

PENERAPAN MODEL INTEGRASI DALAM RESOURCES-BASED VIEW SEBAGAI STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN DALAM PANDANGAN ISLAM

BUDI GAUTAMA SIREGAR

Lecturer of Economy and Bisnis Islam Faculty at IAIN Padangsidimpuan
Street T. Rizal Nurdin Km. 4.5 Sihitang Padangsidimpuan 22733
Email: gautamasiregar@yahoo.com

Abstrak

Jay Barney (1991) developed the concept of resource-based view which has an important role for strategic management. The concept states that the organization will achieve sustainable competitive advantage if it has a valuable resource, unique, rare and difficult to imitate. Resource-based view emphasizes the internal factors of the organization and criticized the approach of industrial organization that emphasizes the organization of external factors. Based on the resource-based view, organizations can determine the strategy to be done in accordance with the capabilities of the organization. However, resourcebased view also has some disadvantages particularly with regard to conceptual issues and issues of research methods. This article discusses these issues and possible integration of resource-based view with the approach of industrial organization.

Keyword: Model Integration, Resource-Based View, Competitive Strategy

Abstrak

Jay Barney (1991) mengembangkan konsep tentang pandangan berbasis sumber daya yang memiliki peran penting bagi strategi manajemen. Konsep menyatakan bahwa organisasi akan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika memiliki sumber daya yang berharga, unik, langka dan sulit untuk meniru. pandangan berbasis sumber daya menekankan faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan organisasi industri yang menekankan organisasi faktor eksternal. Didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya, organisasi dapat menentukan strategi yang harus dilakukan sesuai dengan kemampuan organisasi. Namun, pandangan berbasis sumber daya juga memiliki beberapa kelemahan terutama yang berkaitan dengan isu-isu konseptual dan isu-isu tentang metode penelitian. Artikel ini membahas isu-isu ini dan integrasi kemungkinan pandangan berbasis sumber daya dengan pendekatan organisasi industri.

Kata Kunci: Model Integrasi, Penerapan Berbasis Sumber Daya, Strategi Kompetitif.

PENDAHULUAN

Hansen, mengatakan bahwa pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan hal yang krusial bagi peningkatan perekonomian Indonesia, karena sampai saat

ini UKM telah banyak memberikan kontribusi penting bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik penyediaan lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ekspor non-migas. Tentu UKM tersebut akan dapat bertahan dalam era yang dinamis ini adalah dengan memiliki strategi bersaing dalam menghadapi para pesaingnya. Dengan manajemen strategis diharapkan performan organisasi mengalami peningkatan¹. Mintzberg 1998, mengungkapkan lima bentuk strategi yaitu a) *intended strategy* yaitu rencana strategis yang dipersiapkan untuk dilakukan, b) *deliberate strategy*, yaitu rencana strategis yang dipersiapkan dan diinginkan untuk dilakukan dan ternyata berhasil terlaksana, c) *emergency strategy*, yaitu rencana strategis yang tidak dipersiapkan sebelumnya namun ternyata berhasil, d) *realized strategy*, yaitu rencana strategis yang berhasil diimplementasikan, e) *unrealized strategy*, yaitu rencana strategis yang dipersiapkan dan diinginkan untuk dilakukan namun gagal terlaksana².

Di era globalisasi seperti sekarang, banyak pedagangan bebas dan terbuka diikuti dengan kecanggihan teknologi dan kecepatan informasi, membuat banyaknya bisnis baru yang saling bersaing untuk mendapatkan keuntungan besar. Menurut pendapat Muhammad Asep Zaelani, salah seorang pekerja sosial dan juga mantan santri Pesantren Daarut Tauhid, "Persaingan dalam bisnis bukan menjadi persoalan yang tabu, tapi justru persaingan dijadikan sebagai sarana untuk bisa berprestasi secara fair dan sehat (*fastabikul al-khayrat*). Jika Allah tidak menghendaki adanya persaingan, maka tentu Allah tidak akan menciptakan kita dalam beragam etnis dan budaya yang berbeda. Adanya persaingan justru harus bisa memacu umat Islam untuk menjadi umat yang terbaik (*khairu ummat*). Jadikanlah sebagai partner untuk memacu kita agar menjadi manusia-manusia yang kreatif dan terus berinovasi untuk menghasilkan produk-produk baru."

Bagi seorang muslim, bisnis yang dilakukan adalah dalam rangka memperoleh dan mengembangkan kepemilikan harta. Seorang muslim akan memandang berbisnis sebagai pelaksanaan perintah Allah untuk bertebaran di muka bumi dalam mencari karunia-Nya. Baginya, yang disebut persaingan adalah berebut menjadi yang terbaik. Terbaik di hadapan Allah yang dicapai dengan cara bekerja keras dan penuh tawakal. Sebagaimana firman Allah SWT : "Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia" (QS. 13: 11). Persaingan terjadi

¹ Hansen, Gary S. (1989), *Determinan of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factor Strategic Management Journal*, Vol. 10. No. 5, pp. 399-411

² Mintzberg, Henry *et al.* (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: The Free Press, Hal. 2

karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural yang saling berinteraksi (Michael E Porter, alih bahasa Agus Maulana, Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Erlangga, Jakarta, 1980). Dengan banyaknya pesaing yang bermunculan dalam dunia bisnis, membuat setiap perusahaan mengatur strategi yang tepat guna memenangkan persaingan. Mulai dengan meningkatkan kualitas produk, memperbaiki mutu layanan dan sebagainya.

Namun tidak jarang juga, strategi yang digunakan menyebabkan kerugian bagi pesaing atau pun para pelanggannya dengan berbuat curang atau tidak adil. Hal tersebut tentu bertentangan dengan ajaran Islam yang menyerukan kepada umatnya untuk selalu berbuat adil dan lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT, sebagaimana firman-Nya : "...Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan". (QS. 5: 8). Islam mengkombinasikan nilai-nilai spiritual dan material dalam kesatuan yang seimbang dengan tujuan menjadikan manusia hidup bahagia di dunia dan akhirat. Tetapi, kemudian konsep materialistik yang berkembang di zaman modern seperti sekarang ini sehingga menyeret manusia pada keadaan di mana nilai-nilai spiritual terpinggirkan. Hal ini terutama terjadi di kalangan pebisnis, yang mengharapkan keuntungan material sebanyak mungkin (Drs. Faisal Badroen, MBA, Suhendra, S.Ag.,MM, Arief Mufraini, Lc, M.Si, Ahmad D. Bashori, MA, Etika Bisnis Dalam Islam, UIN Jakarta Pers, Jakarta, 2005).

Selanjutnya Barney (1991) menulis sebuah artikel fenomenal dan klasik terkait dengan *resource-based view*. Artikel ini menjadi menarik karena dianggap sebagai tonggak berkembangnya *resource-based view* yang dianggap sebagai "pesaing utama" perspektif *industrial organization*. Meskipun sebenarnya embrio munculnya perspektif ini sudah ada sejak tahun 1950-an oleh Edith Penrose dan Birger Wernerfelt (1984), perspektif ini dianggap sebagai perspektif baru dan memberikan kontribusi besar bagi manajemen strategik. Namun demikian, *resource-based view* tidak terlepas dari beberapa kelemahan.³

Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk mengulas secara kritis konsep *resource-based view* yang dikembangkan oleh Barney (1991). Setelah pendahuluan ini, diuraikan ringkasan manajemen strategis, konsep dasar *resource-based view* yang dibahas secara mendalam di dalam artikel Barney (1991). Kemudian, pembahasan dilanjutkan dengan relevansi konsep *resource-based view* dengan manajemen strategik.

³ Barney, Jay. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Manajement*, 17: 99-120

PEMBAHASAN

Konsep Dasar Manajemen Strategik

Manajemen strategik diterapkan dalam bisnis atau badan usaha agar bisnis atau badan usaha berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perkembangannya konsep mengenai manajemen strategik mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli, yaitu : Manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan

kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah.

Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategik adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan⁴.

Karena itu studi tentang "manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan⁵.

Menurut Normann manajemen strategik sebaiknya tidak dipahami sebagai "tugas", tetapi dipahami sebagai suatu "disiplin"⁶. Dengan demikian, manajemen strategik bukan tugas sekelompok orang dalam organisasi, melainkan sebagai suatu metode berpikir yang sebaiknya dimiliki oleh setiap karyawan organisasi. Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Yusanto mengatakan manajemen strategik menekankan perhatiannya pada penempatan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan yang sedang berubah dan harapan-harapan yang berpengaruh. Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa

⁴ Ferreira, J. dan S. Azevedo. 2007. Entrepreneurial Orientation as A Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, *MPRA Paper*, No. 5682, posted 09. November 2007

⁵ Nilson, F. 2002. Strategy And Management Control Systems: A Study of The Design and Use of Management Control Systems Following Takeover. *Accounting and Finance*. Vol. 42, No. 1, pp. 41-71

⁶ Normann, R. 1971. Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, pp. 203-215.

sepadan dengan lingkungannya⁷. Selanjutnya Ferdinand mengatakan manajemen strategik adalah perencanaan berskala yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Visi memberikan arah terhadap usaha apapun⁸.

Aplikasi manajemen strategi menyentuh semua bidang kehidupan (pemerintahan, industri, perdagangan, pertanian, dll) beserta seluruh aspeknya dari hulu hingga hilir. Selain sebagai tool, manajemen memiliki dua unsur lainnya, yakni subyek pelaku dan obyek tindakan. Subyek pelaku manajemen tidak lain adalah manajer itu sendiri, apakah itu pimpinan organisasi, kepala departemen, koordinator tim, ketua panitia atau lainnya. Sedangkan obyek tindak manajemen terdiri atas organisasi, SDM, dana, operasi/produksi, pemasaran, waktu dan obyek lainnya. Disamping itu, manajemen juga memiliki empat fungsi standar, yaitu fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating) dan pengawasan (controlling).

Sementara berkenaan dengan organisasi, Islam memandangnya sebagai suatu wadah sebagaimana komunitas dan masyarakat yang lebih luas yang hanya akan terjadi bilamana terdapat interaksi di antara anggotanya. Interaksi ini pun hanya dimungkinkan bila terdapat kesamaan maslahat di dalamnya. Interaksi antar anggota ini ditandai oleh tiga unsur, yakni adanya kesamaan pemikiran dan perasaan tentang maslahat tersebut yang dibingkai dalam satu koridor aturan yang sama. Dengan berbasis pada perspektif Islam, maka interaksi yang berjalan mestilah interaksi yang Islami. Interaksi yang didalamnya terjalin kesamaan pemikiran, perasaan dalam satu aturan main yang sama, yakni Islam. Bila tidak, maka keterasingan antar elemen anggota akan menjadi suatu keniscayaan.

Dalam organisasi dakwah, maslahat yang dimaksud adalah keberlangsungan dakwah itu sendiri. Guna mewujudkan interaksi yang tepat dan optimal, maka maslahat ini memberikan prasyarat yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi dakwah. Prasyarat itu – sebagaimana disarikan dari Syekh Taqiyuddin An Nabahani dalam Kitab Takatul Hizby (1954) – adalah bahwa;

- (1) organisasi dakwah haruslah berdiri atas dan dibentuk untuk mengusung satu fikroh yang jernih dan jelas, yakni Islam (QS. An Nahl: 125);
- (2) metodologi dakwah yang diterapkan organisasi dakwah mestilah sesuai dengan thoriqoh dakwah Rasulullah SAW;

⁷ Yusanto, 2002, *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta; Gema Insani Press, hal. 119

⁸ Ferdinand, A. 2000. *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Research Paper Series. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, hal. 43

- (3) sejalan dengan dakwah, maka sifat keanggotaannya pun haruslah terbuka hanya bagi umat Islam; dan
- (4) ikatan antar anggota haruslah dibangun atas dasar mabda Islam.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan-perusahaan mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Implikasi dari berbagai paradigma baru ialah makin pentingnya penguasaan berbagai teori manajemen strategik dan menerapkannya secara tepat dalam mengelola organisasi ini penting bagi manajer masa kini dan masa yang akan datang. Meskipun memiliki ciri-ciri yang berbeda, manajemen bisnis berpengaruh pula dan dapat diterapkan dalam organisasi publik dan organisasi non profit.

Berangkat dari kenyataan bahwa manajemen strategik mencakup manajemen organisasi secara keseluruhan, maka manajemen strategik cenderung menjadi suatu pokok bahasan yang dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda, yaitu :

a. Manajemen strategik meningkatkan efektivitas organisasional

Dalam setiap organisasi terdapat dua persyaratan yang sangat esensial untuk sukses, yaitu: efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana sebaiknya suatu aktivitas dilakukan untuk mencapai efisiensi, suatu organisasi perlu menetapkan suatu metode, prosedur, sistem, aturan dan lainnya untuk melaksanakan suatu aktivitas. Pendekatan efisiensi memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas atau tindakan dengan benar (*doing things right*).

b. Manajemen strategik berorientasikan ke arah jangka panjang

Secara umum strategi berbicara mengenai isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode anggaran atau jangka pendek. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu.

c. Manajemen strategik terdapat pada setiap level organisasi

Strategi dapat dianalisa pada tiga level atau tingkatan organisasi, yaitu :

- a) Strategi tingkat korporasi yang membahas mengenai tipe dan pilihan bidang usaha serta alokasi diantara bidang usaha yang dipilih.
- b) Strategi tingkat bisnis atau strategi kompetitif yang membahas tentang bagaimana organisasi bisnis unit akan bersaing atau beroperasi dalam industri atau pasar.

c) Strategi tingkat fungsional atau tingkat operasional yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi bisnis mengimplementasikan keputusan-keputusan strategiknya.

d. Manajemen strategik masyarakat pengetahuan yang luas tentang organisasi

Sifat keputusan-keputusan strategik yang biasanya menyangkut perubahan kebiasaan dan perilaku diperlukan pandangan atau spektrum yang lebih luas tentang aktivitas-aktivitas lintas fungsi dalam suatu organisasi.

Dalam prakteknya, agar perusahaan dapat mencapai tujuannya maka anggota manajemen puncak harus menguasai manajemen strategik yang tepat dan cocok bagi organisasi yang dipimpinnya. Faktor-faktor yang harus dijadikan petunjuk antara lain :

a) Tipe dan Struktur Organisasi

Setiap organisasi memiliki "kepribadian" yang khas. Tipe dan struktur yang dipilih untuk digunakan harus dikaitkan dengan "kepribadian" dimaksud. Sifat tugas yang harus diselesaikan pun turut berperan dalam memilih tipe dan struktur organisasi. Yang jelas ialah bahwa manajemen puncak harus secara tepat memilih tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan dengan mengingat organisasi tipe birokratik semakin ditinggalkan dan tipe organik semakin populer.

b) Gaya Manajerial

Para teoritis dan praktisi yang mendalami teori kepemimpinan dan gaya manajerial dalam mengelola organisasi dan kompleks menekankan beberapa hal. *Pertama*, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang situasional. *Kedua*, gaya manajerial yang tepat ditentukan oleh tingkat kedewasaan atau kematangan para anggota organisasi. *Ketiga*, peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para manajer dalam organisasi.

c) Kompleksitas Lingkungan eksternal

Merupakan kenyataan bahwa setiap organisasi menghadapi kondisi lingkungan yang berbeda-beda. Yang jelas lingkungan eksternal suatu organisasi selalu bergerak dinamis. Gerakan yang dinamis tersebut pasti berpengaruh pada cara mengelola organisasi termasuk dalam merumuskan dan menetapkan strategi.

d) Kompleksitas Proses Produksi

Kompleksitas proses produksi yang turut berpengaruh dalam manajemen strategik antara lain apakah organisasi yang memproduksi berdasarkan pendekatan padat karya atau padat modal. Apakah organisasi memiliki keunggulan kompetitif atau tidak. Kesemuanya itu pasti mempunyai dampak terhadap proses penentuan strategi dan implementasinya.

e) Hakikat Permasalahan yang Dihadapi

Jika dikatakan bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak, salah satu implikasi pernyataan tersebut bahwa manajemen puncak harus merupakan orang-orang yang cekatan memecahkan masalah, terlepas apakah masalah itu rumit dan mempunyai dampak kuat untuk jangka panjang atau relatif sederhana, dengan dampak yang tidak kuat dan hanya bersifat jangka pendek atau sedang. Yang jelas pendekatan dan tehnik yang digunakan untuk memecahkan masalah harus berhasil mencabut akar permasalahan dan tidak sekedar mengobati gejala-gejalanya saja⁹.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki beberapa dimensi. Dimensi-dimensi dimaksud adalah :

1) Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan

Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Visi dapat diartikan sebagai "kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi di masa depan". Visi organisasi secara sederhana dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategik organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang dan di masa depan.

2) Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategik yang berjangka panjang. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan evaluasi diri antara lain dengan menggunakan analisis kuantitatif dengan menggunakan perhitungan-perhitungan statistik, menggunakan data kuantitatif yang tersedia dalam sistem informasi manajemen atau menggunakan analisis kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya dengan menggunakan analisis SWOT.

Analisis internal atau evaluasi diri ini tidak dilakukan sekali untuk selama-lamanya, tetapi harus dilakukan secara berkesinambungan, sekurang-kurangnya setelah melaksanakan setiap rencana operasional untuk mengetahui pencapaian sarannya, sebagai masukan dalam mengenali kondisi organisasi.

⁹ Schroeder, Roger G. *et al.* (2002). "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal*, 23: 105-117

3) Dimensi Pendayagunaan Sumber-sumber

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional, dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi. Sumber daya tersebut sudah dikemukakan di dalam uraian, terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi.

Semua sumber daya ini sebenarnya dapat dikategorikan sebagai bagian dimensi internal, dalam rangka evaluasi diri atau analisis internal harus diketahui secara tepat kondisinya, baik melalui analisis kuantitatif, analisis kualitatif atau analisis SWOT.

4) Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun rencana strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi. Rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak.

Keikutsertaan pimpinan puncak dalam merumuskan rencana strategik dan rencana operasional sangat penting artinya, karena realisasinya sangat tergantung pada kewenangan dan tanggung jawabnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Untuk itu manajemen puncak sesuai kewenangan dan tanggung jawabnya itu harus mampu memprediksi bahwa rencana strategik dan rencana operasional dapat dilaksanakan.

5) Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik sebagai sistem pengimplementasiannya harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai satu sistem. Berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategik dan rencana operasional. Jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Dalam kondisi sebagai organisasi bawahan berarti tidak memiliki kewenangan penuh dalam memilih dan menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi.

Manajemen strategik berdimensi multi bidang, kegaitan awalnya dimulai dari menyusun rencana strategik sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang mengharuskan dilakukannya pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang

berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran dan tujuan strategik guna mewujudkan visi yang diinginkan organisasi.¹⁰

Konsep Dasar *Resource-Based View* (Barney, 1991)

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, rerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralsisir ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan.

Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya. Namun demikian, kebanyakan penelitian lebih menekankan pada analisis peluang dan ancaman lingkungan eksternal daripada analisis internal perusahaan. Konsep yang populer digunakan adalah *five force model* dari Porter (1980). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*).

Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: *pertama*, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik (*strategic group*) adalah homogen. *Kedua*, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini, heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik.

Dua asumsi ini memunculkan keraguan bahwa lingkungan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Asumsi ini mengabaikan adanya kemungkinan heterogenitas sumberdaya dalam satu industri dan kemungkinan tidak dinamisnya pergerakan sumberdaya perusahaan dalam satu industri.

Oleh karena itu *resource-based view* mensubstitusikan kedua asumsi di atas menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu: *pertama*, adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. *Kedua*, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini

¹⁰ Spanos, Y.E dan Spyros Lioukas. (2001). "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 22: 907-934

digunakan oleh *resource-based view* dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Secara garis besar, berbagai sumberdaya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasional. Beberapa sumberdaya mungkin memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi yang bernilai, namun beberapa sumberdaya juga mungkin tidak memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi strategi.

Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya. Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya dan para pesaingnya ini tidak mampu mencapai keuntungan yang sama dari pelaksanaan strategi. Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan yang digunakan dalam artikel ini tidak berdasarkan pada periode waktu tertentu, tetapi didasarkan pada sejauhmana pesaing berusaha mengimplementasikan strategi yang sama. Apabila pesaing itu gagal dalam meniru dan menduplikasi implementasi strategi yang didasarkan pada sumberdaya tertentu, maka perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Sebelum membahas karakteristik sumberdaya yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan, Barney (1991) secara eksplisit mengulas secara kritis asumsi homogenitas dan mobilitas sumberdaya dalam satu industri.

Asumsi ini merupakan landasan *five force model* yang berlatar belakang perspektif *industrial organization*. Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan tidak akan bisa dicapai perusahaan bila sumberdaya bisa didistribusikan ke berbagai perusahaan dan memiliki mobilitas tinggi dalam satu industri atau kelompok strategik. Pelaksanaan strategi membutuhkan sumberdaya tertentu. Berdasarkan asumsi homogenitas, berarti semua perusahaan dalam satu industri memiliki sumberdaya yang sama. Artinya, perusahaan dapat melakukan strategi yang sama, sehingga dalam kondisi seperti ini perusahaan tidak akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan karena semua perusahaan akan mencapai kinerja yang sama pula.

Selain itu, Barney (1991) juga mengkritik konsep *barriers to entry* yang tidak mungkin ada bila sumberdaya perusahaan dalam satu industri bersifat identik dengan mobilitas tinggi. Bila perusahaan memiliki sumberdaya tertentu dan pesaingnya dalam satu industri juga memiliki sumberdaya yang sama, kemudian sumberdaya ini sangat mudah dimiliki pesaing lainnya, maka tidak ada hambatan untuk masuk ke dalam persaingan.

Sebaliknya, bila perusahaan memiliki sumberdaya tertentu dan perusahaan lainnya memiliki sumberdaya yang berbeda, kemudian sumberdaya ini tidak dapat tersebar di

berbagai perusahaan, maka hambatan untuk masuk dalam persaingan akan tercipta. Artinya, *barriers to entry* akan tercipta dengan asumsi sumber daya yang heterogen dan mobilitas yang tidak sempurna.

Substansi utama *resource-based view* adalah sumberdaya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya perusahaan dinyatakan bernilai ketika sumberdaya tersebut digunakan untuk implementasi strategi hingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi. Sumberdaya dikatakan langka apabila sumberdaya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaingnya. Dengan sumberdaya yang dimiliki tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan pesaing tidak akan mampu melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bila perusahaan pesaing yang tidak memiliki sumberdaya tersebut tidak mampu memperoleh sumberdaya itu.

Jadi, secara keseluruhan, sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi, akan menentukan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit diimitasi, dan sulit mencari penggantinya yang pada akhirnya akan menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Barney (1991) juga membahas tentang aplikasi *resource-based view*. Salah satu aplikasinya adalah pada perencanaan strategik (*strategic planning*). Sistem perencanaan dapat memiliki nilai bagi perusahaan, karena dengan perencanaan strategik perusahaan dapat menganalisa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Perencanaan strategik juga unik pada tiap-tiap perusahaan, namun hal ini tidak menjamin tercapainya keunggulan bersaing karena perencanaan strategik biasanya terdokumentasi dan terpublikasikan. Sehingga banyak perusahaan dapat mempelajari perencanaan strategik tersebut, artinya perencanaan strategik dapat diimitasi oleh perusahaan lain khususnya pesaing.

Namun demikian, perencanaan strategik dapat menjadi sumberdaya keunggulan bersaing berkelanjutan bila memenuhi kriteria bernilai, langka, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya. Demikian pula halnya dengan proses pengambilan keputusan di dalam organisasi dan reputasi perusahaan, dapat menjadi sumber keunggulan bersaing asalkan memenuhi karakteristik sumberdaya tersebut di atas.

Manajemen Strategis dan Resource Based View

Penelitian Mahoney & Pandian menjelaskan bahwa keterkaitan antara the resource based view dengan manajemen strategi melalui konsep *distinctive competencies* dari perusahaan-perusahaan beragam, serta topik tentang tingkat, arah dan performansi

perusahaan akibat strategi diversifikasi yang dipilih oleh perusahaan tersebut. Bila manajemen strategis maupun the resource based view sama-sama berminat untuk mencari tahu bagaimana perusahaan tetap eksis dengan memiliki keunggulan bersaing¹¹.

Perusahaan lebih sering dianalisis dari sisi produknya. Namun perusahaan dapat juga dianalisis dari sisi sumber dayanya, karena bagi perusahaan sumber daya dan produk merupakan dua sisi dari koin mata uang yang sama. Kebanyakan produk membutuhkan jasa dari beberapa jenis produk. Dengan menentukan berapa besar aktivitas perusahaan di masing-masing pasar yang berbeda maka perusahaan dapat menghitung kebutuhan akan sumber dayanya. Sebaliknya dengan menentukan profil sumber daya yang dimiliki, perusahaan dapat menentukan besaran aktivitas pasar yang optimal¹².

Ide untuk melihat perusahaan dari perspektif sumber daya (resource based view) mendasarkan pada pendapat Penrose 1959. Penrose 1959 memandang perusahaan sebagai sebuah sekumpulan sumber daya produktif yang merupakan hasil pengalaman perusahaan dan keputusan manajer pada masa lampau. Pengalaman dan keputusan manajer di tiap perusahaan tentu berbeda sehingga menghasilkan heterogenitas perusahaan. Heterogenitas perusahaan merupakan sumber penciptaan dan kelanggengan dari sebuah keunggulan bersaing yang menjadi alat bagi perusahaan untuk tetap eksis¹³.

Dalam manajemen strategis, upaya melihat resource position atau resource profile perusahaan dilakukan pada saat melakukan analisis internal perusahaan. Upaya ini untuk melihat apakah sumber daya yang ada merupakan kekuatan atau kelemahan bagi perusahaan. Budaya perusahaan juga dapat menjadi kekuatan bahkan sumber bagi keunggulan bersaing yang langgeng asalkan memiliki atribut seperti bernilai, langka dan sulit ditiru¹⁴. Nilai yang terkandung dalam budaya organisasi ini mendorong keinovasian dan fleksibilitas perusahaan. Ketika nilai ini dikaitkan dengan pengendalian manajemen maka nilai ini menghasilkan kinerja keuangan superior yang langgeng.

Penelitian tentang budaya organisasi sebagai sumber keunggulan bersaing dilakukan pada perusahaan yang memiliki performansi keuangan yang unggul. Perusahaan yang budaya organisasinya belum merupakan keunggulan bersaing akan berupaya mengarahkan budaya organisasi sedemikian rupa agar dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang langgeng. Namun ternyata hal ini tidak terjadi karena salah satu syarat untuk menjadi sumber keunggulan bersaing yang langgeng adalah sulit ditiru. Akibatnya, jika perusahaan

¹¹ Padian, Mahoney, 1992, The Resource Based View Within The Conversation of Strategik Management, Journal Strategic Management, Vol.13, No. 5 (Jun, 1992), 363-380

¹² Wernerfelt, Birger. (1984). "A Resource- Based View of the Firm", *Strategic Manajement Journal*, 5: 171-180

¹³ Penrose, 1959, The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley, New York, hal. 128

¹⁴ Barney, J. B. 1986. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665

lain dapat menirunya maka budaya organisasi tadi tidak hanya menghasilkan keunggulan yang bersifat temporer atau secara finansial hanya menghasilkan normal profit¹⁵.

Relevansi *Resource Based View* Dengan Manajemen Strategik

Resource-based view yang dikembangkan oleh Barney (1991) merupakan salah satu perspektif yang memiliki kontribusi besar pada berbagai riset dan kajian manajemen strategik. Apabila kita mengacu pada Mintzberg *et al.* (1998) yang mengklasifikasikan berbagai perspektif, pendekatan, atau teori di manajemen strategik, *resource-based view* dikategorikan ke dalam *cultural school*¹⁶.

Barney (1986) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan karena dapat menghasilkan kinerja keuangan yang unggul. Barney (1986) menyatakan bahwa budaya organisasional yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing adalah budaya yang memberikan nilai ekonomis bagi perusahaan, langka, dan sulit diimitasi oleh pesaing.

Pandangan Barney (1986) ini tampaknya menjadi cikal bakal berkembangnya *resource-based view* yang mulai populer pada tahun 1991. Sumberdaya organisasi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing tidak hanya budaya organisasi saja, tetapi mencakup semua aset perusahaan, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi.

Jadi, *resource-based view* dianggap telah memberikan kontribusi bagi manajemen strategik dalam hal penekanannya pada analisa internal perusahaan, bahkan perspektif ini terus mengalami perkembangan dan modifikasi¹⁷. Perspektif ini memberikan jawaban bahwa setiap organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda karena memiliki sumberdaya yang berbeda pula. Perspektif ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan karakteristik bernilai, langka atau unik, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya yang ekulivalen.

PENUTUP

Berdasarkan ulasan kritis di atas beberapa rekomendasi bisa dijadikan modal untuk pengembangan *resource-based view* di masa datang. *Pertama, resource-based view* perlu memikirkan definisi yang lebih jelas dan mekanisme praktis agar konsep tentang sumberdaya yang bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya dapat

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ Mintzberg, Henry *et al.* (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Manajement*, New York: The Free Press, hal. 262

¹⁷ Of.Cit, Wernerfelt, 1995

diaplikasikan, baik dalam riset empiris maupun praktis. *Kedua*, *resource-based view* perlu pengembangan lebih lanjut terkait dengan pertanyaan-pertanyaan “*how*”. Sebagai contoh misalnya bagaimana sumberdaya ini diperoleh, bagaimana sumberdaya ini berinteraksi satu sama lain? *Ketiga*, pengembangan lebih lanjut diperlukan terkait dengan mekanisme *resource-based view* terhadap perubahan strategi yang terjadi akibat dari perubahan lingkungan eksternal. Keempat, pertimbangan asumsi yang lebih realistis dalam menggambarkan fenomena di dalam satu industri.

Resource-based view lebih menekankan bahwa sumber keunggulan bersaing perusahaan berasal dari internal, yaitu berbagai sumberdaya yang dimiliki. Di sisi lain, *industrial organization* lebih menekankan bahwa sumber keunggulan bersaing perusahaan berasal dari industri yang menarik atau faktor eksternal.

Isu ini menjadi penting karena Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa sebenarnya rerangka yang dikembangkan oleh Porter yaitu analisis industri dan *resource-based view* merupakan dua sisi dalam satu koin. Selain itu, komplementer diantara dua pendekatan ini merupakan hal yang sangat logis bila dilihat dari konsep SWOT (*strength, weaknesses, opportunity* dan *threat*). Konsep analisis industri digunakan untuk menganalisa peluang dan ancaman, sedangkan konsep *resource based view* digunakan untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Pendekatan berpeluang saling melengkapi karena sama-sama membahas fenomena yang sama yaitu keunggulan bersaing berkelanjutan dan level analisis yang sama (Spanos dan Lioukas, 2001). Demikian pula halnya dengan Connor (1991) yang menyatakan bahwa, meskipun kedua perspektif memiliki perbedaan, namun memiliki kesamaan dalam fokusnya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan kedua perspektif samasama memungkinkan adanya kinerja di atas normal yang persisten. Connor (1991) menyatakan bahwa secara historis *resourcebased view* merupakan warisan dari *industrial organization*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacharach, Samuel B. (1989). "Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Manajement Review*, 14: 496-515.
- Barney, Jay. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Manajement Review*, 11: 656-665.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Manajement*, 17: 99-120.
- Connor, Kathleen R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Manajement*, 17: 121-154.
- Ferreira, J. dan S. Azevedo. 2007. Entrepreneurial Orientation as A Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, *MPRA Paper*, No. 5682, posted 09. November 2007.
- Ferdinand, A. 2000. *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Research Paper Series. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Foss, N. J., P. G. Klein, Y. Y. Kor, dan J. T. Mahoney. 2008. Entrepreneurship, Subjectivism and Resource-Based View: Toward a New Synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2: 73-94.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. John Wiley and Sons Ltd.
- Hansen, Gary S. (1989), Determinan of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factor *Strategic Management Journal*, Vol. 10. No. 5, pp. 399-411
- Markides, Constantinos C. dan Peter J. Williamson. (1996). "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *Academy of Manajement Journal*, 39: 340-367.
- Mintzberg, Henry *et al.* (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Manajement*, New York: The Free Press.
- Miles, M. P., J. G. Covin, dan M. B. Heeley. 2000. The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* Spring: 63-74.

- Nurhajati. 2004. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Keuangan Bersaing Usaha Kecil yang Berorientasi Ekspor di Jawa Timur. *Disertasi - Tidak Dipublikasikan*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. 1995. Market Orientation and The Learning Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Nilson, F. 2002. Strategy And Management Control Systems: A Study of The Design and Use of Management Control Systems Following Takeover. *Accounting and Finance*. Vol. 42, No. 1, pp. 41-71.
- Normann, R. 1971. Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2, pp. 203-215.
- Pfeffer, Jeffrey. (1982). *Organizations and Organization Theory*, Marshfield, MA
- Pitman Priem, Richard L. dan John E. Butler. (2001). "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, 26: 22-40.
- Padian, Mahoney, 1992, The Resource Based View Within The Conversation of Strategik Management, *Journal Strategic Management*, Vol.13, No. 5 (Jun, 1992), 363-380
- Rouse, Michael J. and Urs S. Daellenbach. (1999). "Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 20: 487-494.
- Schroeder, Roger G. *et al.* (2002). "A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance", *Strategic Management Journal*, 23: 105-117.
- Spanos, Y.E dan Spyros Lioukas. (2001). "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and The Resource-Based Perspective", *Strategic Management Journal*, 22: 907-934.
- Wernerfelt, Birger. (1984). "A Resource- Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Yusanto, 2002, *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta; Gema Insani Press

Qathi' dan Zhanni
menurut Masdar Farid Mas'udi