



Tahun XIX No. 1

Pebruari 2013

Mediastima

Jurnal Ilmiah IBI-K57

ISSN 0852-7105

Aktualisasi Jaminan Sosial Tenaga Kerja dan Membangun Badan Penyelenggara Jaminan sosial yang efektif.

H. Muh. Nur Sadik

Analisis Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia, Suatu Kajian Teori

Ignatius Lema

Kajian Keunggulan Profesi Akuntan sebagai Citra Terak Pemimpin Bisnis Berkarakter dan Faktor Kunci Sukses Pasar Global (*Accountant Business Of Perspective*)

GP Ratih Ardaningsih

Analisis Pengaruh Stock split Terhadap Harga Saham pada Bursa Efek Indonesia

Rahmat Jaya

Stres dan Kinerja

Devi Wahab

Tinjauan Logis dan Filosofis Tentang *Competitive Advantage*

Ima Setyawati

Corporate Social Responsibility sebagai Salah Satu Alternatif Hybrid Organization

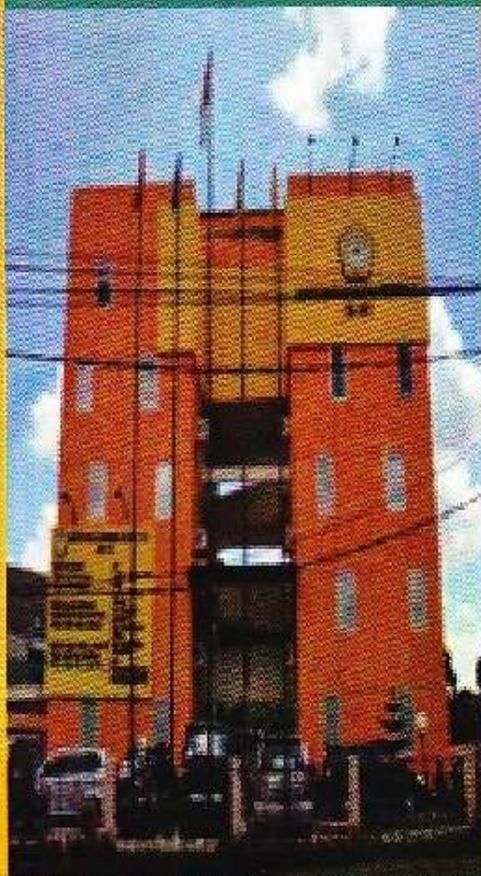
Eugeng Suroso

Bagaimana Toyota Menjadi Produsen Kendaraan Bermotor Terbaik di Dunia, Memahami sistem produksi Toyota

Erdiek Ardianto

Evaluasi Pelaksanaan Program Wajib Belajar Sembilan Tahun di Daerah Tertinggal Kabupaten Tabak - Banten Tahun 2009/2020

Djoharis Lubis



IBI-K57

INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA KOSGORO 1957

JAKARTA

JURNAL ILMIAH IBI-K 57

ISSN 0825-7105

Penasehat:

DR. H. Agung Laksono

Pimpinan Umum:

H. Rainbe Kamarul Zaman, M.Sc, MM

Pimpinan Redaksi:

Ignatius Larna, SF, MM

Dewan Redaksi:

Prof. DR. Anwar Arifin

Prof. DR. H. Muh. Nur Sadik, MPM

DR. Asri Noer

DR. Harry Azhar Aziz, MA

DR. Ima Alamsyah

H. Syamsul Dachri, M.Sc

DR. Haswar Yumas, M.S, MM

DR. Denial Habib, MM

DR. Djoharis Lubis, M.Sc

DR. Azis Syamsudin

Ir. H. Airangga Hadarto, MMT, MBA

Ir. Ruli Chairul Anwar, M.Si

Drs. Setya Novanto

Ir. H. Dodi Wahab, MM

Dra. Ima Setyawati, MM

Sugeng Suroso, SE, MM

Ir. Andri Nur, M.Sc, MV

Enny Wicayat, S.Mi, MM

Drs. Anton Nancy, MBA

Ir. Azhar Romli, M.S

Boby Adyo Rizaldi, SE, Ak., MBA, CFE

Hayani Ismar

Bernadus Wishman Siregar, SE, MC

Iwan Setiawan, S.Sos, M.Si

Zulkifli, S.Kom, M.Kom

Darde Maulana, S.Pd, M.Kom

Maya Puspita Dewi, S.Sos, MM

Sirkulasi:

M. Yuni Asri Aminah, Pent

Alamat Redaksi:

Jl. M. Kahlil No. 33, Jecakarsa Jakarta Selatan 12640

Telp. 0217866776,

Fax. 0217866736

E mail: info@ibi-k57.ac.id

Web: www.ibi-k57.ac.id

Terbit Pertama kali: Januari 1995

DARI MEJA REDAKSI

Salam Sejahtera untuk pembaca !!

Semua kita telah menyadari bahwa lingkungan sekitar kita selalu bergerak, berubah dan sangat berpengaruh dalam kehidupan manusia. Dunia saat ini tengah mengalami perubahan dramatis pada setiap aspek kehidupan. Perubahan menimbulkan tantangan sekaligus peluang, membuat organisasi akan mati atau bahkan akan berjaya.

Pada hakikatnya kehidupan organisasi diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Di satu sisi terjadinya perubahan karena adanya corongan / kekuatan eksternal (*external forces*), seperti: karakteristik demografis; kemajuan teknologi; perubahan pasar; tekanan sosial dan politik, di sisi lain perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang meniadakan kekuatan internal (*internal forces*), seperti sumber daya manusia dan perilaku/ keputusan manajerial.

Dorongan akan perubahan tersebut harus direspons dengan tepat dan cerdas oleh setiap organisasi. Untuk melakukannya diperlukan dukungan dan kerja sama dari seluruh sumber daya manusia dalam organisasi dan mampu memahami arti pentingnya suatu perubahan.

Derasnya arus perubahan yang terjadi membuat Kosgoro 1957 sebagai organisasi masa selalu bersikap adaptif dalam berbagai bentuk kegiatan salah satunya adalah dengan meningkatkan jenjang pendidikan dan Sekolah Tinggi (STIMA) yang dimilikinya dari tahun 1980-an bertahap tapi pasti menuju Institut (IBI-K57) di tahun 2012, berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan & Kebudayaan RI No. 260/E/O/2012. Kosgoro 57 merespons perubahan jenjang pendidikan Tinggi yang dimilikinya.

Perubahan yang terjadi harus terus diikuti dengan meningkatkan fungsi, peran, keterampilan, aktivitas dan pendekatan dalam menjalankan manajemen mempunyai arti penting untuk mencapai tujuan.

Akhirnya redaksi yakin, kita semua dapat meningkatkan kualitas dalam mengelola IBI-K 57, untuk merespons tantangan perubahan demi perubahan yang terjadi.

Terima kasih.

Redaksi

Daftar isi

Susunan Redaksi.....	i
Dari Meja Redaksi.....	i
Daftar Isi.....	ii
Aktualisasi Jaminan Sosial Tenaga Kerja dan Membangun Badan Penyelenggara Jaminan sosial yang efektif Prof. DR. H. Muh. Nur Sadik, MPM.....	1 - 10
Analisis Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia, Suatu Kajian Teori Ignatius Lama, SE, MM.....	11 - 25
Kajian Keunggulan Profesi Akuntan sebagai Citra Terbaik Pemimpin Bisnis Berkarakter dan Faktor Kunci Sukses Pasar Global (<i>Accountant Business Of Perspective</i>) IGP Ratih Andaningsih SE, MM.....	26 - 50
Analisis Pengaruh Stock split Terhadap Harga Saham pada Bursa Ltek Indonesia Rahmat Jaya, SE, M.Si.....	51 - 56
Stres dan kinerja Ir. Dodi Wahab MM.....	57 - 68
Tinjauan Logis dan Filosofis Tentang <i>Competitive Advantage</i> Dra. Irma Setyawati, MM.....	69 - 91
Corporate Social Responsibility sebagai Salah Satu Alternatif Hybrid Organization Sugeng Suroso, SE, MM.....	92 - 107
Bagaimana Toyota Menjadi Produsen Kendaraan Bermotor Terbaik di Dunia Memahami sistim produksi Toyota Ir. Erdiek Ardianto, MM, RLA.....	108-113
Evaluasi Pelaksanaan Program Wajib Belajar Sembilan Tahun di Daerah Tertinggal Kabupaten Lebak – Banten Tahun 2009/2020 DR. Djoharis Lubis, M.Sc.....	114-153
Petunjuk Penulisan Artikel Ilmiah.....	154
Kriteria Naskah yang dimuat Jurnal Manajemen IBI-K 57 Kosgoro.....	155

TINJAUAN LOGIS DAN FILOSOFIS TENTANG COMPETITIVE ADVANTAGE

Irma Setyawati

Abstract

Current concepts in the journal are used as a main reference in this paper about the logical and philosophical overview of competitive advantage as outlined above in principle emphasizes on the development concept of the attainment of superior performance, competitive advantage, sustainable associated with if the company has a competitive disadvantage. While the resources for achieving competitive advantage obtained from some jurnia, consisting of customer loyalty, new product success and market share, where success in the achievement of competitive advantage will make the company has superior performance to measure hurricane status based on profitability and sales growth. Proposed management strategies require basic research epistimologi that is consistent so that the Manager can create superior performance.

Keywords : *competitive advantage, sustained superior performance, customer loyalty, new product success, market share, profitability dan sales growth*

A. Latar Belakang Masalah

Penelitian tentang manajemen strategik menjelaskan tentang *sustained superior performance* pada perusahaan. Hipotesis terkemuka menyatakan untuk mencapai *superior performance*, perusahaan harus membangun *competitive advantage*. Hipotesis tentang *competitive advantage* mendominasi teori tentang *sustained superior performance*. Berdasarkan teori strategi terkemuka, munculnya *sustained superior performance* mempunyai penyebab khusus dan dikaitkan dengan konsep *competitive advantage*. Setiap kasus *superior performance* adalah unik, ekstrem dan tidak dapat digeneralisasikan.

-
- *Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Institut Bisnis dan informatika Kosgoro 1957, email: s_etyawati@yahoo.com*

Sustained superior performance adalah variabel bebas, sehingga bukan *competitive advantage*. Pemahaman tentang *superior performance* dan *competitive advantage* diperlukan secara logika dan filosofi untuk menemukan indikator dalam peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan penjualan perusahaan.

Studi empiris menduga bahwa *performance* tercapai sebelum memperoleh *competitive advantage*, tetapi kemudian konsep tersebut berbalik menjadi *sustained superior performance* dicapai setelah *competitive advantage*.

Dari perbedaan konsep tentang *sustained superior performance* dan *competitive advantage*, maka dibuat model yang menggambarkan indikator *sustained superior performance* dan *competitive advantage*.

Melalui pendekatan kajian jurnal dengan topik yang relevan dari beberapa kajian literatur, diharapkan penulisan makalah ini dapat memberikan gambaran secara utuh dan menyeluruh tentang konsep *superior performance* dan *competitive advantage* baik pertimbangan logis filosofis, maupun kajian jurnal yang menggunakan konsep yang berkaitan dengan indikator *superior performance* dan *competitive advantage*.

Melalui tulisan ini diharapkan dapat disusun suatu konsep tentang *superior performance* dan *competitive advantage* dan model untuk mengukur indikator *superior performance* dan *competitive advantage*, sehingga dapat memberikan kontribusi secara akademis dalam pengembangan model untuk mengukur indikator tersebut, dan secara praktis model tersebut dapat diterapkan melalui strategi yang akan diimplementasikan dalam dunia bisnis.

Konsep terkini dalam jurnal yang digunakan sebagai acuan utama dalam tulisan ini tentang tinjauan logis dan filosofis *competitive advantage* sebagaimana diuraikan di atas pada prinsipnya menekankan pada pengembangan konsep pencapaian *superior performance*, *sustainable competitive advantage*, dikaitkan dengan jika perusahaan memiliki *competitive disadvantage*. Sedangkan sumber untuk mencapai

competitive advantage diperoleh dari beberapa jurna, terdiri atas *customer loyalty*, *new product success* dan *market share*, di mana keberhasilan dalam pencapaian *competitive advantage* akan menjadikan perusahaan memiliki *sustained superior performance* yang diukur berdasarkan *profitability* dan *sales growth*. Diusulkan penelitian manajemen strategi memerlukan dasar epistemologi yang konsisten supaya manajer dapat menciptakan *superior performance*.

Makalah ini bertujuan untuk menelaah beberapa tinjauan secara logis dan dasar filosofis hipotesis tentang *competitive advantage* dan *superior performance*.

B. Ringkasan Artikel Jurnal Utama

Hasil penelitian tentang *sustained superior performance* (SSP) perusahaan tidak sebanyak hasil penelitian tentang *competitive advantage* (CA) maupun *sustainable competitive advantage* (SCA). Rumelt, Schendel dan Teece (1994) dalam Powell (2001) menjelaskan tentang *sustained superior performance* (SSP) perusahaan. Dalam beberapa penelitian manajemen strategik, hipotesis yang dikemukakan peneliti adalah bahwa SSP berasal dari SCA (Bayne, 1997; Grant, 1998; Robert, 1999 dalam Powell, 2001). Perbedaan beberapa teori terletak pada sumber dari CA, sedangkan sumber dari superior performance apakah berasal dari sewa monopoli untuk memproteksi posisi pasar (Gua dan Porter, 1977; Porter, 1980 dalam Powell, 2001); atau sewa Ricardian untuk perusahaan yang istimewa, pemilik sumber daya yang spesifik (Lippman dan Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984 dalam Powell, 2001); atau sewa Schumpeterian bagi perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis dalam memperbaharui manfaat setiap waktu (Winter, 1987; Teece, Pisano dan Shuen, 1997 dalam Powell, 2001).

Berdasarkan beberapa teori, SSP selalu dikaitkan dengan konsep CA, akan tetapi SSP, bukan CA, dan beberapa hipotesis memberikan lebih banyak pemahaman yang berbeda-beda tentang *performance*

(Powell, 2001). Kebanyakan studi empiris menduga bahwa keberadaan CA berasal dari tercapainya terlebih dahulu *performance* perusahaan, tetapi kemudian konsep tersebut berbalik, bahwa dengan mencapai CA setelah itu perusahaan akan memperoleh SSP.

Powell (2001) mengemukakan beberapa proposisi untuk dapat menetapkan nilai kebenaran, baik T maupun F yang digunakan sebagai dasar pemikiran tentang SCA dan SSP. Powell (2001) juga menyandingkannya dengan beberapa proposisi tentang *competitive disadvantage* (CD). Baik SCA maupun *competitive disadvantage* diposisikan dalam sebuah gambar yang menjelaskan tentang keberadaan dan ketiadaan SCA dan CA dalam menghasilkan SSP, apakah SCA dan CA tersebut perlu dan cukup penting dalam mencapai SSP. Pembuktian tentang kondisi SSP dianalisis dengan analisis Bayesian yang menjelaskan tentang SCA dimungkinkan terjadi pada perusahaan yang mencapai SSP.

Pada akhirnya pertimbangan secara falsafah dikemukakan untuk menjelaskan mengenai CA. Untuk mempermudah analisis, diasumsikan terdapat pandangan yang berbeda secara logika antara CA dengan *performance*, oleh karena itu diperlukan kajian di luar logika yang umum digunakan untuk meneliti dasar epistemologi dan ontologi teori utama tentang SCA.

Berdasarkan kajian logis dan falsafah, hipotesis CA bervariasi dan berarti ganda, dan tidak ada kesimpulan yang menyatakan bahwa CA selalu menghasilkan *superior performance*.

C. Review Artikel Jurnal Lain yang Terkait dengan Topik Utama

1. *Competitive Advantage* dan *Sustainable Competitive Advantage*.

CA merupakan konsep teori manajemen strategik yang menjelaskan tentang kinerja perusahaan, dan beberapa penelitian menjelaskan bagaimana perusahaan dapat memperoleh CA.

CA diperoleh ketika perusahaan memberikan manfaat yang sama sebagaimana yang diberikan para pesaingnya dengan harga lebih rendah/*cost advantage* atau memberikan manfaat berbeda dari produk pesaing / *differentiation advantage* (Porter, 1985 dalam Hoffmann 2000). Di samping itu perusahaan memiliki karakteristik struktural, seperti kekuatan pasar, skala ekonomis, atau keluasan lini produk, menekankan pada perubahan kemampuan yang dimiliki perusahaan sehingga memungkinkan diberikannya nilai lebih bagi pelanggan (Slater and Narver, 1994)

Selain itu CA dapat diperoleh perusahaan melalui penciptaan strategi nilai (*value creating strategy*) yang tidak sama dengan para pesaing (Hoffmann, 2000). Sumberdaya potensial yang terdiri dari superior skill dan superior resources (Day dan Wensley, 1988 melalui Hoffmann, 2000), *valueable* / mempunyai nilai, *rare/jarang*, *inability to be imitated* / ketidakmampuan untuk meniru, dan *imperfect substitution* / ketidaksempurnaan untuk mengganiikan (Barney, 1991 dalam Hoffmann, 2000), merupakan sumber dari SCA.

CA juga merupakan seni menghimpun dan menyebarkan sumber daya organisasi (Aun, 2008). Nilai yang disediakan perusahaan dapat memotivasi konsumen atau pengguna untuk membeli barang atau jasa dari pada pesaing langsung maupun potensial karena mempunyai kesulitan untuk menirunya (Christensen, 2010), sehingga diperlukan *understanding customers* / memahami para pelanggan, *understanding competitors* / memahami para pesaing dan *assessing the ability to imitate*/menilai kemampuan untuk meniru untuk mencapai SCA (Christensen, 2010).

Sumber SCA adalah digunakan *value chain/rantai nilai* (Porter, 1985 dalam Hoffmann, 2000), sehingga untuk mencapai SCA diperlukan *organizational performance/kinerja organisasi* dan *high productivity in allocation and utility resources/produktivitas yang*

tinggi dalam pengalokasian dan pemanfaatan sumber daya (Aun, 2008).

Oleh karena itu, kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang terjadi bila perusahaan memperoleh dan memelihara CA dengan menggunakan kriteria tertentu yang didasarkan atas persaingan, sehingga dihasilkan manfaat dalam setiap kegiatannya. Dengan demikian perusahaan dapat mencapai SCA.

2. *Sustained Superior Performance*

Hipotesis CA lebih mendominasi dibandingkan dengan SSP. Berdasarkan teori manajemen strategi, keberadaan SSP merupakan penyebab spesifik yang dihubungkan dengan CA. Untuk mencapai SSP perusahaan harus membangunnya mulai dari SCA (Slater and Narver, 1994).

Dalam *resource-based view* (RBV) menekankan perusahaan untuk menggunakan sumberdaya dan kemampuannya untuk menghasilkan CA yang akan menghasilkan nilai lebih (*superior value creation*). Perusahaan harus memiliki sumberdaya dan kemampuan yang lebih (*superior*) dibandingkan para pesaingnya. Perusahaan yang memiliki superioritas sangatlah sulit bagi pesaing untuk meniru apa yang dihasilkan dan perusahaan akan menghasilkan manfaatnya secara cepat. Dengan demikian SSP dapat diperoleh bila perusahaan telah mencapai SCA (Porter, 1985 dalam Hoffmann, 2000).

Barney (1991) dalam King dan Zeithaml (2001) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan merupakan fungsi bagaimana manajer membangun organisasinya dengan sumberdaya yang dimiliki sehingga produk yang dihasilkan mempunyai kriteria *valuable* / mempunyai nilai, *rare* / jarang, *inability to be imitated* / ketidakmampuan untuk meniru, dan *imperfect substitution* / ketidaksempurnaan untuk menggantikan.

Dengan membangun organisasi dengan sumberdaya yang dimikinya, maka produk yang dihasilkan akan menguasai pasar. Terdapat hubungan antara pangsa pasar (*market share*) dan kinerja (*performance*). Bila perusahaan menghasilkan profit tinggi, akan mempunyai pangsa pasar yang tinggi pula, asalkan perusahaan harus memiliki sumberdaya yang lebih baik dibandingkan pesaingnya, sehingga tidak mungkin bagi para pesaing untuk meniru dengan biaya yang sama (Montgomery, 1991).

Selain itu, *performance* perusahaan dipengaruhi oleh sewa total yaitu sewa yang diterima pekerja dan quasi rent serta bargaining power dari internal stakeholder yaitu *capable of unified action*, *cost of exiting to the stakeholder*, *replacement cost to the firm if a stakeholder exits*, *access to information* (Coff, 1999).

Tujuan penulisan makalah ini adalah untuk melakukan kajian atas topik *Competitive Advantage : Logical and Philosophical Considerations*, yang membahas tentang dasar logis dan filosofis dari hipotesis CA yang dikaitkan dengan SSP. Untuk memperjelas CA dan SSP, maka penentuan kriteria/ indikator SCA dan SSP diperoleh dari beberapa jurnal terkait, sehingga pertimbangan logis dan filosofis dari CA dapat dipahami dan dapat memberikan kontribusi secara akademis dalam pengembangan model, dan secara praktis model tersebut dapat diterapkan melalui suatu strategi yang akan diimplementasikan dalam dunia bisnis.

D. Penjelasan Jurnal Utama tentang *Competitive Advantage : Logical and Philosophical Consideration*

Pemahaman tentang SCA dan SSP merupakan dasar untuk dapat lebih memahami proposisi yang ditulis oleh Powell dalam jurnalnya. Proposisi yang dikemukakan Powell sebagai berikut:

Proposisi p : Perusahaan i tercapai SSP

Proposisi q : Perusahaan i memiliki satu atau lebih SCA

Dua proposisi di atas tidak identik, p diperlakukan sebagai variabel dependen yaitu superior performance (SP) dan q diusulkan sebagai variabel bebas (CA). Tinjauan yang menyatakan bahwa perusahaan berada dalam CA setelah tercapainya performance, tetapi kemudian konsep tersebut berbalik, bahwa dengan menciptakan CA, maka perusahaan akan memperoleh SSP. Pernyataan berikut menyarankan tiga bentuk hipotesis alternatif tentang CA, sebagai berikut :

- (1) $p \supset q$ (jika p kemudian q ; jika perusahaan i tercapai SSP, kemudian perusahaan i mempunyai satu atau lebih SCA)
- (2) $q \supset p$ (jika q kemudian p ; jika perusahaan i mempunyai satu atau lebih SCA, kemudian perusahaan i tercapai SSP)
- (3) $p \equiv q$ (p jika dan hanya jika q ; atau jika p kemudian q , dan jika q kemudian p)

Hipotesis (1) menegaskan bahwa pengamatan tentang SSP menentukan adanya SCA. Dalam hipotesis (2), apabila terdapat SCA, SSP tercapai. Mungkin perusahaan memiliki SSP dalam ketiadaan SCA, tetapi tidak ada satupun perusahaan dengan SCA akan gagal untuk mencapai SSP. Peneliti menggunakan hipotesis (2) atau (3) ketika menyarankan manajer untuk menghasilkan CA dalam mencapai SP.

Jika digunakan (1) sebagai hipotesis CA, maka tidak dapat dikecualikan keberadaan perusahaan yang memiliki SCA tanpa tercapai SSP. Dalam bentuk yang lebih mudah, hipotesis (1) menegaskan bahwa SCA diperlukan (*necessary*) tetapi bukan kondisi yang cukup penting (*sufficient*) untuk SSP, hipotesis (2) menegaskan bahwa itu adalah cukup penting (*sufficient*) tetapi bukan kondisi yang diperlukan (*necessary*) dan hipotesis (3) menegaskan bahwa keduanya kondisi yang diperlukan dan cukup penting (*necessary and sufficient*).

Hipotesis (3) lebih kuat dibandingkan hipotesis lainnya, menegaskan bahwa apabila tercapai CA, maka SP diperoleh, dan di manapun SP

diperoleh, maka tercapai CA. Dengan hipotesis (3), CA dan SP adalah sama secara material. Jika (3) merupakan hipotesis yang berlaku, dengan mudah dijelaskannya penggabungan antara CA dan SP.

Di sisi lain, hipotesis (3) sama sekali tidak masuk akal digunakan sebagai penjelasan dari SP. Perusahaan dengan memiliki manfaat (*advantage*), menghasilkan sumber daya yang istimewa atau kemampuan (*capabilities*), seperti pengembangan produk berkesinambungan, namun gagal dalam strategi persaingan yang sangat penting, seperti kemampuan pendistribusian, akses bahan baku atau ketajaman bisnis. Dengan kata lain, tidak mungkin bila perusahaan tersebut mengharapkan CA kemudian memperoleh SP, tidak peduli apakah perusahaan mungkin melakukan kesalahan. Jika perusahaan mempunyai CA dan CD pada saat yang sama, maka hipotesis (3) bukan merupakan hipotesis performance yang masuk akal.

Jika CA merupakan sesuatu dari: yang tidak mudah ditiru, sumber daya yang sempurna, sedangkan CD tidak hanya ketiadaan sumber daya (yang dapat menghasilkan keseimbangan ekonomi), tapi juga kegagalan untuk memenuhi pencapaian kebutuhan minimum atau faktor-faktor strategis dalam industri (Amit dan Schoemaker, 1993 dalam Powell, 2001) yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sebagaimana digambarkan pada Gambar 1, terdapat empat kemungkinan yang dapat dipilih untuk mencapai SSP, perusahaan mungkin dapat memilih antara CA dengan CD (kuadran 2), atau tanpa keduanya (kuadran 3), atau yang satu tanpa lainnya (kuadran 1 dan 4).

Sustainability Dimensions	Positive	+	0
	Negative	0	-
		None	Present
		Competitive Disadvantages	

Sumber : Powell (2001)

Gambar 1. Kondisi Sustained Superior Performance

Pada gambar 2, diharapkan ditemukannya sewa ekonomi yang positif, apakah monopoli, Ricardian atau yang lainnya, hanya dari perusahaan pada kuadran 1 (perusahaan dengan CA tanpa CD). Sebaliknya, sewa negatif ditemukan pada kuadran 4 (perusahaan dengan CD tanpa CA), dan distribusi dari sewa ekonomi perusahaan diharapkan terletak pada kuadran 2 (perusahaan dengan CA dan CD) dan 3 (perusahaan tanpa CA dan CD), di mana distribusi sewanya sama dengan nol.

Gagasan tersebut dapat memberikan proposisi ketiga dan tiga tambahan hipotesis:

Proposisi r: perusahaan i memiliki CD

- (4) $p \supset (q \dots \sim r)$ (jika p maka q dan bukan r; jika perusahaan i tercapai SSP, kemudian perusahaan i mempunyai satu atau lebih SCA dan tidak mempunyai CD)
- (5) $(q \dots \sim r) \supset p$ (jika q dan bukan r lalu p; jika perusahaan i memiliki satu atau lebih SCA dan tidak memiliki CD, lalu perusahaan i tercapai SSP)
- (6) $p \equiv (q \dots \sim r)$ (4 dan 5 benar, pernyataan p dan $q \dots \sim r$ secara material ekuivalen)

Pada hipotesis (4), jika diamati adanya SSP, adanya satu atau lebih SCA dan tanpa CD. Namun, jika menerima hipotesis (4) dan menolak hipotesis (5) tidak dapat disimpulkan secara valid karena dalam kuadran (4) CA dan CD secara bersama-sama diperlukan, tetapi tidak cukup penting, untuk mencapai kondisi SP. Jika gambar 2 diterima (menganggap bahwa SSP tidak pernah muncul seperti pada di kuadran 2 dan 3), kemudian adanya CA tanpa CD secara bersamaan merugikan bagi kondisi terciptanya SP, dan jika diterima hipotesis (6) mungkin merupakan hipotesis yang dipertahankan untuk SP.

Hipotesis awal tentang hubungan antara CA dengan performance dinyatakan dalam kuadran (1), yaitu CA perlu tapi bukan kondisi yang penting untuk mencapai SP. Dengan demikian, hipotesis (1) paling masuk akal untuk menjelaskan hubungan antara SCA dengan SSP, dengan asumsi, jika diamati SP perusahaan i, kemudian akan diketahui bahwa perusahaan i memiliki SCA dan tidak memiliki CD.

Akan tetapi kuadran (1) memiliki keterbatasan, karena tidak valid untuk menyimpulkan dari kuadran (1), bahwa SCA menghasilkan SSP. karena terdapat konsekuensi kesalahan yang tegas pada kuadran 2 jika perusahaan memiliki SCA tanpa SSP. Bahkan dalam kuadran (1) menyiratkan adanya ketidakpastian performance perusahaan seperti pada kuadran 2 dan 3. Secara empiris beberapa perusahaan yang berada pada kuadran 2 dapat memperoleh SP meskipun memiliki satu atau lebih CD, dan beberapa perusahaan yang berada pada kuadran 3 mungkin mencapai SSP tanpa SCA. Ada beberapa industri di mana tidak ada perusahaan yang memiliki CA (Warring, 1996 dalam Powell, 2001), sehingga beberapa pesaing mencapai SSP mendekati superior terhindar dari CD. Jika hal ini bisa terjadi, maka SCA merupakan kondisi yang tidak perlu dan tidak cukup penting untuk mencapai SSP.

Berdasarkan pengamatan tentang SSP hanya menghasilkan kesimpulan bahwa baik terdapatnya SCA atau tidak adanya CD, tetapi keduanya belum tentu diperlukan:

- (7) $p \supset (q \vee \sim r)$ (jika p lalu q atau tidak r; jika perusahaan i mencapai SSP, kemudian baik perusahaan i memiliki satu atau lebih SCA atau perusahaan i tidak memiliki CD).

Dalam hipotesis (7), SCA bukan kondisi yang diperlukan atau cukup penting bagi SSP. Berdasarkan hipotesis (7), pengamatan yang dilakukan tentang SSP memberikan bukti yang lemah tentang keberadaan dari SCA. Jika perusahaan memiliki SCA sebesar 10%, kemudian diamati SSP pada perusahaan i. (jika CA memiliki keterkaitan yang lemah dengan *performance*), maka ditarik kesimpulan bahwa kemungkinan perusahaan i memiliki SCA adalah lebih besar dari 0,10. Analisis Bayesian menghasilkan hipotesis berikut:

- (8) $\text{Prob}(p \supset q) > \text{prob}(p \supset \sim q)$ (probabilitas perusahaan i memiliki SCA lebih besar untuk menghasilkan SPP daripada tidak memiliki SCA)

Gambar 2 menunjukkan analisis Bayesian dari hipotesis (8). Dengan menggunakan estimasi ini, probabilitas perusahaan i yang memiliki SCA sebesar 0,10. Berdasarkan pengamatan empiris, SSP perusahaan i adalah 0,53.

Peneliti secara benar menentukan bahwa Alpha Company telah tercapai SSP, dan sekarang ingin mengestimasi probabilitas Alpha Company memiliki SSP. Proposi yang digunakan berikut:

- p : Alpha tercapai *sustained superior performance*
 q : Alpha memiliki satu atau lebih *sustainable competitive advantage*
 $\sim q$: Apha tidak memiliki satu atau lebih *sustainable competitive advantage*

Peneliti telah membuat perkiraan probablilitas sebelumnya seperti berikut (di mana p/q adalah kondisi probabilitas "p, q" tetap)

- $\text{Prob}(q) = 0,10$ (10% dari semua perusahaan memiliki SCA)
 $\text{Prob}(\sim q) = 0,90$ (90% dari semua perusahaan tidak memiliki SCA)
 $\text{Prob}(p/q) = 0,50$ (50% dari semua perusahaan memiliki SCA mencapai SSP)

Prob ($p/\sim q$) = 0,50 (50% dari semua perusahaan tanpa SCA mencapai SSP)
 Probabilitas Alpha memiliki SCA di mana mencapai SSP adalah:

$$\text{prob}(q/p) = \frac{\text{prob}(P/q) \times \text{prob}(q)}{[\text{prob}(P/q) \times \text{prob}(q)] + [\text{prob}(P/\sim q) \times \text{prob}(\sim q)]} = \frac{(0,50)(0,10)}{(0,50)(0,10) + (0,50)(0,90)} = 0,53$$

Dua kesimpulan sebagai berikut:

- (1) Estimasi peneliti dari $q = 0,10$, probabilitas sebelumnya Alpha memiliki SCA direvisi menjadi 0,53 dengan informasi yang diberikan bahwa Alpha dapat mencapai SSP
- (2) Asumsi umum di mana $\text{prob}(q/p) = 1,00$ hanya akan dibenarkan jika **(a)** $\text{prob}(q)$ dan $\text{prob}(p/q)$ bukan nol, dan **(b)** juga : (i) semua perusahaan memiliki SCA [$\text{prob}(\sim q) = 0$]; atau (ii) tidak ada perusahaan dapat mencapai SSP dengan tanpa mencapai SCA [$\text{prob}(p/\sim q) = 0$]. **(c)** diasumsikan terdapat CA dan menjadi penyebab SP; (i) adalah tidak masuk akal berdasarkan beberapa teori CA, dan (ii) asumsi SCA adalah kondisi yang diperlukan untuk SSP, yang merupakan bagian penelitian CA yang berusaha ditemukan.

Gambar 2. Analisis Bayesian

Dalam analisis tersebut menjelaskan, SCA lebih dimungkinkan dalam perusahaan untuk mencapai SSP. Analisis Bayesian membantu untuk menampilkan dua asumsi tersembunyi yang menghasilkan kesimpulan yang salah tentang SCA, yaitu (1) bahwa probabilitas p/q adalah bukan nol (beberapa perusahaan dengan memiliki SCA mencapai SP) dan (2) bahwa baik probabilitas $\sim q = 0$ (semua perusahaan memiliki CA), atau probabilitas $p/\sim q = 0$ (tidak ada perusahaan yang kurang CA mencapai SP). Berdasarkan asumsi dan pembuktian, CA (dan hanya CA) dapat menghasilkan SP, dan tidak adanya CA menghalangi diperolehnya SP. Karena asumsi tersebut hanya dapat dibenarkan tanpa CD, maka SP tidak dapat dipahami secara terpisah dari CD.

Dengan merangkum kesimpulan, maka dinyatakan argumentasi tentang CA yang disajikan dalam hipotesis 1 dalam bentuk silogistik yang lebih umum, sebagai berikut:

Premis mayor (l) : jika perusahaan i tercapai SSP, maka perusahaan i mempunyai satu atau lebih SCA

Premis minor (p) : perusahaan i tercapai SSP

Kesimpulan : q : Perusahaan i mempunyai satu atau lebih SCA

Di samping itu, terdapat sumber SCA dari penulis lain seperti tersaji dalam tabel 2 berikut :

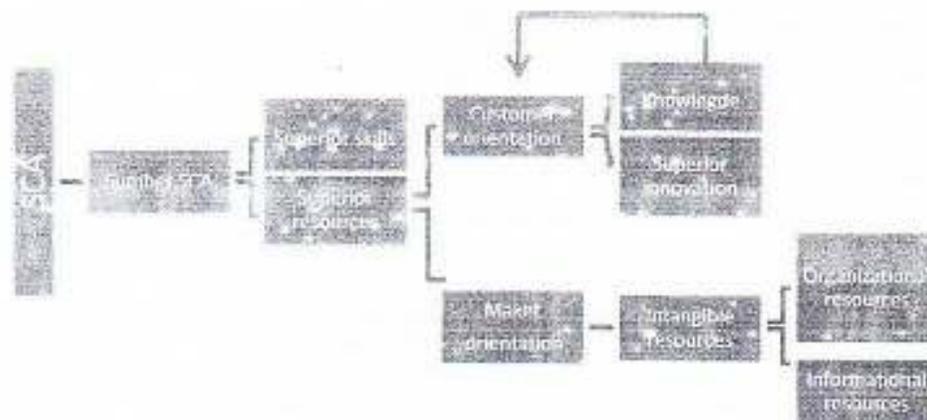
Tabel 2. Sumber dari SCA

Porter (1985)	<i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i>	Introduces idea of the 'value chain' as the basic tool for analyzing the sources of CA.
Coyne (1986)	'Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't'	Explanation of the conditions needed for an SCA to exist: idea of capability gaps.
Grossman (1986)	'Sustainable Advantage'	Discussion of those advantages that need to be sustainable: size in the targeted market, superior access to resources or customers, and restrictions on competitors' options.
Dav and Wentley (1988)	'Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority'	Personal sources of advantage are superior skills and superior resources; in assessing ways to achieve SCA, both competitor and customer perspectives should be considered.
Dierickx and Cool (1989)	'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage'	Sustainability of a firm's asset position is based on how easily assets can be substituted or imitated.
Hamel and Prahalad (1989)	'Strategic Intent'	A firm should not search for an SCA, or should learn how to create new advantages to achieve global leadership.
Prahalad and Hamel (1990)	'Core Competence of the Corporation'	SCA results from core competencies; firms should consolidate resources and skills into competencies that allow them to adapt quickly to changing opportunities.
Barnay (1992)	'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'	Discusses four indicators of the potential of firm resources to generate SCA: value, rareness, inability to be imitated, and imperfect substitution.
Cowser (1993)	'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?'	With a resource-based view, to achieve above-average returns, a firm product must be distinctive in the eyes of buyers, or the firm selling an identical product in comparison to competitors must have a low-cost position.
Peteraf (1993)	'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View'	Discusses four conditions which must be met for SCA: superior resources (heterogeneity within an industry), no points limits to competition, imperfect resource mobility, and no entry limits to competition.

Author and Date	Article/Book Title	Main Contribution
Aun (2008)	A Strategic Competitive Advantage Perspective on Management Development	SCA promote organizational performance and the outcome is high productivity in terms of better resource allocation and utilization
Christensen (2010)	Defining customer value as the driver of competitive advantage	These three common difficulties, how then can organizations improve their assessment, analysis, and achievement of SCA: (1) understanding customers, (2) understanding competitors, (3) assessing the ability to imitate

Sumber : Aun (2008) dan Christensen (2010)

Dari ringkasan untuk membangun konsep SCA sebagaimana tabel 1 dan 2 di atas, maka dapat digambarkan suatu skema tentang sumber dari



SCA seperti tersaji pada gambar 3.

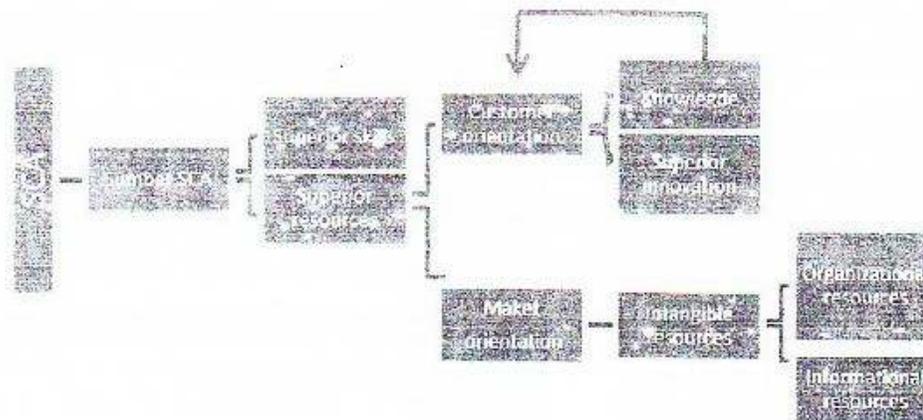
Sumber: Hoffmann (2000), Aun (2008) dan Christensen (2010).

Gambar 3. Sumber SCA

Author and Date	Article/Book Title	Main Contribution
Aun (2008)	A Strategic Competitive Advantage Perspective on Management Development	SCA promote organizational performance and the outcome is high productivity in terms of better resource allocation and utilization
Christensen (2010)	Defining customer value as the driver of competitive advantage	These three common difficulties, how then can organizations improve their assessment, analysis, and achievement of SCA: (1) understanding customers, (2) understanding competitors, (3) assessing the ability to imitate

Sumber : Aun (2008) dan Christensen (2010)

Dari ringkasan untuk membangun konsep SCA sebagaimana tabel 1 dan 2 di atas, maka dapat digambarkan suatu skema tentang sumber dari



SCA seperti tersaji pada gambar 3.

Sumber: Hoffmann (2000), Aun (2008) dan Christensen (2010).

Gambar 3. Sumber SCA

Sedangkan untuk memperoleh SSP, beberapa penulis mengemukakan pendapatnya seperti terlihat pada tabel 3 berikut.

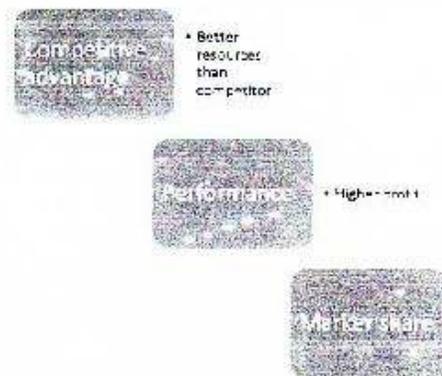
Tabel 3. Pendapat tentang SSP

Author and Date	Article/Book Title	Main Contribution
Montgomery (1991)	Sources of Superior Performance : Market Share versus Industry Effect in The US Brewing Industry	There is a causal relationship between market share and performance. Firms earn higher profits, and generally have higher market share, if they have better resources. Better resources in turn are those which convey the firm a competitive advantage and are impossible for competitors to replicated at equal cost
Coff (1999)	When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power	The resource-based view is not a useful tool for predicting performance, because it was formulated to explain when firms will generate rent-not who will appropriate it. As such, in its current form, it may not be a powerful tool for predicting when rent can be detected in performance measures.
Hoffmann (2000)	An Examination of The Sustainable Competitive Advantage Concept : Past, Present, and Future	A resource-based view emphasizes that a firm utilizes its resources and capabilities to create a competitive advantage that ultimately results in superior value creation. According to the resource based view, in order to develop a competitive advantage the firm must have resources and capabilities that are superior to those of its competitors. Without this superiority, the competitors simply would replicate what the firm was doing and any advantage would quickly disappear
King dan Zeithami (2001)	Competencies and Firm Performance : Examining The Causal Ambiguity Paradox	Firm performance is function of how well manager build their organizations around resources that are valuable, rare, inimitable, and lack substitute.
Robert and Dowling (2002)	Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance	Good reputation is a valuable asset that allows a firm to archive persistent profitability or sustained superior financial performance

Sumber : Montgomery (1991), Coff (1999), Hoffmann (2000), King dan Zeithami (2001), dan Robert and Dowling (2002).

Apabila dihubungkan antara kriteria SCA dan pencapaian SSP bagi suatu perusahaan, maka dapat ditarik suatu benang merah bahwa perusahaan yang dapat mencapai SSP diperoleh apabila perusahaan telah berada dalam SCA.

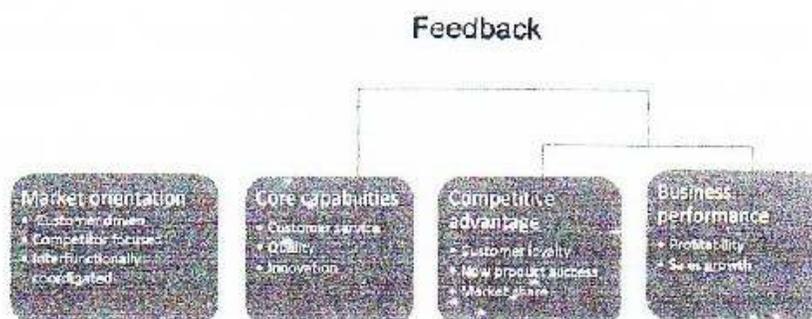
Market share mempunyai hubungan dengan performance, karena market share yang tinggi diperoleh dari tingginya profit yang dihasilkan perusahaan, selama perusahaan tersebut mempunyai sumberdaya yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain (Montgomery, 1991). Sumberdaya yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain berarti perusahaan tersebut memiliki CA, sehingga tidak mungkin bagi para pesaing untuk meniru dengan biaya yang sama. Alur pencapaian performance disajikan dalam gambar 4 berikut.



Sumber : Montgomery (1991)

Gambar 4. Competitive Advantage, Performance and Market Share

Apabila perusahaan secara kontinue menciptakan superior customer value berarti perusahaan telah mencapai SP (Slater dan Narver, 1994). Indikator bahwa perusahaan telah mencapai superior customer value dengan melihat business performance yang dinyatakan dalam profitability dan sales growth yang tinggi. Alur pencapaian business performance disajikan dalam gambar 5 berikut.

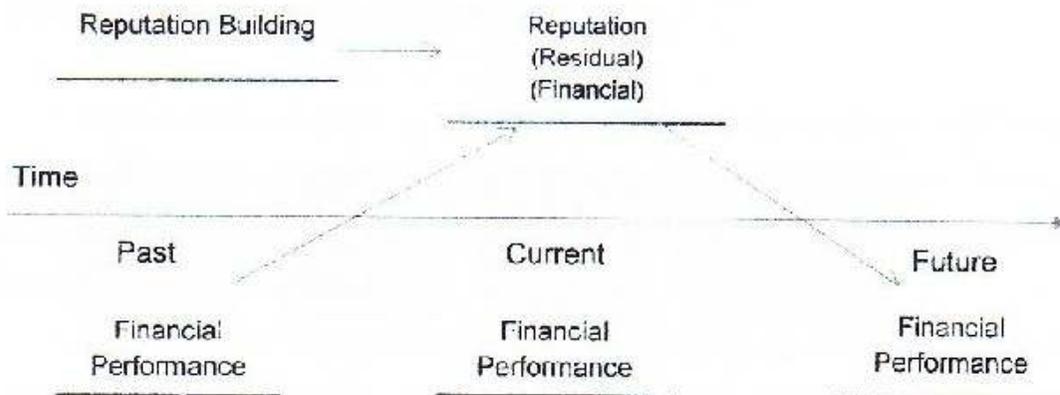


Sumber : Slater dan Narver (1994)

Gambar 5. Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance

Dari gambar tersebut terlihat bahwa business performance dapat dicapai apabila perusahaan memiliki CA. Perusahaan harus memulainya dengan menentukan orientasi pasar (market orientation), yang terdiri dari tiga komponen penting, yaitu *customer orientation*, *competitor focus* dan *cross functional coordination*.

Reputasi yang baik merupakan aset yang bernilai untuk mengantarkan perusahaan dalam mencapai profit yg kontinue atau *sustained superior financial performance*. Reputasi perusahaan adalah atribut bagi organisasi yang dicerminkan melalui pandangan eksternal stakeholder bahwa perusahaan baik dan tidak buruk. Reputasi ditentukan dari *value (quality)* dari aktor yang menjalankan perusahaan (Roberts and Dowling, 2002). Alur pencapaian *sustained superior financial performance* disajikan dalam gambar 6 berikut.



Sumber : Roberts and Dowling (2002)

Gambar 6. Model of Reputation and Financial Performance Dynamics

Berdasarkan review dari jurnal terkait, maka SSP dapat berupa performance, business performance maupun financial performance yang mengarah pada sustains profit yang diperoleh perusahaan melebihi rata industri, sehingga perusahaan tersebut dikatakan memiliki CA. Pencapaian SCA akan tercapai bila perusahaan lain tidak dapat meniru strategi yang dilaksanakan perusahaan. *Resources based (RB)* dijadikan pandangan bagi perusahaan untuk memanfaatkan sumberdaya dan kemampuannya untuk menciptakan CA yang akan menghasilkan *superior value creation*.

Oleh karena itu, dalam pertimbangan filosofisnya, Powell menyampaikan SSP sebagai fenomena spesifik perusahaan yang berasal dari sumberdaya dan kemampuan (*capabilities*) dalam menghasilkan sewa ekonomis dengan keutamaan nilai yang dimiliki, kelangkaan, ketidakmampuan meniru dan kemampuan menyisihkan sewa. Ketidakmampuan meniru bukan hanya dengan sewa ditahan, tetapi juga disebabkan perlindungan posisi pasar membuat hambatan masuk mengisolasi mekanisme seperti penyebab mendua, kompleksitas sosial dan disekonomis, di samping perlu ditambahkannya untuk keistimewaan

aset yang tidak berwujud seperti kepemimpinan, budaya, kerjasama, proses atau batin, dinamis, dan variabel perilaku.

Resources based view (RBV) dimulai dengan asumsi heterogenitas perusahaan, misalnya tidak ada dua perusahaan *i* dan *j* memiliki sumber daya yang identik atau kemampuan portofolio. Asumsi ini, meskipun benar, menimbulkan masalah epistemologi, karena merupakan bukan pernyataan empiris, tetapi konsekuensi logis dari definisi "dua" dan "identik". Tidak ada pengamatan empiris dapat menghasilkan nilai *F* (dua perusahaan yang berbeda dengan portofolio sumber daya yang identik), dan berdasarkan proposisi, bahwa dua perusahaan yang berbeda identik adalah tidak masuk akal.

Walaupun secara teori bahwa SCA akan menghasilkan SSP, akan tetapi penelitian dapat gagal mencari beberapa sumber CA, yaitu perusahaan *i* dengan SSP dan bukan SCA. Jika proposisi RB *a* memiliki kandungan empiris, ini akan menjadi suatu kemungkinan bahwa proposisi RB salah. Tetapi jika SCA harus ada di suatu tempat karena SP dapat diamati, maka jelas teori membuat analisis dengan sendirinya ($p \rightarrow q$ or q jauh dari $p \supset q$).

Setiap disiplin ilmu, dari fisika sampai dengan psikologi, diterimanya proposisi mengandung beberapa analisis kebijakan yang berisi tidak teramati, atau penemu tidak memiliki konsistensi secara logis, dan tidak dapat dijelaskan secara logis adanya anomali. Tapi dalam masalah epistemologis ketika proposisi tersebut sudah mulai tertinggal dan bidang utama, di mana dikemukakan untuk teori-teori RB.

Meskipun yang ditekankan adalah penelitian, pragmatisme memainkan peran yang sama penting sebagai dasar filosofis untuk mentransfer pengetahuan bagi manajer. Baik peneliti ataupun konsultan belum menghargai proposisi utama CA yang dapat dipertahankan secara filsafat, memerlukan pemikiran manajer untuk mengamati, memahami, meniru atau memperoleh. Dalam strategi sesi dan lokakarya eksekutif, manajer diinstruksikan untuk menemukan SCA antara sumber daya

mereka, dan mereka memang menemukannya, walaupun kadang-kadang dengan kesulitan besar.

Dengan memahami proposisi tersebut, manajer bisa juga memandang bentuk perusahaan dalam berbagai perspektif, sehingga manajer dapat mengidentifikasi dan memobilisasi faktor untuk menciptakan SP pada periode yang akan datang. Manajer dapat pula memprediksi risiko, kelayakan dan konsekuensi dari berbagai program. Pragmatisme dan teori kesimpulan yang dibuang, tidak dapat sepenuhnya jembatan, tetapi dapat diberikan dasar strategi intelektual yang konsisten dapat terhubung dengan praktek manajemen.

F. Rekomendasi

Perusahaan tidak akan pernah berhenti menghadapi masalah di dalam dan di luar perusahaan, yang menyangkut aspek organisasi, akuisisi, merger dan aliansi strategis. Dalam aspek yang lebih operasional menyangkut manajemen finansial, produksi, pemasaran, manajemen administrasi dan manajemen sumber daya manusia. Sedangkan masalah eksternal ditandai oleh aktivitas ekonomi pasar yang sangat dinamis, seperti tuntutan pelanggan terhadap mutu dan keamanan produk, fluktuasi harga, ekspansi perusahaan lain, teknologi dan pesaing. Dalam upaya mencapai SSP, perusahaan harus menghadapi tantangan bahkan tekanan internal dan eksternal tersebut. Salah satu cara pendekatannya adalah perusahaan dapat mengefektifkan potensi sumber daya yang ada.

Oleh karena itu, kajian tentang pertimbangan logis dan filosofis tentang CA, dapat dijadikan acuan bagi pencapaian SCA dan SSP perusahaan dengan mendalami indikator/karakteristik yang penting sebagai faktor penentu tercapainya SCA.

DAFTAR PUSTAKA

- Aun, Law Kian, 2008, "A Strategic Competitive Advantage Perspective on Management Development", International Business Research, Vol. 1, No. 4, hal. 56 – 64
- Christensen, 2010, "Defining Customer Value as the Driver of Competitive Advantage", Strategy and Leadership, Vol. 38, No. 5, hal. 20 - 25
- Coff, Russel W, 1999, "When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance : The Resources-Based View and Stakeholder Bargaining Power", Organization Science, Vol. 10, No. 2, hal. 119 – 133
- Hoffmann, Nicole P, 2000, "An Examination of The Sustainable Competitive Advantage, Concept : Past, Present and Future", Academy of Marketing Science Review, Vo. 2000, No. 4.
- Montgomery, Cynthia A; Wernefelt, Birger, 1991, "Sources of Superior Performance : Market Share Versus Industri Effect in the US Brewing Industry", Management Science, Vol. 37 No. 8, hal. 954 - 959
- Powell, Thomas C, 2001, "Competitive Advantage : Logical and Philosophical Consideration", Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 9, hal. 875 – 888
- Roberts, Peter W; Dowling, Grahame R, 2002, "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 12, hal. 1077 - 1093
- Schoemaker, Paul. J. H, 1990, "Strategy, Complexity and Economic Rent", Management Science, Vo. 36, No. 10, hal. 1178 – 1192
- Slater, Stanley F; Narver, John C, 1994, "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", Business Horizon, hal. 22 – 28