

KAJIAN ATAS KONSEP "KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN" DARI NICOLE P. HOFFMAN DAN PENGEMBANGANNYA

Ahmad Rizki Sridadi

Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran

ABSTRAK

Tujuan dari pemaparan makalah ini adalah untuk mengkaji perkembangan definisi, sumber dan kontribusi mengenai keunggulan kompetitif berkelanjutan (KKB). KKB yang didiskusikan dalam makalah ini bersandar pada cakupan disiplin ilmu manajemen strategik. Makalah ini mengangkat permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut: Pertama, bagaimana perkembangan definisi, sumber dan kontribusi tentang KKB hingga tahun 2011. Kedua, bagaimana KKB berhubungan dengan konsep-konsep manajemen strategik. Pembahasan dalam makalah ini menggunakan metode berupa studi kepustakaan melalui penelusuran sumber-sumber bacaan pada jurnal-jurnal internasional yang berkaitan dengan konsep KKB dan konsep-konsep dalam bidang manajemen strategik lain untuk selanjutnya dianalisis. Makalah ini memuat implikasi akademik dalam hal kontribusinya atas pengayaan khazanah literatur dasar mengenai konsep-konsep, sumber-sumber, dan kontribusi-kontribusi KKB sehingga dapat digunakan oleh pemakalah dan kalangan akademisi lainnya untuk dijadikan sebagai bahan pengajaran dan bahan penelitian lanjutan. Selain itu, makalah ini juga memiliki implikasi praktis terhadap para praktisi pada organisasi sehingga dapat menerapkan konsep KKB untuk kegunaan pengambilan keputusan. Makalah ini berfokus pada upaya pemaparan definisi, sumber dan kontribusi terhadap KKB yang terbagi atas 2 (dua) bagian pokok. Bagian pertama membahas jurnal utama dari Hoffman. Bagian kedua membahas mengenai jurnal-jurnal yang mendukung dan sekaligus sebagai kelanjutan pembahasan jurnal utama disertai ulasan ringkas tentang psychological capital. Dalam makalah ini dipaparkan upaya menyusun definisi KKB, dilanjutkan pengembangan rumusan definisi yang lebih lengkap tentang KKB, hingga akhirnya definisi formal KKB diajukan oleh Hoffman. Beberapa yang dianggap penting mengenai sumber KKB adalah tentang keterampilan superior dan sumber daya superior; sumber daya perusahaan yang mempunyai 4 (empat) atribut, yakni: kelangkaan, nilai, ketidakmampuan untuk ditiru, dan ketidakmampuan untuk disubstitusi. Sumber KKB selanjutnya adalah positive psychological capital, benchmarking, inovasi, dan inovasi pemasaran. Selanjutnya, kontribusi bagi KKB misalnya kompetensi inti, aset berbasis pasar, heterogenitas sumber daya, dan pembangunan berkelanjutan. Terakhir, pembahasan KKB dirangkai dengan konsep lain dalam bidang manajemen strategik seperti orientasi pasar, nilai pelanggan, hubungan pemasaran, dan jaringan usaha.

Kata Kunci: *keunggulan kompetitif berkelanjutan (KKB), sumber KKB, kontribusi KKB, dan psychological capital*

ABSTRACT

The purpose of this paper presentation is to examine the development of definitions, sources and the contribution of the keunggulan kompetitif berkelanjutan (KKB). KKB is discussed in this paper rests on the scope of strategic management disciplines. This paper raises the issue which is formulated as follows: First, how the development of definitions, sources and contribution of KKB until 2011. Second, how KKB relates to the concepts of strategic management. The discussion in this paper uses a method of literary study by tracing the sources of literature on international journals related to the concept of KKB and concepts in the field of strategic management who are then analyzed. This paper includes academic implications in terms of contribution to the enrichment of the treasures of the basic literature on concepts, sources, and contributions KKB so that it can be used by speakers and other academics to be used as teaching materials and advanced materials research. In addition, this paper also has practical implications to the practitioners in the organization so as to apply the concept of usability KKB for decision making. This paper focuses on the efforts of the exposure definitions, sources and contribution to the KKB is divided into two (2) main parts. The first section discusses the major journals of Hoffman. The second section discusses the journals that support and discussion as well as the continuation of the main journals with quick review of psychological capital. In this paper presented the

compilation of definitions KKB , continued development of a more complete formulation of the definition of the KKB, KKB until the formal definition proposed by Hoffman. Some are considered important regarding the source of KKB is superior skills and superior resources , resource company that has 4 (four) attributes, namely : scarcity, value, inability to be imitated, and inability to be substituted . KKB is a further source of positive psychological capital, benchmarking, innovation, and marketing innovation. Furthermore, the contribution to the KKB eg core competencies, market-based assets, heterogeneity of resources, and sustainable development. Finally, the discussion of KKB coupled with other concepts in the field of strategic management such as market orientation, customer value, relationship marketing, and business networks .

Keywords: *keunggulan kompetitif berkelanjutan (KKB), a source of KKB, KKB contribution, and psychological capital*



PENGANTAR

Latar Belakang

Setiap perusahaan tentu menghendaki organisasi yang dikelolanya dapat menciptakan keunggulan dibandingkan para pesaingnya (keunggulan kompetitif/KK). Lebih dari itu, setiap perusahaan tentu juga menginginkan agar keunggulannya tersebut dapat dipertahankan dan dikembangkan. Untuk memelihara keberlanjutan keunggulannya, setiap komponen dalam perusahaan, khususnya para manajer puncak penting mengetahui hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan keunggulan yang berkelanjutan. Demikian maka penelitian-penelitian mengenai konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan sangat diperlukan agar dapat menganalisis lingkungan perusahaan.

Pengamatan dan evaluasi terhadap perubahan lingkungan perusahaan yang dinamis merupakan bahan masukan dan sumber-sumber yang esensial bagi pengembangan keunggulan kompetitif berkelanjutan (KKB). Hingga saat ini keberadaan KKB merupakan akumulasi hasil pengayaan kontribusi-kontribusi yang dipaparkan oleh berbagai pendapat pakar dengan beragam perspektif dalam waktu yang panjang. Pendapat dan perspektif dimaksud dan yang akan diulas dalam makalah ini adalah yang berkaitan dengan strategi dalam bidang pemasaran dan dalam area manajemen strategik.

Hoffman (2000) mengemukakan bahwa usaha perumusan konsep KKB telah dirintis oleh Alderson yang menekankan pentingnya organisasi mencari sejumlah cara untuk membedakannya dengan pesaing. Inovasi perlu terus ditelusuri agar organisasi mampu mewujudkan karakteristik-karakteristik unik di mata para pelanggannya agar dapat bertahan hidup, sebagaimana dikemukakan oleh Hall (1980) dan Henderson (1983). Selanjutnya, ia mengatakan bahwa Porter (1985) mengenalkan istilah KKB ketika ia menunjukkan tipe-tipe strategi kompetitif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai KKB dalam masa yang lama. Pada saat ini pula Porter mengajukan ide "rantai nilai" sebagai sarana pokok untuk menganalisa sumber keunggulan kompetitif (KK). Perspektif selanjutnya dialihkan ke dalam perusahaan itu sendiri untuk mencari dan menemukan sumber-sumber KK. Coyne (1986) menemukan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya yang perusahaan punyai dengan yang para pesaing miliki menjadi keunggulan perusahaan jika kesenjangan tersebut tetap ada (Coyne, 1986). Vorhies dan Morgan (2005)

mengemukakan sumber bagi KKB yang berasal dari pembelajaran organisasi berbasis pasar, yakni *benchmarking*, suatu upaya untuk mengembangkan kapabilitas yang menghasilkan kinerja superior.

Sumber bagi KKB juga dinyatakan oleh Ren, Xie, dan Krabbendam (2010) berupa inovasi pemasaran. Sumber inovasi pemasaran ini merangkum 3 (tiga) tahap yaitu merevisi alternatif strategi, mengembangkan sumber pemasaran, dan menyesuaikan gaya kompetisi perusahaan dengan peluang dan ancaman di pasar. Sumber lainnya adalah *psycap*, suatu keadaan psikologi yang positif dari individu, dan dicirikan oleh *self efficacy*, optimisme, harapan, dan *resiliency* (Luthans et al., 2007 a, b dalam Toor dan Ofori (2010)). Mengenai *psycap* ini akan dibahas secara khusus pada bagian tersendiri dari kajian atas jurnal terkait lainnya mengenai sumber-sumber KKB.

Secara lebih kategorik, di dalam perusahaan terdapat 2 (dua) sumber KK yakni: keterampilan-keterampilan superior dan sumber daya-sumber daya superior sebagaimana disampaikan oleh Day dan Wensley (1988). 2 (dua) sumber itulah yang hingga saat ini menjadi landasan bagi pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view/RBV*). Pandangan berbasis sumber daya menggarisbawahi bahwa sumber daya internal perusahaan ditujukan untuk mencapai KKB.

Namun ternyata perusahaan yang memiliki sumber daya, keterampilan, dan kompetensi inti dipandang masih belum sanggup mempertahankan KK. Permasalahannya adalah sumber daya seperti apa yang harus dipunyai perusahaan untuk meraih KKB. Sementara itu, Barney (1991) dalam Hoffman (2000) mengungkapkan 4 (empat) indikator yang dapat diterapkan untuk menghasilkan KKB, yakni: nilai (*value*), kelangkaan (*rareness*), ketidakmampuan untuk ditiru (*inability to be imitated*), dan ketidakutuhan substitusi (*imperfect substitution*).

Mirip dengan Barney (1991), O'Shannassy (2008) menguraikan sumber daya dengan 4 (empat) atribut: bernilai, langka, sukar ditiru, tidak ada sumber daya perusahaan lain yang bernilai ekuivalen secara strategis; dan sumber daya strategi membantu perusahaan mencapai dan mempertahankan KKB. Pada tahun 2003, Rijamampiana, Acrat, dan February menyebutkan bahwa terdapat beberapa cara agar KKB dapat dicapai: (1) Kesesuaian berbagai aktifitas sehingga upaya meniru sumber KK menjadi lebih sulit (2) *Causal ambiguity* (3) Faktor-faktor pokok yang mendukung KK dan mencermati perubahan faktor-faktor dari waktu ke

waktu (4) *Physically unique resources* (5) *Path dependency* (6) *Economic deterrence*. Sedangkan Helfat dan Peteraf (2003) mengajukan heterogenitas sumber daya dan kapabilitas dapat menciptakan KK.

Sampai pada titik itu, Barney (1991) dalam Hoffman (2000) menawarkan definisi konseptual KKB: “suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika ia melakukan strategi penciptaan nilai yang tidak secara simultan dijalankan oleh pesaing yang ada atau pesaing potensial lainnya dan saat perusahaan-perusahaan lain tersebut tidak mampu menggandakan keuntungan-keuntungan dari strategi ini.

Pada tahun 2009, Santos mengemukakan perihail penggunaan perspektif eksternal yakni penerapan konsep pemasaran sosial. Melalui konsep ini perusahaan membenahi kondisi sosial masyarakat sambil meningkatkan kepentingan ekonomi perusahaannya. Masih dengan konteks eksternal perusahaan, Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) menyatakan bahwa pembangunan berkelanjutan

akan mempengaruhi cara perusahaan mencapai dan memelihara KKB.

Dengan digunakannya perspektif eksternal mengenai pesaing dan pelanggan oleh perusahaan maka kontrak KKB terhubung dengan konsep-konsep strategik lain. Dalam kajian tentang strategi, konsep-konsep strategik tersebut adalah antara lain: orientasi pasar (*market orientation*), nilai pelanggan (*customer value*), pemasaran hubungan (*relationship marketing*), dan jaringan usaha (*business network*).

Makalah ini ditulis dengan tujuan untuk: 1). Mengkaji kontribusi-kontribusi terhadap KKB, sumber-sumber KKB, dan konsep KKB yang bersumber dari jurnal utama (Hoffman, 2000); 2). Mencari dan mengkaji jurnal lain yang terkait dengan materi jurnal utama.

Adapun penulisan makalah disusun berdasarkan urutan sebagai berikut: 1). Ringkasan berdasarkan artikel jurnal utama; 2). Kajian atas artikel jurnal lainnya yang terkait topik. 3). Rekomendasi.



PEMBAHASAN

Pembahasan ini akan diawali dengan paparan mengenai ringkasan menurut artikel jurnal utama dari Hoffman (2000) yakni dalam Tabel 1 dan bagian

pendefinisian. Selanjutnya, pembahasan dikembangkan dengan materi yang bersumber dari jurnal lainnya yang berkaitan dengan topik utama keunggulan kompetitif berkelanjutan (KKB).

I. Ringkasan Berdasarkan Artikel Jurnal Utama

Tabel 1
Ringkasan menurut Artikel Jurnal Utama

Masa Lalu	Masa Kini		Masa Depan	Hubungan KKB dengan Konsep Strategik Lainnya
Kontribusi Awal KKB	Perkembangan Definisi KKB	Perkembangan Sumber dan Kontribusi KKB	Arahan Penelitian Masa Depan tentang Konstrak KKB	
1	2	3	4	5
1. Alderson (1937): 3 (tiga) landasan bagi keunggulan diferensial: teknologi, hukum, dan geografi. 2. Hall (1980): Perusahaan yang berhasil akan memperoleh baik biaya terendah atau posisi yang paling berbeda	1. Day (1984): tipe-tipe strategi untuk melanjutkan keunggulan kompetitif 2. Porter (1985): tipe-tipe strategi kompetitif bagi perusahaan untuk mencapai KKB dalam masa yang lama.	<ul style="list-style-type: none"> • Day dan Wensley (1988): Sumber KKB: Keterampilan superior dan sumber daya superior; perspektif pesaing dan pelanggan. • Dierickx dan Cool (1989): Sumber daya yang tidak dapat ditiru. • Prahalad dan Hamel (1990): KKB dari kompetensi inti melalui konsolidasi seluruh sumber daya dan keterampilan ke dalam kompetensi. 	Proposisi: 1. Identitas jaringan adalah anteseden Kepercayaan 2. Komunikasi adalah anteseden bagi Kepercayaan dan Pembelajaran Organisasi 3. Komitmen adalah Hasil Kepercayaan dan Pembelajaran Organisasi 4. Kepercayaan dan Komitmen mengakibatkan KKB	1. Orientasi pasar (marketorientation); 2. Nilai pelanggan (customer value); 3. Pemasaran Hubungan (relationship marketing); 4. Jaringan Bisnis (business network); 5. P e m e r e k a n (branding); 6. Pembelajaran organisasi (organisational learning); 7. Inovasi (innovation).

1	2	3	4	5
<p>3. Henderson (1983): Mereka yang mampu menyesuaikan diri paling cepat dan paling baik memperoleh keunggulan dibanding pesaingnya.</p>	<p>3. Coyne (1986): perbedaan penawaran produk perusahaan & pesaing. Keunggulan berlanjut jika pesaing tidak dapat memperoleh sempit kesenjangan.</p> <p>4. Barney (1991): KKB jika melakukan strategi penciptaan nilai yang tidak dijalankan pesaing dan pesaing tidak mampu mendapat keuntungan dari strategi ini.</p> <p>5. Hoffman (2000): keuntungan berlanjut sebagai hasil pelaksanaan strategi penciptaan nilai unik yang tidak dijalankan pesaing dan pesaing tidak mampu mendapat keuntungan dari strategi ini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barney (1991): 4 (empat) indikator sumber daya perusahaan untuk KKB: value, rareness, inability to be imitated, dan imperfect substitution. • Conner (1991): produk perusahaan harus khusus di mata para pembelinya atau posisi biaya rendah. • Peteraf (1993): 4 (empat) kondisi KKB: sumber daya superior (heterogenitas dalam industri), keterbatasan ex poste terhadap persaingan, mobilitas sumber daya yang tidak sempurna, dan keterbatasan ex ante terhadap persaingan. • B h a r a d w a j , Varadarajan, dan Fahy (1993): KKB hadir jika ia dikenali oleh para pelanggan. • Hall (1993): sumber daya tidak berwujud untuk diferensiasi kapabilitas bagi KKB. • Day dan Nedungadi (1994): Strategi perusahaan berorientasi pelanggan versus berorientasi pesaing. • Hunt dan Morgan (1995): Membandingkan teori neo klasik dan teori keunggulan komparatif perusahaan; keunggulan komparatif dapat dialihkan kepada keunggulan kompetitif; kategorisasi sumber daya. • Oliver (1997): Model heterogenitas perusahaan: modal sumber daya dan modal instiusional bagi KKB. • Srivastava, Shervani, dan Fahey (1998): aset berbasis pasar: relasional dan intelektual untuk KKB 		

Sumber: Materi jurnal utama

KKB: Pendefinisian

Dalam bagian pendefinisian ini, secara kronologis dinyatakan bahwa sebelum Porter menyampaikan istilah KKB, Day (1984) mencuatkan ide mengenai KKB dengan mengusung tipe-tipe strategi yang dapat membantu “melanjutkan keunggulan kompetitif”. Baru kemudian Porter (1985) memperkenalkan istilah KKB meskipun saat itu ia tidak menawarkan konsep formal KKB.

Setelah diperkenalkannya istilah tersebut, berturut-turut Coyne (1986), Day dan Wensley (1988), Dierickx dan Cool (1989), dan Hamel dan Prahalad (1989) menggunakan istilah KKB dalam artikel-artikel yang ditulisnya meskipun masing-masing mempunyai penekanan yang berbeda-beda terhadap KKB. 6 (enam) tahun berselang, diajukanlah definisi konseptual formal KKB oleh Barney (1991) sebagai berikut: ”suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika ia melakukan strategi penciptaan nilai yang tidak secara simultan dijalankan oleh pesaing yang ada atau pesaing potensial lainnya dan saat perusahaan-perusahaan lain tersebut tidak mampu menggandakan keuntungan-keuntungan dari strategi ini.

Definisi formal versi Barney (1991) kemudian dilengkapi oleh Hoffman (2000) yang menyatakan bahwa KKB merupakan keuntungan yang berkesinambungan sebagai hasil dari pelaksanaan sejumlah strategi penciptaan nilai yang unik yang tidak secara simultan dilakukan oleh para pesaing potensial maupun yang ada saat ini bersama dengan ketidakmampuan untuk menggandakan keuntungan-keuntungan dari strategi ini.

Dengan ditawarkannya definisi formal tersebut, perusahaan telah mengedepankan strategi dengan perspektif eksternal (pesaing) dalam memandang KKB dibandingkan dengan perspektif internal. Melalui perspektif eksternal isu pentingnya adalah berapa lama suatu perusahaan akan tetap mampu membuat para pesaing berada di belakang.

II. Kajian atas Jurnal Lainnya yang Terkait Topik

Tabel 2 berikut ini memuat sumber-sumber dan kontribusi bagi upaya pencapaian KKB beserta hubungan KKB dengan konsep dalam stratejik lainnya. Berdasarkan hasil penelusuran literatur jurnal, belum ditemukan definisi baru dari KKB sehingga sampai saat ini masih digunakan definisi formal dari Hoffman (2000).

Tabel 2
Ringkasan Jurnal Lainnya yang terkait KKB dan Hubungannya dengan Konsep Stratejik

Para Penulis dan Tahun	Sumber-Sumber KKB	Hubungan KKB dengan Konsep Stratejik Lainnya
1	2	3
Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002)	inovasi dan reputasi sebagai sumber persistent competitive advantage.	Orientasi Pasar <ul style="list-style-type: none"> • Konsep orientasi pasar (market orientation) (de Madariaga dan Valor (2007)): <ol style="list-style-type: none"> 1. sebagai suatu filosofi manajerial (managerial philosophy), 2. orientasi strategis, atau budaya perusahaan
Vorhies dan Morgan (2005)	Benchmarking mempunyai potensi menjadi mekanisme pembelajaran kunci untuk mengidentifikasi, membangun, dan meningkatkan kapabilitas pemasaran untuk mengantarkan kepada KKB.	
Johanessen dan Olsen (2009)	Inovasi dipandang sebagai sumber utama KKB dalam ekonomi pengetahuan (the knowledge economy). 3 (tiga) hal pendukung KKB: informasi eksternal (external information), proses pengetahuan yang sistemik, dan inovasi.	Jaringan Usaha <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen mitra usaha akan meningkat (Holm, Eriksson, dan Johanson (1999)): <ol style="list-style-type: none"> (1) terdapat koordinasi antar aktifitas dalam hubungan; (2) kepercayaan dalam hubungan.

1	2	3
Ren, Xie, dan Krabbendam (2010)	Inovasi pemasaran mempunyai potensi kuat menghantarkan KKB	Nilai Pelanggan Budaya, orientasi pasar yang terintegrasi, dan intrapreneurship berhubungan secara signifikan dan positif dengan nilai pelanggan. Karenanya manajer mengadopsi perspektif pelanggan sebagai sumber KKB (Nasution dan Mavondo (2008).
Toor dan Ofori(2010)	Psycap mampu mendorong KKB bagi keberhasilan organisasi	Pemasaran Hubungan Kerangka kerja "sistem nilai ketahanan organisasi (the organizational resilience system)" menghubungkan pembelajaran organisasi dan pemasaran hubungan. karenanya menyelenggarakan kebijakan manajemen hubungan pelanggan yang memberikan KKB bagi organisasi (Lee dan Trim (2006).
Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002)	Pembangunan berkelanjutan (sustainable development) yang mempengaruhi cara perusahaan mencapai KKB.	
Rijamampianina, Abratt, dan February (2003)	Terdapat beberapa cara KKB dapat dicapai: (1) Kesesuaian berbagai aktifitas sehingga upaya meniru sumber KK menjadi lebih sulit (2) Causal ambiguity (3) Faktor-faktor pokok yang mendukung KK dan mencermati perubahan faktor-faktor dari waktu ke waktu (4) Physically unique resources (5) Path dependency (6) Economic deterrence.	
Helfat dan Peteraf(2003)	Heterogenitas sumber daya dan kapabilitas dapat menciptakan KK.	
Khandekar dan Sharma (2005)	Pengembangan kapabilitas sumber daya manusia oleh perusahaan cenderung memperoleh KKB dan juga menikmati kinerja yang unggul.	
O'Shannassy (2008)	Sumber daya dengan 4 (empat) atribut: bernilai, langka, sukar ditiru, tidak ada sumber daya perusahaan lain yang bernilai ekuivalen secara strategis; dan sumber daya strategi membantu perusahaan mencapai dan mempertahankan KKB.	
Santos (2009)	Dengan konsep pemasaran sosial, perusahaan dapat mengambil ceruk keuntungan di pasar dan memampukannya meraih KKB dalam jangka panjang.	

Sumber: Diolah dari artikel-artikel lain terkait topik

KKB: SUMBER-SUMBER

Hoffman (2000) telah menekankan *esensialia* dari sumber daya tak berwujud untuk meraih KKB. Aset-aset tak berwujud yang eksternal bagi perusahaan telah menjadi sumber dan dapat sangat berkontribusi

untuk memberikan hasil dan selanjutnya KKB. Sebagai misal adalah Vorhies dan Morgan (2005) yang berargumen bahwa pembelajaran organisasi berbasis pasar telah diidentifikasi sebagai sumber penting KKB. Satu mekanisme pembelajaran yang

utama adalah, *benchmarking*, alat manajemen yang telah digunakan secara luas yang telah dikenal memadai untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kapabilitas pemasaran yang berharga. *Benchmarking* adalah proses pembelajaran berbasis pasar dengan mana suatu perusahaan berusaha mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang menghasilkan hasil superior dalam perusahaan dan untuk mereplikasi hasil superior tersebut untuk meningkatkan KK nya sendiri (Camp (1995) dan Mittelstaedt (1992) dalam Vorhies dan Morgan (2005)). Dengan berlalunya waktu, fokus utama *benchmarking* telah beralih dari isi (*content*) produk atau layanan yang dihasilkan, strategi yang dijalankan, dan hasil kinerja yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan berkinerja terbaik kepada suatu fokus proses mengenai kapabilitas-kapabilitas yang dipercaya menghasilkan hasil kinerja superior (e.g., Anderson (1999), Ralston, Wright, dan Kumar (2001) dalam Vorhies dan Morgan (2005)). Sekalipun *benchmarking* populer, hampir tidak ada bukti empiris yang mendukung anjuran untuk melakukan *benchmarking* terhadap kapabilitas pemasaran sebagai jalan menuju KKB (Ettlie dan Johnson, 1994). Meskipun demikian, hasil kajian Vorhies dan Morgan (2005) menyatakan bahwa *benchmarking* mempunyai potensi menjadi mekanisme pembelajaran kunci untuk mengidentifikasi, membangun, dan meningkatkan kapabilitas pemasaran untuk mengantarkan kepada KKB.

Sebagai kelanjutan dari *outward focus* perusahaan, Hoffman (2000) berargumen bahwa perusahaan-perusahaan dapat berhasil dalam menyelenggarakan KKB dengan mengombinasikan keterampilan dan sumber daya dengan cara yang unik dan bertahan lama. Hal itu yang dilakukan oleh peneliti lain, Ren, Xie, dan Krabbendam (2010) yang mengidentifikasi sumber-sumber KKB melalui inovasi pemasaran para perusahaan di Cina. Mereka melanjutkan, secara umum terdapat 3 (tiga) sumber KKB dalam perusahaan adalah: (1) lingkungan pasar dimana perusahaan berada (2) sumber daya perusahaan (3) proses perusahaan untuk inovasi yang berkesinambungan. Dari ketiga sumber itu, inovasi berkesinambungan merupakan faktor unik bagi setiap perusahaan untuk mencapai KKB. Sebagai proses yang dinamis, Inovasi pemasaran mempunyai potensi kuat untuk membawa pada KKB melalui 3 (tiga) tahap, yakni: merevisi alternatif strategi, mengembangkan sumber-sumber pemasaran, dan menyesuaikan gaya kompetisi dengan peluang dan ancaman di pasar. Pengalaman sukses dari penerapan strategi inovasi pemasaran adalah

Huawei, perusahaan penyedia solusi telecom di Cina.

Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) juga berargumen bahwa inovasi dan reputasi sebagai sumber bagi keunggulan kompetitif yang bertahan lama (*persistent competitive advantage*). KK yang bertahan lama (*persistent competitive advantage*) diciptakan dari pengakuan atas kelangkaan sumber daya alam dan kebutuhan untuk mengurangi penggunaan sumber daya ini dan sisa yang dihasilkan dari aktifitas bisnis menjadi kebermaknaan utama bagi pengembangan kapabilitas dan aktifitas baru (Hart, (1995) dalam Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002)). Kedua sumber tersebut timbul sebagai akibat dari pandangan bahwa pembangunan berkelanjutan mengakibatkan perubahan terhadap lanskap persaingan dan pada gilirannya berpengaruh terhadap cara perusahaan mengembangkan sumber daya, kapabilitas, dan aktifitas. Inovasi menyiratkan kapasitas untuk secara terus menerus mengembangkan kombinasi-kombinasi baru sumber daya. Inovasi juga dipahami sebagai hasil dari penelitian dan pengembangan dan telah menjadi syarat penting bagi keberhasilan kompetitif. Reputasi merupakan pandangan seseorang sebagai salah satu alasan pembeda terkemuka antara nilai buku dan nilai pasar dari bisnis (Vergin & Qoronfleh, (1998); Black & Carnes, (2000); Srivastava, Crosby, McInish, Wood & Capraro, (2000); Kotha, Rajgopal & Rindova, (2001) dalam Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002).

Setelah Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) menyebut peran inovasi sebagai sumber KK yang bertahan lama, tahun 2009 Johannesssen dan Olsen juga menyatakan hal yang serupa bahwa inovasi dipandang sebagai sumber KKB. Keadaan ini menandakan semakin pentingnya peran inovasi dalam membawa perusahaan memiliki KKB. Dalam artikelnya, Johannesssen dan Olsen (2009) bertujuan untuk meneguhkan bahwa dalam kompleksitas dan putaran lingkungan yang berkembang bersama dengan kebutuhan atas informasi eksternal dalam upayanya menciptakan inovasi, inovasi dipandang sebagai sumber utama KKB dalam ekonomi pengetahuan (*the knowledge economy*). Yang dimaksud pengetahuan (*knowledge*) adalah sistematisasi dan strukturisasi informasi untuk tujuan khusus. Libeskind (1996) dalam Johannesssen dan Olsen (2009) mendefinisikan pengetahuan sebagai “informasi yang validitasnya telah dibangun melalui uji-uji pembuktian. Johannesssen dan Olsen (2009) memberikan 3 (tiga) hal yang dapat mendukung KKB

yakni: informasi eksternal (*external information*), proses pengetahuan yang sistemik, dan inovasi. Mereka berpendapat bahwa perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang *hypercompetitive* sangat tergantung pada informasi eksternal untuk meningkatkan kapasitas inovatif, sebagai syarat untuk menciptakan dan melanjutkan KK dalam lingkungan tersebut. *System knowledge* adalah tipe dari mengetahui bagaimana kita tahu, yakni pola-pola kombinatif yang terdiri dari baik proses dan produk. Inovasi sebagai suatu proses perembesan.

Psycap sebagai Sumber KKB

Sumber KKB, selain modal manusia dan modal sosial, terdapat pula kapasitas psikologi atau diistilahkan dengan modal psikologi, disingkat dengan "*psycap*" (Luthans et al. 2007). *Psycap* sebagai elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia turut berkontribusi dalam bidang manajemen strategik. *Psycap* diyakini mampu mendorong KKB bagi keberhasilan organisasi (Luthans dan Youssef (2004) dan Jensen dan Luthans (2006) dalam Toor dan Ofori (2010)). Lahirnya *psycap* dilatarbelakangi oleh kehendak untuk memperoleh keuntungan dan agar organisasi tetap kompetitif, sehingga perusahaan perlu mengelola talenta dan melatih para profesional untuk menjadi pimpinan dan anak buah yang lebih baik dan menjadi karyawan yang dapat berpikir inovatif dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Toor dan Ofori (2010)). Oleh karena itu, perusahaan dituntut mengembangkan kapasitas psikologi yang positif di antara para karyawannya.

Per definisi, *psycap* adalah keadaan psikologi yang positif dari individu, dan dicirikan oleh *self efficacy*, optimisme, harapan, dan *resiliency* (Luthans et al., 2007 a, b dalam Toor dan Ofori (2010)). Beberapa kriteria berikut akan mewujudkan sebagai *psycap*: (1) positif dan relatif unik dalam bidang perilaku organisasi, (2) memiliki latar belakang teoritis dan penelitian, (3) dapat diukur, misalnya dengan kuisioner, (4) tidak statis, dapat dikembangkan dengan intervensi tertentu, (5) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja yang berkelanjutan (Luthans et al, 2007 dalam Toor dan Ofori (2010)).

Psychological capital juga didefinisikan sebagai "keadaan perkembangan psikologis yang positif dari seseorang yang dicirikan dengan (a) mempunyai kepercayaan (*efficacy*) untuk mengambil dan melakukan upaya-upaya yang perlu untuk berhasil atas tugas-tugas yang menantang; (b) gigih dalam mencapai tujuan dan, ketika diperlukan, mencari

jalan menuju tujuan-tujuan (*hope*) untuk berhasil; (c) membuat suatu atribusi positif (*optimism*) tentang keberhasilan sekarang dan masa depan; dan (d) ketika ditimpa masalah-masalah dan kesengsaraan, tetap berlanjut dan berupaya kembali dan bahkan bangkit (*resilience*) untuk meraih sukses" (Luthans, Youssef, & Avolio (2007) dalam Peterson, et.al. (2011)).

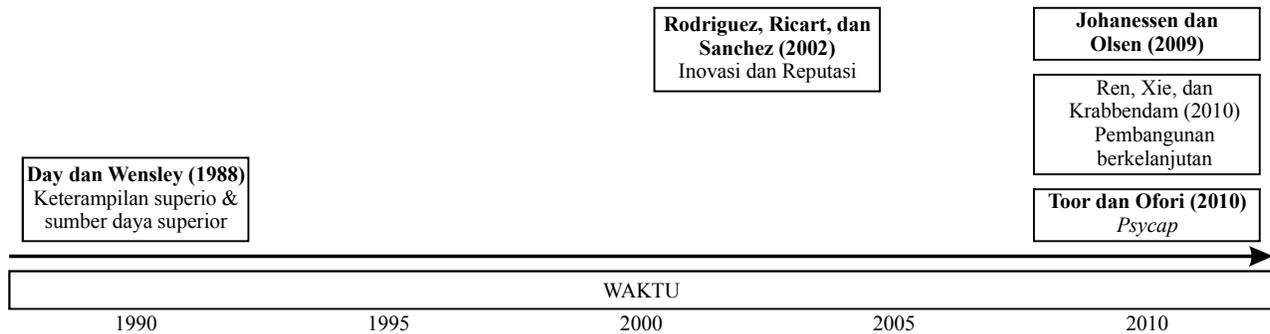
Pengertian dari masing-masing istilah yang mencirikan konsep *psychological capital* adalah sebagai berikut: Pertama, adalah *efficacy*. Keyakinan seseorang (atau kepercayaan) tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk secara tuntas menerapkan suatu tugas tertentu dalam suatu konteks tertentu" (Stajkovic & Luthans (1998) dalam Peterson et.al (2011)). Kedua, adalah *hope*. Suatu keadaan motivasional yang positif yang didasarkan pada perasaan berhasil yang diperoleh secara interaktif (a) *agency* (energi yang diarahkan pada tujuan) dan (b) *pathways* (rencana untuk memenuhi tujuan-tujuan)" (Snyder, Irving, & Anderson (1991) dalam Peterson et.al. (2011)). Ketiga, adalah *optimism*. Harapan masa depan yang berorientasi positivitas yang dapat dikembangkan (Carver & Scheier (2002) dalam Peterson (2011)) dan suatu gaya atribusi yang menafsirkan kejadian positif melalui dorongan-dorongan personal, permanen, dan tangguh dan kejadian-kejadian negatif melalui dorongan-dorongan yang eksternal, sementara, dan kasuistik (Seligman (1998) dalam Peterson et.al. (2011)). Keempat dan terakhir, adalah *resilience*. Kapasitas untuk kembali atau bangkit dari kesengsaraan, konflik, kegagalan, atau bahkan kejadian-kejadian positif, kemajuan, dan tanggung jawab yang meningkat (Luthans (2002) dalam Peterson et.al. (2011)).

Dewasa ini, para peneliti telah menganjurkan bahwa *psychological capital* dapat memainkan peran penting untuk menjelaskan hubungan pemimpin-anak buah dan bagaimana para anak buah selanjutnya bertindak (misalnya, Avolio & Luthans (2006); Luthans & Avolio (2003); Walumbwa et al. (2009) dalam Walumbwa & Peterson et.al. (2010)). Sekali para pemimpin organisasi mampu menguasai dan memperlihatkan *psycap* yang positif, selanjutnya akan lebih mudah bagi para anggota organisasi di tingkat yang lebih rendah untuk mengikutinya (Toor dan Ofori (2010)).

Melalui hasil kajian dari Peterson, et.al. (2011) dapat dibuktikan bahwa umumnya, *psychological capital* dapat menjadi sumber daya yang penting untuk

mempengaruhi secara positif kinerja pegawai. Secara khusus, *psychological capital* terbukti berguna bagi proses pengembangan sumber daya manusia dan pengelolaan kinerja. Selain itu, kesimpulan yang diajukan dari penelitian Luthansa et al. (2008) adalah bahwa *psychological capital* dari para pekerja Cina sesungguhnya dapat menjadi tidak terbatas bagi KK Cina saat ini dan di masa mendatang. Sementara, organisasi yang sehat secara

psikologis mampu menciptakan karyawan yang independen dan termotivasi, dapat merangsang anak buahnya untuk mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan pribadinya (Luthans et al. 2007b, 2005 dalam Toor dan Ofori (2010)). Luthans et al. (2007b) dalam Toor dan Ofori (2010) juga berpandangan bahwa *psycap* penting bagi pengelolaan organisasi dan menunjang KK yang bertahan lama.



Gambar 1. Taksonomi Sumber-Sumber KKB Menurut Garis Waktu

KKB: Kontribusi-Kontribusi

Melanjutkan pembahasan tentang konsep pandangan berbasis sumber daya dan mirip dengan pandangan Coyne (1986) dalam Hoffman (2000) tentang tipe-tipe kesenjangan kemampuan yang perusahaan dapat punyai atas para pesaingnya. Helfat dan Peteraf (2003) menyatakan bahwa RBV menyediakan penjelasan tentang heterogenitas kompetitif berdasarkan premis bahwa para pesaing terdekat berbeda dalam hal sumber daya dan kapabilitas mereka yang mana perbedaan ini pada gilirannya mempengaruhi KK dan ketidakunggulan (*disadvantage*). Dalam perkembangannya, ternyata sumber daya dan kapabilitas yang menjadi dasar adanya heterogenitas dan KK ini mengalami evolusi. Yang dimaksud evolusi adalah dinamika di dalam konsep kapabilitas dalam upayanya menganalisa perubahan kapabilitas dalam organisasi. Karenanya, *capability life cycle* (CLC) menjadi suatu konsep yang menjelaskan sumber-sumber fundamental yang mengakibatkan heterogenitas perusahaan (Helfat dan Peteraf (2003). Dengan CLC perusahaan dapat memperpanjang KKB melalui langkah *renewal*, *redployment*, *recombination*, atau *replication*. Teece et al. (1997) dalam Helfat dan Peteraf (2003) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal terhadap lingkungan yang berubah demikian cepat.

Perspektif lain mengenai RBV dikemukakan oleh O'Shannassy (2008). Pada mulanya ia menyatakan

bahwa model konseptual RBV bermula dari dua asumsi berikut. Pertama, perusahaan dalam industri berbeda-beda dalam hal sumber dayanya. Kedua, sumber daya ini tidak dapat beralih secara sempurna dari satu perusahaan ke perusahaan lain dan karenanya heterogenitas akan bertahan lama. Kedua asumsi tersebut berlaku selama 4 (empat) atribut berikut dipenuhi, yakni: bernilai, langka, sukar untuk ditiru, dan tidak ada sumber daya perusahaan lain yang bernilai ekuivalen secara strategis. Karena tidak semua sumber daya mempunyai potensi untuk menciptakan dan melanjutkan KKB kecuali sumber daya dengan 4 (empat) atribut tersebut. Namun, kemudian O'Shannassy (2008) menemukan bahwa yang membuat sumber daya dan heterogenitas tidak mampu bertahan lama adalah pengaruh dari lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang bergerak dinamis, utamanya akibat pengaruh dari para pesaing, pelanggan, regulasi, teknologi, dan pasokan keuangan yang menjadikan KK merupakan suatu tawar menawar yang dinamis (*dynamic bargain*). Tawar menawar yang dinamis ini dalam artian beberapa perusahaan dalam beberapa keadaan dapat meraih KKB namun sejumlah perusahaan pada sejumlah industri hanya mampu mencapai KK yang sementara. Sumber daya strategi dalam perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai dan mempertahankan KK yang berdampak pada kinerja organisasi di masa depan. Penggunaan strategi oleh perusahaan dalam merespon lingkungan sesuai dengan antara lain pandangan dari Day (1984), Porter (1985), dan Barney (1991) dalam Hoffman (2000).

Senada dengan pandangan dari Day (1984), Porter (1985), dan Barney (1991) dalam Hoffman (2000) tentang pentingnya strategi dalam melanjutkan KKB, Rijamampianina, Abratt, dan February (2003) mengemukakan bahwa berinvestasi dalam atau meningkatkan KK yang ada dari bisnis inti dapat membantu mengembangkan KKB. Terutama, terdapat beberapa cara KKB dapat dicapai: (1) Menambah kesesuaian berbagai aktifitas yang membuat upaya meniru sumber KK menjadi lebih sulit (2) mewujudkan *causal ambiguity* (3) faktor-faktor pokok yang mendukung KK dan mencermati bagaimana faktor-faktor tersebut berubah dari waktu ke waktu (4) investasi dalam sumber daya-sumber daya yang unik secara fisik (*physically unique resources*) (5) mengembangkan *path dependency* (6) pencegahan ekonomi (*economic deterrence*). Perusahaan-perusahaan yang sukses melakukan diversifikasi secara konsentrik, melakukan fokus pada satu bisnis inti yang mana mereka memiliki KK dan kepemimpinan yang jelas, akan tumbuh berkelanjutan melampaui beberapa periode (Rijamampianina, Abratt, dan February (2003)). PepsiCo dan Coca-Cola merupakan dua rival terbesar dan tertua dalam industri minuman ringan. Untuk tumbuh, kedua perusahaan berdiversifikasi ke dalam berbagai perusahaan makanan dan minuman. Mereka mampu menggunakan keterampilan distribusi dan kemiripan pelanggan untuk meningkatkan volume dan keuntungan penjualan Rijamampianina, Abratt, dan February (2003).

Pengelolaan sumber daya manusia untuk memajukan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan hal yang esensial. Day dan Wensley (1988) dalam Hoffman (2000) juga menegaskan bahwa keterampilan superior merupakan kapabilitas karyawan yang khusus yang memisahkan mereka dari karyawan para pesaingnya. Demikian pokok pikiran dari Khandekar dan Sharma (2005) dalam menanggapi peran kapabilitas sumber daya manusia. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang mengembangkan dan mendayagunakan kapabilitas-kapabilitas sumber daya manusia cenderung memperoleh KKB dan juga menikmati kinerja yang unggul. Kemampuan untuk menarik talenta, menyeleksi yang terbaik, mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, memotivasi inovasi dan mempertahankan karyawan yang berharga merupakan kunci bagi keberhasilan perusahaan. Mereka menambahkan bahwa karena kapabilitas-kapabilitas perusahaan telah melekat dalam pengetahuan kolektif para anggotanya, mereka menyarankan bahwa pengem-

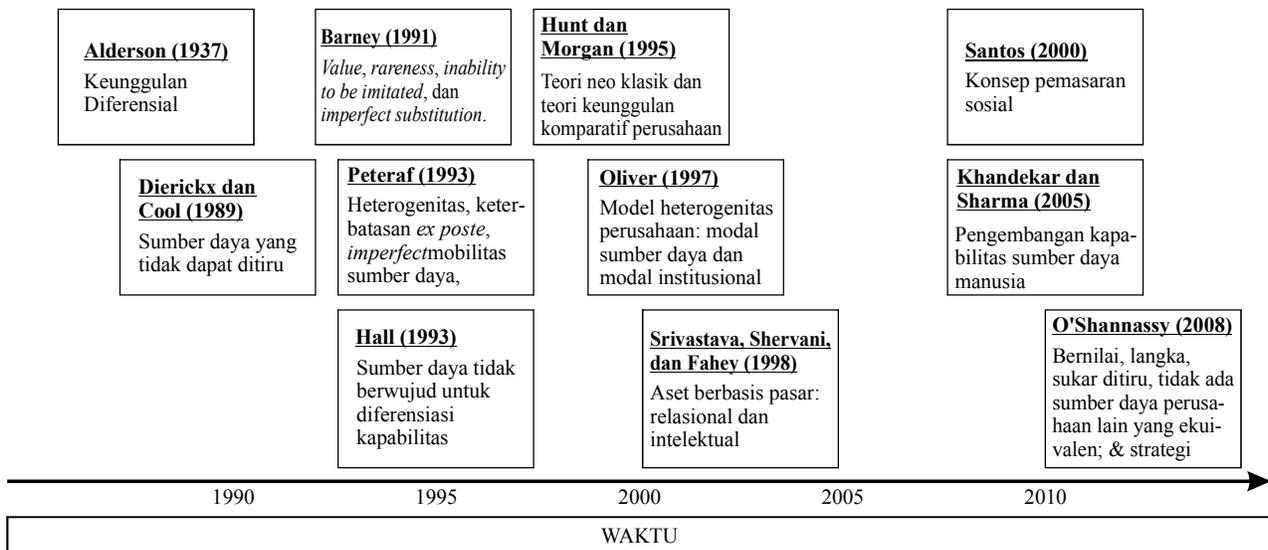
banan sumber daya manusia dapat memainkan peran terpenting untuk memberi dampak bagi kapabilitas-kapabilitas sumber daya manusia. Dengan mengenali, mengembangkan, dan menggunakan kapabilitas-kapabilitas ini, pengembangan sumber daya manusia mampu memainkan peran dalam mengembangkan kapabilitas-kapabilitas ini sebagai sumber KKB. Khandekar dan Sharma (2005) menemukan bahwa kapabilitas sumber daya manusia secara positif berkorelasi dengan kinerja organisasi. Kapabilitas sumber daya manusia juga menjadi prediktor yang signifikan bagi KKB. Dengan mengembangkan kemampuan kritis para karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan dalam teknologi tertentu dapat merupakan sumber potensial bagi KK mereka. Temuan ini juga dikuatkan oleh peneliti seperti Wright et al. (1998) dalam Khandekar dan Sharma (2005) yang beralasan bahwa kapabilitas sumber daya manusia adalah sumber bagi KK karena ini mewujudkan dalam pengetahuan bersama para anggota perusahaan, yang dikembangkan selama beberapa periode waktu, dan bernilai, karena rutinitas-rutinitas perusahaan dalam mengelola orang dapat mengarahkan talenta karyawan dan perilaku-perilakunya untuk mencapai tujuan dan menciptakan nilai.

Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) membahas tentang pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang mempengaruhi cara perusahaan mencapai KKB. Mereka mengemukakan bahwa pembangunan berkelanjutan mengubah arena kompetisi dan karenanya mempengaruhi cara perusahaan mengembangkan sumber dayanya, kapabilitas, dan aktifitas, serta mendorong keberlangsungan KK yang berbasis pada pengetahuan dan inovasi. Untuk itu, Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002) menawarkan pandangan suatu perusahaan yang dinamis dan berkelanjutan (*a dynamic and sustainable view of the firm*). Pandangan ini merupakan kombinasi dari pandangan perusahaan yang dinamis (*dynamic view of the firm*) dan pandangan perusahaan yang berkelanjutan (*the sSustainable view of the firm*). Pandangan perusahaan yang dinamis memuat elemen-elemen seperti: sumber daya, kapabilitas, dan aktifitas. Pandangan perusahaan yang berkelanjutan menekankan bahwa bisnis adalah bagian dari lingkungan. Karenanya pandangan perusahaan yang dinamis dan berkelanjutan dibangun berdasarkan alur berpikir bahwa pembangunan berkelanjutan akan mengubah arena kompetisi yang selanjutnya mempengaruhi cara perusahaan mengembangkan sumber daya, kapabilitas, dan aktifitasnya dan akhirnya lahir sumber

daya, kapabilitas, dan aktifitas yang baru yang akan meningkatkan reputasi dan inovasi perusahaan sebagai sumber KKB yang bertahan lama.

Konsep pemasaran sosial yang dikemukakan oleh Santos (2000) ini sesuai dengan pentingnya inovasi perusahaan, yang baik secara sosial dan teknologi, memberikan nilai yang berbeda bagi pelanggan, secara langsung atau tidak langsung (Foxall (1984), Wolfe (1994), Rogers (1995), Gatignon dan Xuereb (1997) dalam Hoffman (2000)). Dengan mengambil contoh negara berkembang seperti Afrika Selatan, ia menunjukkan bahwa melaksanakan konsep pemasaran sosial membantu perusahaan untuk secara menguntungkan meneruskan KKB baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan konsep pemasaran sosial, perusahaan dapat mengambil ceruk

keuntungan di pasar dan pada saat yang sama memampukannya meraih KKB dalam jangka panjang. Santos (2009) menyatakan bahwa konsep pemasaran sosial dalam artikel ini didefinisikan sebagai “pemuahan kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan para pihak yang dituju dengan cara memperbaiki masyarakat secara keseluruhan bersamaan dengan pemenuhan tujuan perusahaan.” Konsep pemasaran sosial menganjurkan agar perusahaan-perusahaan hendaknya datang dengan inovasi dan cara-cara yang berkesinambungan dalam memproduksi dan memasarkan produk dan layanan dan pada saat yang sama menjamin bahwa perusahaan memperoleh keuntungan dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama (dinyatakan oleh Fuller (1999) dalam Santos (2009)).



Gambar 2. Taksonomi Kontribusi-Kontribusi KKB Terpilih menurut Garis Waktu

Hubungan KKB dengan Konsep Strategik Lainnya

Orientasi pasar

Orientasi pasar (*market orientation*) dapat dikonseptualisasikan dalam dua cara. Pertama, sebagai suatu filosofi manajerial (*managerial philosophy*) dan kedua, orientasi strategis, atau budaya perusahaan (de Madariaga dan Valor (2007)). de Madariaga dan Valor (2007) menambahkan bahwa faktor keberhasilan utama agar dapat bertahan dalam pasar yang telah dewasa (*mature market*) terletak pada hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan

Jaringan Usaha

Holm, Eriksson, dan Johanson (1999) mengemukakan bahwa mitra bisnis akan meningkatkan komitmennya terhadap hubungan ketika mereka

melihat kesempatan untuk mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas dalam hubungan dengan aktifitas yang dilakukan dalam hubungan terhubung (*connected relationship*) yang relevan, dan pada saat mereka percaya bahwa hubungan yang terhubung dapat digerakkan untuk mendukung hubungan yang khusus.

Pemasaran Hubungan

Dengan pemasaran hubungan akan tercipta hubungan jangka panjang yang mampu membangun kemitraan bisnis berdasarkan rasa saling percaya (*mutual trust*). Pendekatan pemasaran hubungan dapat dipandang sebagai suatu kekuatan penyatu, yang memudahkan tugas pelaksanaan strategi pemasaran dan memperoleh KKB yang pada gilirannya terhubung dengan keuntungan organisasi (Lee dan Trim (2006)).

Nilai Pelanggan

Nasution dan Mavondo (2008) menemukan bahwa budaya, orientasi pasar yang terintegrasi, dan *intrapreneurship* berhubungan secara signifikan dan positif dengan nilai pelanggan. Dampaknya adalah para manajer hendaknya mengadopsi perspektif pelanggan sebagai sumber potensial bagi KKB.

Tabel 3 berikut memuat ringkasan definisi-definisi, sumber-sumber dan kontribusi-kontribusi bagi upaya pencapaian KKB berdasarkan jurnal utama dan jurnal pendukung lainnya yang terkait topik.

Tabel 3
Ringkasan Jurnal Utama dan Jurnal Lainnya:
Definisi, Sumber dan Kontribusi KKB

Perkembangan Definisi KKB			
Day (1984)	Porter (1985)	Coyne (1986)	Barney (1991)
Tipe-tipe strategi untuk melanjut-kan keunggulan kompetitif	Tipe-tipe strategi kompetitif bagi perusahaan untuk mencapai KKB dalam masa yang lama	Perbedaan penawaran produk perusahaan & pesaing. Keunggulan berlanjut jika pesaing tidak dapat mempersempit kesenjangan.	KKB jika melakukan strategi penciptaan nilai yang tidak dijalankan pesaing dan pesaing tidak mampu mendapat keuntungan dari strategi ini.
Hoffman (2000)			
Keuntungan berlanjut sebagai hasil pelaksanaan strategi penciptaan nilai unik yang tidak dijalankan pesaing dan pesaing tidak mampu mendapat keuntungan dari strategi ini.			
Penulis dan Tahun serta Sumber KKB			
Day dan Wensley (1988)	Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002)	Vorhies dan Morgan (2005)	Johanessen dan Olsen (2009)
Keterampilan superior dan sumber daya superior; perspektif pesaing dan pelanggan.	Inovasi dan Reputasi sebagai sumber <i>persistent competitive advantage</i>	<i>Benchmarking</i> untuk meningkatkan kapabilitas pemasaran dan mengantarkan KKB.	Inovasi sebagai sumber utama KKB. 3 (tiga) hal pendukung KKB: informasi eksternal, proses pengetahuan yang sistemik, dan inovasi.
Penulis dan Tahun serta Kontribusi bagi KKB			
Dierickx dan Cool (1989)	Prahalad dan Hamel (1990)	Barney (1991)	Conner (1991)
Sumber daya yang tidak dapat ditiru	KKB dihasilkan dari kompetensi inti melalui konsolidasi seluruh sumber daya dan keterampilan ke dalam kompetensi	4 (empat) indikator sumber daya perusahaan untuk KKB: <i>value, rareness, inability to be imitated, dan imperfect substitution.</i>	Produk perusahaan harus khusus di mata para pembelinya atau posisi biaya rendah
Peteraf (1993)	Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy (1993)	Hall (1993)	Day dan Nedungadi (1994)
4 (empat) kondisi KKB: sumber daya superior (heterogenitas dalam industri), keterbatasan <i>ex poste</i> terhadap persaingan, mobilitas sumber daya yang tidak sempurna, dan keterbatasan <i>ex ante</i> terhadap persaingan.	KKB hadir jika ia dikenali oleh para pelanggan.	Sumber daya tidak berwujud untuk diferensiasi kapabilitas bagi KKB.	Strategi perusahaan berorientasi pelanggan versus berorientasi pesaing.
Hunt dan Morgan (1995)	Oliver (1997)	Srivastava, Shervani, dan Fahey (1998)	Santos (2009)
Membandingkan teori neo klasik dan teori keunggulan komparatif perusahaan; keunggulan komparatif dapat dialihkan kepada keunggulan kompetitif; kategorisasi sumber daya.	Model heterogenitas perusahaan: modal sumber daya dan modal institusional bagi KKB	Aset berbasis pasar: relasional dan intelektual untuk KKB	Konsep pemasaran sosial, memampukan perusahaan meraih KKB dalam jangka panjang.

Tabel 3
 Ringkasan Jurnal Utama dan Jurnal Lainnya:
 Definisi, Sumber dan Kontribusi KKB
 (Lanjutan)

Day dan Wensley (1988)	Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002)	Vorhies dan Morgan (2005)	Johanessen dan Olsen (2009)
Pembangunan berkelanjutan mempengaruhi cara perusahaan mencapai KKB	Terdapat beberapa cara KKB dapat dicapai: (1) Kesesuaian berbagai aktifitas sehingga meniru sumber KK menjadi sulit (2) <i>Causal ambiguity</i> (3) Faktor-faktor pokok yang mendukung KK dan mencermati perubahan faktor-faktor (4) <i>Physically unique resources</i> (5) <i>Path dependency</i> (6) <i>Economic deterrence</i> .	Heterogenitas sumber daya dan kapabilitas dapat menciptakan KK.	Pengembangan kapabilitas sumber daya manusia oleh perusahaan cenderung memperoleh KKB.
O'Shannassy (2008)			
Sumber daya dengan 4 (empat) atribut: bernilai, langka, sukar ditiru, tidak ada sumber daya perusahaan lain yang ekuivalen secara strategis; dan sumber daya strategi membantu perusahaan mencapai KKB.			

REKOMENDASI

Dalam upaya perusahaan untuk bertahan dan berkembang sehingga menghasilkan KKB yang bertahan lama, perusahaan masih membutuhkan pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki karyawannya. Beberapa indikator berikut penting dimiliki perusahaan untuk meraih dan memelihara KKB terkait dengan sumber daya dan kapabilitasnya, yakni: bernilai, langka, sukar untuk ditiru dan sukar untuk disubstitusi. Perusahaan perlu terus menciptakan lingkungan yang sehat secara

psikologis dan terus mengembangkan iklim pembelajaran organisasi bagi seluruh anggota perusahaan sehingga mampu menghasilkan kompetensi inti yang superior, inovasi, dan keunggulan-keunggulan baru. Strategi-strategi penciptaan nilai yang unik perlu terus disesuaikan oleh para pemimpin perusahaan dengan perkembangan lingkungan eksternal perusahaan. Terkait dengan definisi KKB, perlu dikembangkan definisi yang lebih sesuai dengan perkembangan informasi, teknologi dan komunikasi.



DAFTAR PUSTAKA

de Madariaga, J. Garcia dan Valor, C., 2007, "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives", Journal of Business Ethics, Vol. 71, No. 4, hal. 425-439

Dos Santos, MA. O, 2009, "Achieving Sustainable Competitive Advantage through the Implementation Of The Societal Marketing Concept by a Major Retailer In South Africa", Journal of Global Business and Technology, Vol. 5, No. 2, hal..39

Helfat, Constance E., dan Peteraf, Margaret A., 2003, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", Strategic Management Journal, Vol. 24, hal. 997-1010

Hoffman, Nicole P., 2000, "An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000, No. 4

Holm, Desirée Blankenburg., Eriksson, Kent., dan Johanson, Jan., 1999, "Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationship", Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 5, hal. 467-486

- Johannessen, Jon-Arild dan Olsen, Bjørn, 2009, "Systemic Knowledge Processes, Innovation and Sustainable Competitive Advantages", *Kybernetes* Vol. 38 No. 3/4, hal. 559-580
- Khandekar, Aradhana and Sharma, Anuradha., 2005, "Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage an Empirical Analysis from Indian Global Organisations", *Education & Training*, Vol. 47, No. 8/9, hal. 628-639
- Lee, Yang-Im dan Trim, Peter R.J., 2006, "Retail marketing strategy The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust *Marketing Intelligence & Planning*", Vol. 24, No. 7, hal. 730-745
- Nasution, Hanny N., dan Mavondo, Felix T., 2008, "Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value", *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 3/4, hal. 477-501
- O'Shannassy, Tim., 2008, "Sustainable Competitive Advantage or Temporary Competitive Advantage Improving Understanding of an Important Strategy Construct", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 No. 2, Hal. 168-180
- Ren, Liqin., Xie, Guangya, Krabbendam, Koos., 2010, "Sustainable competitive advantage and marketing innovation within firms: A pragmatic approach for Chinese firms", *Management Research Review*, Vol. 33 No. 1, hal. 79-89
- Rijamampianina, Rasoava., Abratt, Russel., dan February, Yumiko., 2003, "A Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage", *Management Decision*, 41/4, hal. 362-371
- Toor, Shamas-ur-Rehman dan Ofori, George, 2010, "Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 136, No. 3
- Vorhies, Douglas W. dan Morgan, Neil A., 2005, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *The Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1, Hal. 80-94