

**PERAN STRATEGI, SUMBER DAYA SERTA PERUBAHAN TEKNOLOGI
DAN LINGKUNGAN TERHADAP PENCIPTAAN KEUNGGULAN KOMPETITIF
YANG BERKESINAMBUNGAN**

**Oleh: Mimin Nur Aisyah
(Staf Pengajar FISE Universitas Negeri Yogyakarta)**

Abstract

Creating a sustainable competitive advantage is a crucial factor in strategic management. With the competitive advantage, an organization will be able to continue its operation, win the competition, and achieve its goals. Strategy, resources, and technological & environmental changes are key factors that should be considered in building a sustainable competitive advantage. Strategy theorized the organization methods to compete successfully in its business. The strategies formulated to achieve competitive advantage includes overall low cost, differentiation, and focus strategy. Business that mix the cost and differentiation strategies has proved to achieve the highest performance. However, the variation in resources accumulation has become the core of strategy and gives significant contribution in building the competitive advantage. The choice of strategy is restricted by the number of resources available and how fast the organization acquires new resources. The Resources based View (RBV) provides a good explanation for this condition. New technology, the changes of customer demands, and the rise of newcomers provide significant changes in business competitive environment. They also affect strategic changes and sources of competitive advantage. The organizations will survive and succeed if they able to change as fast as or even faster than business environmental changes.

Key Words: Competitive Advantage, Strategy, Resources based View, Technological Changes

A. Pendahuluan

Untuk dapat terus bertahan dalam industri dan mencapai tujuan yang diharapkan, salah satu faktor kunci yang perlu diperhatikan adalah pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan. Keunggulan kompetitif merupakan suatu keunggulan yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan hanya sedikit perusahaan lain yang dapat melakukan tindakan serupa. Untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif dalam bidang usahanya, perusahaan diharapkan dapat menggunakan perangkat-perangkat yang dimilikinya agar dapat menjadi kunci keberhasilan dalam memenangkan

persaingan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya mampu mengintegrasikan strategi dan berbagai sumber daya yang dimiliki dalam rangka penciptaan keunggulan kompetitif.

Namun tidak hanya itu, membangun dan memelihara keunggulan kompetitif juga menuntut perusahaan untuk belajar dan beradaptasi jauh lebih cepat agar dapat membedakan dirinya dari pesaing. Dengan demikian, faktor perubahan lingkungan dan perkembangan teknologi turut menjadi salah satu kunci kesuksesan yang harus diperhatikan oleh perusahaan sehingga manajemen perusahaan dapat mengarahkan kompetensinya seiring dengan perubahan lingkungan usahanya.

B. Strategi dan Keunggulan Kompetitif

Persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini membuat manajemen perusahaan harus berpikir keras untuk menemukan cara yang tepat agar mampu bertahan dan sekaligus berhasil mencapai tujuan manajemen perusahaan tersebut (laba, pangsa pasar, pertumbuhan, dll). Keberhasilan suatu perusahaan tidak akan bisa dilepaskan dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Porter (1996) menyatakan bahwa fungsi utama manajemen berkaitan dengan strategi, yakni menetapkan dan mengkomunikasikan posisi unik dari perusahaan, membuat *trade off*, dan berusaha menciptakan kesesuaian dalam berbagai aktivitas.

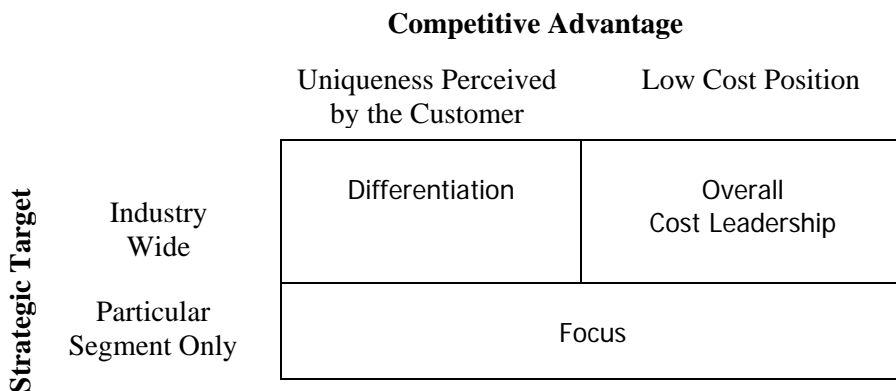
Ada bermacam-macam definisi strategi yang dikemukakan dalam berbagai buku teks dan jurnal. Beberapa menjelaskan definisi strategi secara panjang dan kompleks, sedang yang lainnya cukup sederhana. Beberapa menekankan hubungan strategi dan tujuan perusahaan, sedangkan yang lain berfokus pada menyesuaikan peluang di lingkungan dengan kekuatan perusahaan, sementara yang lain menekankan pada karakter subyektif dan psikologis dari strategi.

Barney (2002) mendefinisikan strategi sebagai teori perusahaan tentang bagaimana bersaing dengan sukses. Secara umum, implementasi teori perusahaan tentang bagaimana cara bersaing akan memiliki tiga implikasi terhadap posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

1. Bersaing dengan sangat sukses untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan kompetitif), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan jika hanya ada beberapa (sedikit) perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;
2. Bersaing dengan sukses untuk memperoleh *competitive parity* (keunggulan paritas), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan cukup banyak perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;

3. Bersaing dengan tidak sukses untuk memperoleh *competitive disadvantage*, yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar gagal memberi nilai tambah ekonomis.

Bagaimana perusahaan bersaing satu sama lain sekaligus memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan inti dari bahasan manajemen strategik. Tanpa keunggulan kompetitif, perusahaan hanya akan mampu menikmati return normal, yaitu tingkat keuntungan yang dapat diharapkan dari investasi lain yang memiliki tingkat risiko yang sama. Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan tidak hanya tergantung pada satu kekuatan yang dimiliki perusahaan saja, namun juga berusaha keras untuk merancang strategi yang mencakup semua aspek. Cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif ini telah dirumuskan oleh Michael Porter dalam "*Generic Strategies*", meliputi: *overall low cost*, *differentiation*, dan *focus*.



Gambar 1. Three Generic Strategies

Sumber: Porter, Michael E. 1980.

"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".

1. Overall Low Cost Leadership

Dengan strategi low cost ini perusahaan berusaha menjadikan dirinya produsen dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah diantara para pesaingnya. Karakteristik strategi *low cost* ini antara lain: (1) pembangunan fasilitas berskala efisien secara agresif; (2) berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman sebelumnya; (3) biaya ketat dan pengendalian terhadap biaya overhead; (4) menghindari pembebanan atas

pelanggan manajerial; dan (5) minimalisasi biaya dalam semua aktivitas yang ada dalam rantai nilai perusahaan seperti R&D, jasa, penjualan dan pengiklanan.

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan dapat mencapai return di atas rata-rata ▪ melindungi dari kompetisi oleh pesaing ▪ melindungi perusahaan dari pembeli yang berdaya beli tinggi ▪ lebih fleksibel dalam mengatasi permintaan supplier atas kenaikan harga input produksi ▪ memberikan suatu <i>entry barrier</i> melalui skala ekonomi dan keunggulan biaya ▪ posisi perusahaan yang menguntungkan atas produk substitusi yang dikenakan oleh pesaing yang sudah ada maupun pesaing baru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ terlalu banyak berfokus pada satu atau beberapa aktivitas dalam rantai nilai ▪ semua pesaing memiliki input atau bahan mentah yang sama ▪ strategi terlalu mudah ditiru ▪ kurangnya "<i>parity of differentiation</i>" ▪ terkikisnya keunggulan biaya jika informasi biaya yang tersedia untuk pelanggan meningkat

2. Differentiation

Perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi tidak berusaha untuk tampil sebagai produsen dengan biaya paling rendah, melainkan menghasilkan suatu produk yang memiliki keunikan sehingga mudah dibedakan dari produk sejenis di pasar. Karakteristik strategi diferensiasi ini antara lain: (1) prestige dan brand image; (2) teknologi; (3) inovasi; (4) fitur; (5) layanan pelanggan; dan (6) jaringan dealer.

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ melindungi dari persaingan melalui <i>customer loyalty</i> ▪ menghindari kebutuhan terhadap low cost position melalui peningkatan margin ▪ memberikan margin lebih tinggi sehingga memungkinkan perusahaan mengatasi <i>supplier power</i> dan mengurangi <i>buyer power</i> ▪ perusahaan menikmati <i>customer loyalty</i> yang tinggi dan lebih sedikit ancaman dari pesaing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keunikan yang tidak berharga/bermanfaat ▪ terlalu banyak diferensiasi ▪ terlalu tingginya harga premium ▪ diferensiasi yang mudah ditiru ▪ dilusi pengidentifikasian <i>brand</i> melalui perluasan lini produk ▪ perbedaan persepsi diferensiasi antara penjual dan pembeli

3. Focus

Perusahaan yang memiliki strategi fokus akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen serta menyesuaikan strategi untuk melayani segmen tersebut. Keunggulan kompetitif dicapai dengan berkonsentrasi secara khusus pada segmen tersebut. Inti dari fokus adalah eksploitasi terhadap ceruk pasar tertentu yang berbeda dari industri lainnya.

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dapat mencapai return di atas rata-rata ▪ memberi perlindungan terhadap tekanan persaingan ▪ focus dapat digunakan untuk memilih ceruk dimana pesaing paling lemah ▪ menghasilkan entry barrier ▪ mengurangi pengaruh supplier power 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pengikisan keunggulan biaya dalam segmen yang sempit ▪ penawaran produk dan jasa yang sangat terfokus merupakan sasaran persaingan oleh pendatang baru dan peniruan ▪ perusahaan dapat menjadi terlalu terfokus pada usaha memuaskan kebutuhan pelanggan

Dalam beberapa penelitian empiris ditemukan bahwa unit bisnis yang memiliki kinerja tertinggi adalah bisnis yang memadukan keunggulan strategi biaya dan diferensiasi, sedangkan unit bisnis yang memiliki kinerja terendah menggunakan salah satu strategi umum yang ada, atau mereka yang dianggap *"stuck in the middle"*.

Keunggulan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> ▪ semakin sulit bagi pesaing untuk menduplikasi atau meniru produk & jasa yang dihasilkan ▪ keunggulan diferensiasi: kualitas tinggi, identifikasi brand, reputasi ▪ keunggulan biaya rendah ▪ perusahaan memiliki posisi yang kuat dalam industri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perusahaan yang gagal dalam memadukan kedua strategi akan berakhir pada salah satu strategi atau malah <i>stuck in the middle</i> ▪ meremehkan tantangan dan pengorbanan yang berhubungan dengan pengkoordinasian aktivitas penciptaan nilai dalam perluasan rantai nilai ▪ salah dalam menghitung sumber pendapatan dan <i>profit pool</i> dalam industri perusahaan

C. Sumber Daya Perusahaan dan Keunggulan Kompetitif

Resources based View (RBV) dianggap dapat menjelaskan pertanyaan dasar terhadap strategi unit bisnis, yaitu: "Mengapa suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya? Mengapa suatu perusahaan lebih menguntungkan dari perusahaan lainnya? Apa yang membuat keunggulan kompetitif berkesinambungan?" Kekuatan utama pendekatan berdasarkan sumber daya ini adalah mampu menjelaskan mengapa sebuah perusahaan dapat menguasai keunggulan kompetitif dalam suatu bisnis maupun keunggulan perusahaan dalam berbagai bisnis.

Dasar pemikiran RBV adalah bahwa pada dasarnya perusahaan berbeda karena masing-masing perusahaan memiliki sejumlah sumber daya tertentu yang bersifat unik. Oleh karena banyak sumber daya yang tidak dapat diperoleh dengan segera (instan), maka pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh jumlah sumber daya yang tersedia pada saat itu dan oleh kecepatan perusahaan untuk memperoleh sumber daya baru. Tanpa adanya keragaman dan tingkat perubahan sumber daya antar perusahaan, maka tiap perusahaan dapat memilih strategi manapun yang diinginkan sehingga strategi yang berhasil dapat langsung ditiru dan akhirnya laba akan menurun sampai nol. Oleh karenanya, perbedaan sumber daya merupakan inti dari strategi dan sangat penting bagi kesinambungan keunggulan kompetitif (Collins & Montgomery, 2005).

Menurut Barney (dalam Lumpkin, 2003), sumber daya meliputi:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*), meliputi: sumber daya keuangan, fisik, teknologi dan organisasi;
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible assets*), meliputi: sumber daya manusia, inovasi & kreativitas, serta reputasi;
3. Kapabilitas organisasi, meliputi: kompetensi/ketrampilan perusahaan untuk mentransfer input menjadi output serta kemampuan untuk memadukan sumber daya berwujud maupun tidak berwujud dengan menggunakan proses organisasional untuk mencapai hasil yang diharapkan, misal: produk dan jasa inovatif, pengembangan produk, keunggulan layanan pelanggan, dll.

Namun demikian, Lumpkin (2003) mengingatkan bahwa tanpa faktor lain, sumber daya tidak akan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan dan dipertahankan melalui kombinasi unik dari berbagai sumber daya. Dalam beberapa kasus, sumber daya atau kapabilitas membantu perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya atau menurunkan biayanya. Meskipun demikian perusahaan hanya akan memperoleh manfaat sementara karena pesaing dengan cepat meniru atau menemukan penggantinya. Agar mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sumber daya harus memiliki keempat atribut ini:

1. Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengeksploitasi peluang;
2. Jarang (*rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya;
3. Sulit ditiru (*difficult to imitate*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi);
4. Sulit digantikan (*difficult to substitute*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas strategik yang sama.

Collins & Montgomery (2005) berpendapat bahwa nilai dari sumber daya perusahaan terletak hubungan saling mempengaruhi antara perusahaan dan lingkungan, yaitu dalam dimensi:

1. Permintaan (*customer demand*): kemampuan yang berbeda, keunggulan kompetitif, kemungkinan substitusi;
2. Kelangkaan (*resources scarcity*): keunikan fisik, ketergantungan jalur, kerancuan sebab dan penolakan ekonomi;
3. Ketepatan (*appropriability*): distribusi laba ke pemilik sumber daya.

Menurut Barney (2002), RBV memberikan implikasi yang lebih luas bagi manajer dalam mencapai keunggulan kompetitif, antara lain:

1. **Tanggung jawab terhadap keunggulan kompetitif dalam perusahaan.** Keunggulan kompetitif merupakan tanggung jawab setiap karyawan.
2. **Keunggulan paritas dan keunggulan kompetitif.** Jika apa yang dilakukan oleh perusahaan adalah apa yang dilakukan oleh pesaingnya, maka yang diperoleh hanyalah keunggulan paritas. Jika ingin memperoleh keunggulan kompetitif, sebaiknya perusahaan mengeksploitasi sumber dayanya yang berharga, jarang serta memiliki biaya yang tinggi untuk ditiru, dibandingkan hanya berusaha untuk meniru sumber daya pesaing yang bersifat khusus.
3. **Sulit untuk mengimplementasikan strategi.** Selama biaya implementasi strategi lebih kecil dibandingkan nilai implementasi strategi, biaya relative implementasi strategi lebih penting bagi keunggulan kompetitif dibandingkan nilai mutlak implementasi strategi.
4. **Sumber daya sosial yang kompleks.** Pemberdayaan karyawan, budaya organisasi maupun tim kerja tidak saja berguna, namun juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
5. **Peran organisasi.** Organisasi harus mendukung pemanfaatan sumber daya yang berharga, jarang serta memiliki biaya yang tinggi untuk ditiru. Jika terjadi peningkatan konflik diantara atribut perusahaan tersebut, sebaiknya dilakukan perubahan pada organisasi.

Penelitian empiris Sarason & Tegarden (2003) mencoba menggunakan Teori Konfigurasi dan RBV untuk dapat memahami dengan lebih baik hubungan antara perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya dukungan sebagian terhadap dugaan bahwa terdapat hubungan positif antara perencanaan stratejik dan kinerja dan hubungan tersebut secara negatif dimoderasi oleh tingkat pengembangan organisasi. Dikemukakan bahwa perencanaan stratejik

bermanfaat pada tahap awal pengembangan perusahaan karena struktur dan pemikiran ke arah masa depan yang tersedia pada tahap tersebut. Namun, perencanaan stratejik mulai berkurang kemanfaatannya pada tahap akhir perusahaan karena sifat proses yang dapat/mudah ditiru dan keunggulan kompetitif yang cenderung terkikis.

D. Perubahan Teknologi dan Lingkungan Persaingan

Dengan perkembangan teknologi baru, bentuk baru kompetisi dan kesempatan baru untuk menambah *customer value* membuat kita perlu untuk mulai mendefinisikan kembali dasar pemikiran strategis dan keunggulan kompetitive. Membangun dan memelihara keunggulan kompetitif menuntut perusahaan untuk belajar dan beradaptasi jauh lebih cepat agar dapat membedakan dirinya dari pesaing. Siklus hidup produk telah ditekan sehingga produk dan jasa menjadi komoditas dengan jangka waktu yang jauh lebih pendek. Bahkan aset intelektual dan teknologi dengan hak milik yang dilindungi oleh paten tersedia dan dapat digunakan secara luas. Misalnya, software terbaru (Linux), desain mikroprosesor (Transmeta), penawaran musik (MP3), telah menjadi perlengkapan tetap di internet.

Semua industri akan menghadapi perubahan signifikan dalam lingkungan kompetitifnya sebagai hasil dari terobosan dalam teknologi baru, perubahan permintaan pelanggan dan munculnya pesaing baru. Meskipun demikian, menurut Lei & Slocum Jr (2002), perubahan ini memiliki beberapa trend umum, antara lain: (1) peningkatan pentingnya *knowledge work*; (2) pertumbuhan produk dan jasa pengganti; dan (3) peningkatan sifat informasi yang intensif dalam berbagai aktivitas pertambahan nilai.

1. **Knowledge work.** *Knowledge work* dapat kita temukan dalam penelitian dan pengembangan, eksperimen berkelanjutan, dan penciptaan standar teknologi baru yang menentukan seberapa jauh perusahaan dapat menciptakan produk dan jasa yang lebih unggul dari pesaingnya. Pergeseran menuju *knowledge work* ini memberi tekanan yang lebih besar pada kemampuan manajer untuk menarik dan mempertahankan personel yang berbakat, baik melalui pelatihan maupun rekrutmen personil dari pesaing maupun dari industri lain. Hal ini akan meningkatkan aliran ide, wawasan, dan inovasi yang diharapkan dapat menghasilkan perkembangan teknologi dan bisnis baru.
2. **Produk dan jasa pengganti.** Perusahaan dalam industri lain yang terkait sering memproduksi produk pengganti. Inovasi produk pengganti menciptakan peluang masuknya pendatang baru sehingga dapat mengubah cara perusahaan menghadapi persaingan. Misalnya munculnya penggunaan teknologi telepon melalui internet yang dapat mengancam perusahaan telepon tradisional.

3. **Peningkatan intensitas informasi.** Peningkatan intensitas informasi dalam berbagai industri menunjukkan bahwa biaya untuk menciptakan, mengirim, dan menyebarkan informasi terus menurun sepanjang waktu. Misalnya penggunaan internet dan e-mail yang semakin luas dalam distribusi informasi.

Faktor-faktor tersebut diatas akan mengakibatkan perubahan strategi dan sumber keunggulan kompetitif sehingga struktur industri akan menjadi semakin tidak stabil. Secara umum, kita dapat melihat dampak dari perubahan dalam lingkungan industri yang berkali-kali dan bersifat masif dalam tiga cara:

1. **Pengkomoditisasian teknologi baru.** Inovasi dan teknologi baru telah menjadi semacam komoditas.
2. **Penurunan biaya/unit dengan cepat.** Beberapa bentuk *knowledge* yang cukup canggih telah tersedia secara luas di internet dengan biaya yang sangat rendah, bahkan terkadang diberikan secara gratis.
3. **Adanya beban komitmen stratejik.** Kemampuan perusahaan untuk belajar dan menciptakan sumber keunggulan kompetitif secara terus menerus menjadi semakin sulit. Perubahan menuntut kerangka pemikiran baru dan kemauan untuk menantang asumsi mengenai *value added* yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Perusahaan juga hendaknya jangan terfokus pada pesaing dalam kelompok stratejik kecil atau dalam industrinya sendiri, karena pesaing mungkin muncul dari industri yang berbeda maupun yang tidak diduga sebelumnya.

Perusahaan hanya dapat bertahan dan menjadi makmur jika mampu berubah secepat atau malah lebih cepat dari perubahan lingkungan industri. Perusahaan perlu melakukan perubahan pada beberapa dimensi: (1) perlu dikenali, bahwa jika pelanggan telah mampu menentukan harga dan penawaran, maka produk dan jasa perusahaan tersebut telah menjadi komoditas; (2) perusahaan mampu memperoleh profitabilitas yang tinggi jika mampu membedakan dirinya secara signifikan dari pesaingnya; dan (3) perusahaan harus menciptakan desain organisasi yang seimbang untuk menciptakan inovasi, eksperimen dan pemikiran yang akan mendorong pembaharuan dan penemuan baru. Berikut ini adalah beberapa strategi yang sangat penting dalam mengelola perubahan dalam lingkungan industri.

STRATEGIC IMPERATIVES TO MANAGE CHANGE		
IMPERATIVES	Do's	DON'TS
Pursue opportunities for Self-cannibalization	Fund new technologies internally and externally	Keep special units reporting to older business
	Create special units to pursue new ideas/breakthroughs	Protect older technologies from new types of innovations
Buy out the entrants	Keep acquisitions small and autonomous	Buy a similar size firm to protect existing core business
	Search for distant technologies to create new product ideas	Buy a firm in same state of technological development
Learn from potential new entrant	Align with a firm that has similar ambitions/complementary skills	Hesitate and be forced to choose from also rans
	Utilize alliances to bring in new skills/chart industry standards	Rely on partner for developing core skill entirely
Manage parallel development teams	Foster internal competition to search for best ideas	Over centralize R&D or idea development
	Look for new partners to accelerate innovation	Use vertical integration on compensate for creativity

Gambar 2. Startegic Imperatives to Manage Change

Sumber: Diambil dari Lei, David & Slocum Jr, John W. (2002). Organization Designs to Renew Competitive Advantage." Organizational Dynamics., Vol. 31, No. 1, pp. 1-18.

Perkembangan teknologi baru dan meningkatnya jumlah pendatang baru menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu menggunakan strategi-strategi tersebut secara bersamaan untuk menciptakan sumber keunggulan kompetitif yang baru. Beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain:

1. **Pembelajaran cepat.** Aliansi, merger dan akuisisi merupakan bentuk respon dalam menghadapi lingkungan kompetitif yang memungkinkan aktivitas penambahan nilai dengan biaya yang lebih rendah atau waktu turnaround yang lebih cepat. Integrasi vertikal untuk membangun skala ekonomis mungkin tidak lagi menjadi strategi kompetitif yang tepat, khususnya dalam industri yang terus mengalami perubahan yang radikal dan berfrekuensi tinggi.
2. **Dari rantai nilai fisik ke virtual.** Hal ini dimungkinkan dengan perkembangan teknologi internet dan media digital yang memungkinkan munculnya jaringan

penciptaan nilai yang memiliki tingkat penyebaran tinggi dan ruang pasar yang jauh lebih luas.

3. **Evolusi teknologi penciptaan nilai.** Aktivitas penciptaan nilai terus berkembang, dengan pesat dalam industri manufaktur maupun jasa. Misalnya penggunaan jaringan informasi yang kompleks dalam bidang pelayanan kesehatan sehingga para dokter dan ahli medis lebih seperti "*knowledge broker*" yang bekerja dengan klien tertentu dan melayaninya dengan berbagai jasa.

Karena sumber daya ekonomi dan teknologi perusahaan yang menuju pada keunggulan kompetitif senantiasa berubah, maka manajer perlu mengembangkan kompetensi baru untuk mengarahkan perusahaannya melalui pergeseran tersebut. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam membangun kompetensi baru tersebut antara lain:

1. Mencari ketrampilan dan wawasan baru yang dapat mempengaruhi strategi perusahaan, pengembangan produk serta penciptaan keunggulan kompetitif yang baru, termasuk dari industri yang mungkin tidak terkait;
2. Melegitimasi dan mendorong penggunaan berbagai perspektif dan ide tentang ketrampilan, teknologi serta kompetensi apa yang diperlukan untuk berkembang di masa depan;
3. Mendesain dan mengembangkan sistem reward yang mampu mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru tanpa harus merasa khawatir mendapat tekanan jika ide tersebut mengubah praktik yang sudah ada;
4. Memahami bahwa *knowledge work* dapat bersifat lintas industri, artinya manajer dapat merekrut personel baru dari luar industrinya;
5. Masing-masing anggota dalam aliansi memberikan kontribusinya, saling belajar dan bersama-sama mengembangkan ketrampilan kunci dari partner.

D. Penutup

Penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan faktor penting dalam manajemen strategik karena dengan keunggulan kompetitif tersebut perusahaan mampu untuk terus beroperasi, memenangkan persaingan dan mencapai tujuan perusahaan. Keunggulan kompetitif berkelanjutan ini dapat dibangun dengan memperhatikan strategi dan sumber daya sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi. Manajemen juga harus terus memperhatikan faktor lingkungan persaingan dan perkembangan teknologi yang terus berubah agar senantiasa mampu beradaptasi dan merespon dengan cepat atau bahkan lebih cepat dari perubahan tersebut.

Daftar Pustaka

- Barney, Jay B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Second Edition. Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Collins, David J. dan Montgomery, Cynthia. (2005). *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lei, David dan Solum Jr, John W. (2002). Organization Designs to Renew Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No.1, pp. 1-18.
- Lumpkin, Dess. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Porter, Michael E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol 74 (6): 61-78.
- Sarason, Yolanda dan Tegarden, Linda F. (2003). The Erosion of the Competitive Advantage of Strategic Planning: A Configuration Theory and Resource Based View. *Journal of Business and Management*, Vol. 9, No1.