 18:10 October 2007 1720–1735
- Katila, R. and Ahuja, G. (2002). "Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction". *Academy of Management Journal*, 45, 1183–94.
- Kang.Y.J Kim.S.E and Chang.G.W. (2009). "The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea", *Intl Journal of Public Administration*, 31: 1548–1568.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996) What do firms do? Coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7, pp. 502–518.
- Lado, AA and Marry C. Wilson, (1994) " Human Resources System and Sustained Competitive Anvantage : A Competency-Based perspective" *Academy of Management Review*.Vol.19. No.4..699-727.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998) "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19, pp. 461–477.
- Liao L,F .2007. A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation *Human Systems Management* 25. 227–236
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company* (New York, Oxford University Press).
- Norus.J..(2006).Building Sustainable Competitive Advantage from Knowledge in the egion: The Industrial Enzymes Industry *European Planning Studies* Vol. 14, No. 5, June 2006
- Paul E. Bierly III, Fariborz Damanpour and Michael D. Santoro. (2009). "The Application of External Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation". *Journal*

- Pennings, J. M., K. Lee and A. van Witteloostuijn. (1998). "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution." *Academy of Management Journal* 41 (4): 424-440.
- Pitt, L. F. and Kannemeyer (2000) ". The Role of Adaptation in Microenterprise Development : a Marketing Perspective ". *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol 5.(2.)
- Reed K.K Srinivasan N.D dan Doty DN. 2009. Adapting Human and Social Capital to Impact Performance: Some Empirical Findings from the U.S. Personal Banking Sector. *Journal Of Managerial issue Vol. XXI Number 1 Spring 36-57*
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development". *Strategic Management Journal*, 25: 201–221
- Sarker, S., Sarker, S., Nicholson, D.B. & Joshi, K.D. (2005). Knowledge transfer in virtual systems development teams: an exploratory study of four key enablers. *IEEE Trans Transactions on Professional Communication*, 48, 201– 218.
- Smalla.C.S and Sageb.A.P (2006). "Knowledge Management and knowledge sharing": A review . *Information Knowledge Systems Management* 5 .p:153-169
- Song. J.H (2008). "The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea". *International Journal of Training and Development* 12:4
- Tsai, W. (2005) "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal*, 44, 996–1004.
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar (1994 ) " Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52
- Subramaniam, M. and M. A. Youndt. (2005). "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities." *Academy of Management Journal* 48 (3): 450-463
- Szulanski, G. (1996) "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Teece, D.J. G Pisano and A. Shuen, (1997 ) " Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol 18 ( 7 ) 510-533.
- Tom J. M. Mom, Frans A. J. Van Den Bosch and Henk W. Volberda. (2007). "Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflow". *Journal of Management Studies*. 44:6
- Ulrich Lichtenthaler (2009). "Absortive Capacity, Enviroment Turbelence, and the Complementary of Organizational Learning Process ". *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 822–846.
- Wei Ping Liu. (2006). Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap. Knowledge and Process Management Volume 13 Number 3 pp 144–161 (2006)
- Yadong Luo. (2008). "Procedural fairness and Interfirm cooperation in Strategic Alliances". *Strategic Management Journal* , 29: 27–46
- Yinglei Wang & Nicole Haggerty. 2009. Knowledge transfer in virtual settings: the role of individual virtual competency. *Info Systems J* 19, 571–593