

Firm Capability dalam Teori Resource-Based View

Fransisca Mulyono

*Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, sisca@unpar.ac.id*

Abstract

The superior performance of the company sometimes is not determined by the external environment, but internal factors. This is the essence of the theory of resource - based view (RBV) which form the basis of this paper.

According to the RBV theory, superior performance will be achieved when company is able to achieve competitive advantage. Competitive advantage has capability antecedent which reflect the ability to manage its resources. There are three types of capabilities described in this paper, namely : (1) dynamic capability (which is a company's ability to integrate its resources in order to respond to new opportunities in the external environment), (2) technological capability (which is the ability of the company to develop existing technologies into the new technology that allows the company's products in accordance with the market wants) and (3) managerial capability (which is the ability of the company to ensure the implementation of efficient management that will bring innovation).

Based on three capabilities described above, it was clear that not only internal factors are the focus of the company, but also external factors.

Keywords: superior performance, dynamic capability, technological capability, managerial capability.

1. Pendahuluan

Kapabilitas perusahaan dalam teori *Resource-based view* merupakan salah satu faktor internal yang penting dalam mengelola sumber daya yang sudah dimiliki perusahaan agar perusahaan mampu meraih *competitive advantage*. Ketika kapabilitas yang ada dalam perusahaan baik, maka pengelolaan sumber daya akan menjadi baik - terutama ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah baik - dan kelak akan mampu meraih *competitive advantage*.

Kapabilitas perusahaan dipahami beberapa peneliti sebagai kemampuan 'perusahaan' dalam melakukan tugas atau aktivitasnya dengan terkoordinir demi pencapaian tujuan perusahaan (O'Regan et al., 2006, h.8; Eikelenboom, 2005, h.18; Sihvonen et al., 2010, h.3), yang menurut Grant (1991) terdiri dari kapabilitas individu dan team atau antar departemen (Shilan, 2005, h.752). Pendapat Grant (1991) ini

mirip dengan pendapat Barney (1991) yang menyatakan bahwa kapabilitas manjerial akan superior ketika kapabilitas itu ada dalam konteks team daripada individu, karena keahlian dari team memiliki berbagai macam keahlian teknis maupun manusia yang diperlukan untuk mencapai superioritas (Lo, 2012, h.152).

Menurut Grant (1991) kapabilitas organisasi merupakan sumber utama untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik dan penerapan baik tidaknya kapabilitas tergantung kepada sumber daya yang tersedia (Knight & Cavusgil, 2004, h.127; Aragón-Sánchez & Snchez-Marn, 2005, h.289). Maksudnya adalah bahwa ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan kurang baik (dalam arti tidak memenuhi karakteristik VRIO menurut Barney sebagaimana telah dikemukakan dalam tulisan terdahulu), maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengelola sumber daya itu dan karenanya kapabilitasnya akan tidak maksimal. Hal ini adalah jelas karena dengan kemampuan perusahaan untuk memanejemeni semua sumber dayanya, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan beberapa peneliti yang dikemukakan (Lo, 2012, h.151) yang menyatakan bahwa ketika perusahaan mampu mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan serta mempertahankan sumber dayanya yang beda dari para pesaingnya, maka hal ini akan membuat perusahaan mampu mempertahankan kepemilikan competitive advantagenya.

Pentingnya kapabilitas perusahaan sebagai anteseden competitive advantage yang merupakan pencipta kinerja organisasi dimungkinkan karena kapabilitas memiliki dua makna konotatif (Davis & Sun, 2005, h.3-4)., yaitu sebagai :

1. intentionalitas, di mana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan sarana-sarana (dalam tulisan ini sarana mencakup sumber daya, baik berwujud maupun tidak berwujud dan skill yang dimiliki manajer) yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Makna kapabilitas intentionalitas adalah lebih sebagai kemampuan manajer dalam mengintegrasikan (dalam tulisan ini integrasi mencakup upaya untuk mendapatkan sumber daya yang dianggap terbaik bagi perusahaan dan mengimpmentasikan semua sumber daya yang ada sebagai input yang diperlukan untuk menghasilkan produk berkualitas.
2. reliabilitas, di mana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan kapabilitasnya lebih dari sekali : kemampuan manajer dalam mengelola tugas-tugas rutin yang diperlukan guna menghasilkan produk berkualitas sesuai keinginan pasar.

Alasan yang dikemukakan Amit & Schoemaker (1993), Fiol (2001, Selnes & Sallis (2003), dan Spender & Grant (1996) memperjelas pentingnya kapabilitas organisasi : kapabilitas perusahaan selain membantu manajer membuat keputusan yang tepat, juga memfasilitasi pembentukan, pengintegrasian, jalinan dan rekonfigurasi sumber daya organisasi, baik internal maupun eksternal (Majid & Yasir, 2012, h.239) yang menurut Dosi et al. (2000) memungkinkan perusahaan secara efektif memecahkan masalah-masalah utamanya (Schienstock, 2009, h.3). Penyimpulan ini menurut peneliti merupakan konsekuensi dari kemampuan memanejemeni semua

sumber daya perusahaan dengan terintegrasi. Ada satu hal penting yang menambah bobot pentingnya kapabilitas organisasi adalah sifatnya yang stabil, tidak berubah cepat, sehingga memampukannya membuat organisasi mencapai posisi kompetitif yang berbeda dengan organisasi lainnya (Schienstock, 2009, h.3). Menurut peneliti keajegan kapabilitas organisasi yang mampu memposisikan organisasi dalam posisi kompetitif yang unik dikarenakan pengalaman organisasi, termasuk sumber daya yang dimiliki, dalam meningkatkan kapabilitasnya, sehingga dengan bertambahnya waktu, maka pengalaman organisasi dalam berkemampuan juga semakin meningkat (walaupun sebenarnya kestabilan kapabilitas ini juga perlu untuk terus dievaluasi guna menyesuaikan diri dengan kondisi perubahan dalam lingkungan eksternalnya). Alasan lainnya adalah karena masa lalu dan sumber daya yang mampu dimiliki tiap organisasi adalah berbeda, sehingga pengalaman yang diperoleh juga akan berbeda.

2. Tipe Kapabilitas

Day (1994) membagi kapabilitas perusahaan ke dalam 3 jenis : *orientation-inside processes*, *orientation-outside process*, dan *processes* yang menghubungkan orientasi internal dan eksternal, sementara Grant merujuk kepada kompleksitas kapabilitas menyatakan bahwa kapabilitas terdiri dari *capability to fulfill a single task*, *professional capability*, *activity-based capability*, *capability within functions* and *inter-functional capability* (Shilan, 2005, h.752). Definisi yang berbeda dikemukakan oleh Weinstein & Azoulay (1999, h.40) yang menyatakan ada tiga tipe kapabilitas, yaitu *dynamic capability*, *technological capability*, dan *managerial capability*. Dalam tulisan ini tipe kapabilitas yang dijelaskan adalah merujuk kepada Weinstein & Azoulay (1999, h.40 - 43) berikut.

2.1. *Dynamic capability*.

Pemahaman kapabilitas dinamis menurut beberapa peneliti dapat dinyatakan sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya - khususnya dalam proses mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber daya - yang memungkinkan perusahaan merespon dengan cepat terhadap peluang-peluang baru dan bahkan jika memungkinkan mampu menciptakan perubahan pasar berkat terjadinya inovasi sebagai salah satu sarana penyesuaian diri dengan perubahan dalam lingkungan eksternal (Eisenhardt & Martin, 2000, h.1107; Adeniran & Johnston, 2012, h.4089; Hess, 2008, h.8).

Wang & Ahmed (2007, h.13-8) menyatakan tiga komponen kapabilitas dinamis, yaitu : *absorptive capability*, *adaptive capability*, dan *innovative capability*.

2.1.1. *Absorptive capability*

Merujuk kepada definisi yang dikemukakan beberapa peneliti, kapabilitas absorptif merupakan kemampuan perusahaan yang terkait dengan proses mengolah informasi yang berasal dari lingkungan eksternal untuk kemudian dipadukan dengan kemampuan mengintegrasikan informasi tersebut dengan sumber daya yang dimiliki

guna menyediakan produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan pasar (Wang & Ahmed, 2007, h.15; Adeniran & jonhston, 2012, h.4090; Szogs et al., 2008, h.8).

Saghali & Allahverdi (2011, h.355) menyatakan pentingnya kapabilitas absorptif dengan menyatakan absorptive capacity can be viewed as an important procedure-based capability for the organizations. Pendapat ini sepertinya merujuk kepada pendapat Lall (1992) dalam Szogz et al. (2008, h.9) yang menyatakan bahwa kapasitas absorptif merupakan fungsi dari keahlian perusahaan, upaya teknologi internalnya dan kaitannya dengan sumber pengetahuan eksternal.

Menurut Cadiz et al. (2009) dan Zhou & Li (2010) kapasitas absorptif ini penting dimiliki perusahaan dikarenakan kemampuannya untuk mentransformasi pengetahuan baru (yang dibutuhkan) menjadi pengetahuan yang dapat digunakan (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090) untuk memenuhi apa yang dibutuhkan pasar. Zhou and Li (2010) menyimpulkan bahwa perusahaan dengan kapabilitas absorptif yang tinggi dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang amat inovatif karena kapabilitas ini melengkapi dan mendorong sumber daya perusahaan untuk memprediksi perkembangan teknologi dengan akurat (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090).

Alasan lain pentingnya kapabilitas ini dikemukakan oleh Woiceshyn & Daellebach (2005) yang menyimpulkan hasil penelitiannya pada perusahaan gas dan minyak di Kanada : kapabilitas absorptif merupakan faktor kritis bagi keberhasilan menghadapi perubahan teknologi eksternal (Wang & Ahmed, 2007, h.15). Narula (2003, h.6) juga menyatakan pentingnya kapasitas ini karena eksistensi kapasitas ini dalam perusahaan memungkinkan perusahaan mampu menciptakan pengetahuan baru berlandaskan kepada teknologi yang sudah ada. Hal ini menurut Szogz et al. (2008, h.11) akan mengarah kepada penciptaan produk-produk baru sebagai hasil inovasi.

Dalam kaitannya dengan usaha kecil menengah (UKM), Kamal & Flanagan (2012, h.183) menyatakan bahwa penelitian tentang kapabilitas absorbtif ini termasuk langka. Beberapa penelitian tentang kapabilitas absorptif yang Kamal & Flanagan kutip adalah :

1. Gray (2006) yang menyimpulkan bahwa kemampuan UKM dalam menyerap dan mengelola pengetahuan merupakan faktor penting untuk menunjang keberhasilan adopsi inovasi dan pertumbuhan *enrepreneurial*.
2. Barret et al. (2008) menyatakan bahwa kemampuan kapabilitas absorptif di UKM beda dengan di perusahaan berskala besar, karena UKM memiliki karakter yang unik.

Penelitian lain tentang kapabilitas absorbtif dalam UKM dikemukakan Wetter & Delmar (2007) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini mampu mendorong bidang teknologi UKM dan mengungguli pesaing (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090). Pernyataan ini diperkuat oleh Szogs et al. (2008, h.9) yang menyatakan bahwa kapasitas ini dalam UKM seringkali kurang memadai dikarenakan terbatasnya akses UKM akan keahliannya bermanajemen (yang dikarenakan pada umumnya tingkat pendidikan pemilik UKM memang terbatas yang menjadikan pengetahuan mereka juga menjadi terbatas, sehingga Szogs et al. (2008, h.9) menyarankan solusi untuk

meningkatkan kapasitas ini adalah melalui pembentukan human capital dan pelatihan. Penentuan pengukuran absorptive capability ada beberapa pendapat, misalnya dari Wang & Ahmed (2007, h.16), yaitu:

1. R & D intensity (Tsai, 2001)
2. Ability to assimilate and replicate new knowledge gained from external sources.

Sementara Zahra & George (2000) memberikan lima konsep tentang kapasitas ini (Kamal & Flanagan, 2012, h.183), yaitu :

1. Akuisisi. Kapabilitas akuisisi menurut Zahra & George adalah kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan eksternal yang dianggap penting bagi operasi perusahaan.
2. Asimilasi. Kapabilitas asimilasi menurut Zahra & George merupakan kapabilitas perusahaan untuk memproses, menganalisis, menginterpretasikan dan memahami informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal perusahaan.
3. Transformasi. Kapabilitas transformasi menurut Zahra & George adalah kemampuan perusahaan untuk mengkombinasikan pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan eksternal dengan pengetahuan yang ada, menghapus pengetahuan yang dianggap tidak dibutuhkan lagi atau menginterpretasikan pengetahuan yang sama dengan cara yang berbeda.
4. Eksploitasi pengetahuan. Kapabilitas ini menurut Zahra & George adalah kemampuan menerapkan pengetahuan yang telah ditransformasikan ke dalam operasi perusahaan.

Kemampuan manajer dalam upayanya memiliki kapabilitas absorptif dapat terpengaruh oleh beberapa hal yang menurut Adler (1965) dapat membatasi manajer dalam meningkatkan kemampuan absorptifnya (Kamal & Flanagan, 2012, h.184-5), yaitu:

1. Kekurangan akan informasi dan pengetahuan tentang sumber daya dan teknologi terbaik yang tersedia. Menurut Adler, hambatan ini cukup sulit untuk diatasi karena penanganannya membutuhkan waktu dan upaya yang cukup lama.
2. Kekurangan keahlian yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu, misalnya kemampuan dalam bidang finansial. Menurut Adler hambatan ini dapat diatasi melalui pelatihan untuk karyawan, walaupun membutuhkan biaya yang cukup besar.
3. Kekurangan akan bakat (talenta) bermanajerial dan pengalaman dalam menjalankan bisnis. Menurut Adler, hambatan ini bukan merupakan hambatan skill, karena skill dapat dipelajari melalui pelatihan, sementara bakat merupakan karakter dasar seseorang. Sehingga dengan adanya bakat bermanajerial akan mempercepat pengembangan perusahaan.

4. Keterbatasan institusi terkait dengan kebijakan dan regulasi. Menurut Adler, hambatan ini berkenaan dengan kebijakan dan regulasi dari otoritas lokal dan level pemerintah, seperti prosedur administratif pemerintah yang rumit, proses pembuatan keputusan yang lambat.
5. Hambatan budaya dan sosial, seperti norma-norma kemasyarakatan. Menurut Adler, hambatan ini hanya dapat diatasi melalui proses pengembangan diri perusahaan.

2.1.2. Adaptive capability

Merujuk kepada pemahaman yang dikemukakan beberapa peneliti, dapat dinyatakan bahwa pemahaman kapabilitas adaptif pada intinya merupakan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi - dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya - yang merupakan respon perusahaan atas perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya (Preble & Hoffman, 1994, h.8; Wang & Ahmed, 2007, h.13; Adeniran & Johnston, 2012, h.4090).

Pentingnya kapabilitas adaptif dimiliki perusahaan dikemukakan oleh Oktemgil & Greenly (1997, h.445) yang mengutip beberapa peneliti seperti:

1. Powell (1992) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini merupakan sumber bagi pencapaian *competitive advantage*.
2. Arndt (1979) yang menyatakan kapabilitas ini merupakan sumber pengembangan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan.
3. kapabilitas adaptif meningkatkan kapabilitas inovatif perusahaan (Adeniran & Johnston, 2012, h.4090). Hal ini dikemukakan Adeniran & Johnston di atas dengan merujuk kepada pendapat Wang & Ahmed (2004) yang menyatakan bahwa kesuksesan dan daya juang perusahaan amat tergantung kepada kemampuannya untuk menciptakan nilai, yaitu kemampuan berinovasi.

Kapabilitas adaptif menurut Oktemgil & Greenly (1997, h.454) terdiri dari tiga dimensi, yaitu :

1. Product-market response. Respon perusahaan dengan mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru yang menurut beberapa peneliti dianggap sebagai hasil adaptasi akan peluang lingkungan eksternal (Oktemgil & Greenly, 1997, h.447).
2. Marketing activities. Aktivitas ini adalah upaya perusahaan untuk merespon lingkungannya melalui upaya memonitor pelanggan dan pesaingnya (Oktemgil & Greenly, 1997, h.448).
3. Speed of response. Kecepatan merespon lingkungan eksternal termasuk perubahan pasar adalah salah satu karakteristik adaptabilitas, karena semakin cepat perusahaan merespon peluang yang ada, semakin adaptif perusahaan (Oktemgil & Greenly, 1997, h.448).

2.1.3. *Innovation capability*

Definisi ka[abilitas inovasi dengan merujuk kepada beberapa pendapat peneliti merupakan kemampuan perusahaan berinovasi dalam menciptakan produk baru melalui teknologi yang diharapkan juga baru sebagai hasil dari kreasi semua pihak yang ada dalam perusahaan dalam upaya memanfaatkan peluang-peluang di lingkungan eksternalnya (Wang & Ahmed, 2007, h.16; Bullinger et al., 2007, h.18; Abereijo et al., 2007, h.210).

Kapabilitas inovatif bagi perusahaan akan memicu peningkatan *competitive advantage* (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090), karena dengan memiliki karyawan yang inovatif, maka perusahaan akan lebih mampu menciptakan produk yang unik terlebih dahulu untuk dilemparkan ke pasar yang menjadi produk baru bagi pasar itu. Dengan demikian diharapkan konsumen akan menanggapi produk baru yang unik tersebut dengan baik, walau tetap perlu diperhatikan bahwa ketika respon konsumen atas produk baru itu bagus, maka kompetitor tidak akan tinggal diam. sehingga dalam kurun waktu tidak lama setelah produk baru itu diluncurkan ke pasar, keunikannya akan menjadi hilang. Konsekuensi agar perusahaan terus mampu memiliki *competitive advantage* yang besar, jelas diperlukan inovasi dalam waktu cepat. Hal ini merujuk kepada pernyataan Wang & Ahmed (2004) bahwa keberhasilan dan daya juang perusahaan amat tergantung kepada kemampuannya menciptakan nilai baru, kemampuannya berinovasi (Adeniran & jonhston, 2012, h.4090). Karenanya tidak aneh jika perusahaan berkemampuan inovatif ini akan mengungguli para pesaingnya dan memiliki profitabilitas yang tinggi, nilai pasar yang lebih besar, dan peluang bertahan di pasar yang lebih besar (Adeniran & Jonhston, 2012, h.4090).

Rasionalisasi kaitan kapabilitas inovatif terhadap *competitive advantage* dikemukakan Pieska (2012, h.31) dalam pernyataannya bahwa dengan kemampuan ini perusahaan mampu membuat modifikasi lebih baik dari teknologi yang ada sehingga menciptakan teknologi, keahlian dan pengetahuan baru yang dapat dilakukan sebagai sarana menghadapi perubahan dalam lingkungannya.

Pentingnya kapabilitas inovatif dalam UKM dikemukakan Abereijo et al. (2007, h.210) yang menyatakan bahwa berdasarkan beberapa penelitian diketahui kalau terdapat hubungan yang positif antara perilaku inovatif UKM dengan kinerjanya. Selain itu dikemukakan Abereijo et al. juga bahwa di negara-negara industrialis terdapat konsensus bahwa pertumbuhan ekonomi berasal dari inovasi dan UKM mampu memberikan sumbangan terhadap pertumbuhan ekonomi sebuah negara.

Faktor-faktor atau indikator *innovation capability* menurut Miller & Friesen (1983) yang dikutip oleh Wang & Ahmed (2007, h.17) adalah :

1. New product or service innovation
2. Methods of production or rendering of services
3. Risk taking by key executives
4. Seeking unusual and novel solutions.

Chew et al. (2008, h.207) melakukan penelitian di 133 UKM di China menggunakan lima (5) faktor atau indikator kapabilitas inovasi yang dirujuknya dari Lei & Feng (2004), yaitu:

1. technical and managerial expertise;
2. competence in technology and process;
3. IT technology;
4. innovation in finance; and
5. innovation in operation mechanism.

2.2. Technological capability

Kapabilitas teknologi dengan merujuk kepada pendapat beberapa peneliti dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengembangkan teknologi yang sudah ada menjadi teknologi-teknologi yang lebih baru agar produk perusahaan sesuai dengan keinginan pasar, sehingga mampu dihasilkan produk yang juga sesuai dengan keinginan pasar (Weinstein & Azoulay, 1999, h.42; Abereijo et al., 2007, h.210).

Kaitan antara teknologi dan inovasi ada yang menyatakan sebagai antara ada dan tiada. Arnold & Thuriaux (1997, h.2) menyatakan bahwa inovasi dapat terwujud tanpa dukungan teknologi. Menurut peneliti hal ini adalah kurang benar karena dalam inovasi tidak mungkin tidak ada penyertaan teknologi di dalamnya, terlepas dari sederhana tidaknya teknologi yang digunakan. Hal ini merunut kepada pengertian inovasi menurut Schumpeter (1934) sebagai a process that takes an invention and develop it all the way to a marketable product and service that change the economy (Mulyono, 2008, h.101). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hasil inovasi adalah produk dan ide baru dapat diproduksi dengan bantuan teknologi. Dengan kata lain, teknologi adalah faktor pendukung bagi terciptanya sebuah inovasi.

Dalam kaitannya dengan UKM, menurut Romijn (1999) kapabilitas teknologi pada umumnya masih belum memadai, sehingga pemecahan masalah dan eksperimentasi dilakukan secara bertahap, secara inkremental dikarenakan kurang memadainya program pengembangan karyawan dan dukungan akan R&D (Abereijo et al., 2007, h.210).

Agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam industrinya, menurut Caniels & Romijn (2001, h.2) ia memerlukan kapabilitas untuk terus mengabsorpsi, mereproduksi, mengadaptasi dan meningkatkan teknologi barunya guna menghasilkan kapabilitas teknologi. Tapi menurut Caniels & Romijn (2001) di atas, kebanyakan UKM tidak memiliki kapabilitas teknologi. Pendapat Caniels & Romijn (2001) ini tampaknya sedikit berbeda dengan pendapat Arnold & Thuriaux (1997, h.19) yang menyatakan bahwa pada dasarnya ada hirarki berkenaan dengan kapabilitas teknologi UKM, yaitu:

1. *Black box*. Dalam jenjang ini UKM tidak memiliki kapasitas untuk berinovasi.

2. *Grey box*. Dalam jenjang ini UKM memiliki kapabilitas minimum untuk melakukan adaptasi yang didasarkan kepada aplikasi.
3. *White box*. Dalam jenjang ini UKM mampu melakukan peningkatan teknologi secara inkremental dan juga aplikasinya.
4. *Unboxed*. Dalam jenjang ini UKM mampu mengembangkan secara signifikan varian baru atau inovasi.

Dalam kaitan kapabilitas teknologi dengan tipe perusahaan, Arnold & Thuriaux (1997, h.21) mengemukakan empat tipe perusahaan berkenaan dengan kapabilitas teknologi, yaitu:

1. *Research performers*, yang memiliki ciri:
 - a) memiliki departemen riset atau yang ekuivalen dan
 - b) mampu memiliki pandangan jangka panjang berkenaan dengan kapabilitas teknologi.
2. *Technological competents*, yang memiliki ciri:
 - a) memiliki banyak insinyur,
 - b) memiliki keleluasaan dalam budget, dan
 - c) mampu berpartisipasi dalam jaringan teknologi.
3. *Minimum-capability companies*, yang memiliki ciri:
 - a) memiliki satu orang insinyur,
 - b) mampu mengadopsi atau mengadaptasi solusi kapabilitas teknologi dan
 - c) membutuhkan bantuan untuk mengimplementasikan kapabilitas teknologi.
4. *Low-technology SMEs*, yang memiliki ciri:
 - a) tidak memiliki kapabilitas teknologi yang berarti,
 - b) tidak merasa memiliki kebutuhan akan kapabilitas teknologi dan
 - c) tidak memiliki kebutuhan aktual akan kapabilitas teknologi.

2.3. *Managerial capability*

Kapabilitas manajerial didefinisikan Weinstein & Azoulay (1999, h.43) sebagai kemampuan perusahaan dalam memastikan pelaksanaan manajemen yang efisien dan mengimplementasikan inovasi organisasi. Zawislak et al. (2012, h.19) memahami kapabilitas manajerial sebagai kemampuan manajemen untuk mempertahankan alur informasi dan output yang lancar guna meraih tingkat efisiensi yang tinggi. Pemahaman lain diberikan oleh Majid & Yasir (2012, h.239) yang memahaminya sebagai

kapasitas manajemen (yang menurut Graves & Thomas (2006) merupakan sumber daya manusia yang tersedia dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial (Majid & Yasir, 2012, h.239), pengalaman manajerial (dalam tulisan ini merujuk kepada pemahaman Graves & Thomas (2006) sebagai kapabilitas manajer (Majid & Yasir, 2012, h.239) - dan proses manajemen (yang menurut Graves & Thomas (2006) mencakup teknik-teknik perencanaan dan pengontrolan (Majid & Yasir, 2012, h.239) yang ada dalam perusahaan guna menjalankan aktivitas-aktivitasnya. Dari pemahaman-pemahaman tentang kapabilitas manajerial ini dapat dinyatakan bahwa kapabilitas ini dilakukan oleh manajer dalam perusahaan yang dengan kemampuannya mampu mengelola semua aktivitas dalam perusahaannya dengan baik, sehingga dapat tercipta efisiensi dan efektivitas yang tinggi guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Pentingnya kapabilitas manajerial dikemukakan beberapa ahli seperti yang dirujuk oleh Lo (2012, h.152) sebagai berikut :

1. Sarana komunikasi dan pengimplementasian strategi dalam internal perusahaan (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)).
2. Sarana mempertahankan hubungan yang baik dengan stakeholder perusahaan (Cyert & March (1963); Smircich & Stubbard (1985); Weick (1979)).
3. Sarana pengalokasian sumber daya perusahaan (Fiol, 1991).
4. Sarana penyebaran budaya organisasi (Fiol, 1991) dan learning system (Senge, 1990).

Manfaat lain dari kapabilitas manajerial ini juga dikemukakan oleh Whitley (1989) yang menganggap kapabilitas manajemen memiliki dua manfaat penting (Zawislak et al., 2012, h.19), yaitu:

1. mengurangi biaya yang muncul karena ketidakpastian bisnis juga dalam memperbaiki struktur administrasi.
2. meningkatkan koordinasi dan penggunaan sumber daya perusahaan yang digunakan bersamaan dengan inovasi.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Chen & Wakabayashi (1997, h.63-6) yang dilakukan pada para manajer di 28 perusahaan China milik negara dan 5 perusahaan Joint Venture Jepang yang berada di 4 kota di Propinsi Zhejiang, yaitu Hangzhou, Ningbo, Shaoxing dan Fuyang diketahui ada 10 skills terpenting yang dianggap para manajer tersebut diperlukan guna meningkatkan kinerjanya, yaitu:

1. Strategic thinking skill, merupakan keahlian untuk mempertimbangkan situasi pasar, pesaing, tujuan di masa mendatang dan kemakmuran perusahaan jangka panjang ketika membuat keputusan.

Menurut Pansiri & Temtime (2008, h.252), banyak UKM yang tidak terkait dalam kegiatan strategic planning karena lebih memfokuskan perhatian kepada masalah operasional.

2. Proper use of personnel, yang merupakan keahlian untuk memilih karyawan yang tepat berlandaskan penilaian yang akurat atas kemampuan karyawannya.
Pada UKM, proses rekrutmen karyawan baru merupakan tantangan besar yang dihadapi para pelaku UKM karena menurut Aldrich & Langton (1997) proses rekrutmen di UKM pada umumnya dilakukan berdasarkan kepada jaringan sosial (Pansiri & Temtime, 2008, h.252).
3. Quality control, merupakan keahlian untuk menentukan standar kualitas tinggi bagi produk yang dihasilkan dan menjalankan kontrol demi mampu menjaga kualitas produk tetap tinggi.
Hitt et al. (1996) menyatakan bahwa struktur organisasi dan pembuatan keputusan di UKM yang lebih ditentukan oleh preferensi pemiliknya akan memungkinkan pemilik UKM mengontrol perusahaan dengan lebih baik dibandingkan di perusahaan berskala besar (Pansiri & Temtime, 2008, h.253).
4. Profit consciousness, merupakan keahlian menentukan target profit dan menekankan penghematan biaya dan perilaku penciptaan profit. Menurut Sexton and Barret (2003), banyak pemilik UKM yang termotivasi berbisnis dikarenakan upayanya yang utama adalah untuk bertahan (survival), bukan mencari profit. Setelah mampu bertahan, fokus mereka baru menumbuhkan bisnisnya (Kamal & Flanagan, 2012, h.184).
5. Innovativeness, merupakan keahlian untuk melampaui status quo dan mengimplementasikan ide-ide baru. Menurut Sexton and Barret (2003), adanya kesulitan mempertahankan cash flow yang memadai di UKM menyebabkan keterbatasan investasi bagi pengembangan inovasi (Kamal & Flanagan, 2012, h.184).
6. Fair treatment, merupakan keahlian untuk memperlakukan karyawan secara adil dan memberikan dukungan yang sama kepada semua karyawan. Promosi di UKM pada umumnya dilakukan dengan dasar subyektivitas (Pansiri & Temtime, 2008, h.253), sehingga perlakuan yang adil kepada semua karyawan di UKM dapat terhambat.
7. Technical expertise, merupakan keahlian memperbaharui pengetahuan kerja dan menetapkan diri sebagai seorang profesional. Dikarenakan tingkat pendidikan pemilik UKM adalah rendah, maka keahlian teknisnya juga diasumsikan rendah.
8. Decision making skill, merupakan keahlian untuk membuat keputusan tepat waktu dalam situasi yang tidak pasti dan penuh resiko. Menurut Hitt et al. (1996), pembuatan keputusan di UKM dilakukan berdasarkan keinginan pemiliknya (Pansiri & Temtime, 2008, h.253), sehingga keahlian ini menjadi vital bagi kelangsungan hidup UKM.
9. Motivating skill, merupakan keberanian untuk menghadapi tugas-tugas yang sulit, menciptakan antusiasme diantara karyawan dan mendorong karyawan mencapai tujuannya.

Pemilik UKM biasanya memiliki hubungan yang erat dengan karyawannya berkat hubungan informal di antara mereka, sehingga kemungkinan mempengaruhi karyawan menjadi lebih besar (Pansiri & Temtime, 2008, h.253).

10. System development, merupakan keahlian memperkenalkan aturan dan prosedur agar pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif. Hitt et al. (1999) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan kebanyakan dilakukan oleh pemilik UKM (Pansiri & Temtime (2008, h.253), dengan demikian pengembangan sistem di UKM tergantung kepada wawasan pemiliknya, terutama dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya.

3. Pengembangan Kapabilitas Perusahaan

Terkait dengan kapabilitas perusahaan, menurut Crossan et al. (1999) ada dua cara untuk mengembangkan kapabilitas, yaitu exploitation dan exploration (Korhonen, 2006, h.29). Eksploitasi menurut Levinthal & March (1993) adalah the use and development of things already known (Lavie & Rosenkopf, 2006, h.798). Pernyataan ini memperkuat pernyataan March (1991) bahwa exploitation includes matters such as refinement, efficiency, implementation, focused attention, and developing reliability in experience, and it is related to the use of existing capabilities (Korhonen, 2006, h.29). Dengan kata lain eksploitasi adalah pengembangan kapabilitas perusahaan dengan menggunakan cara-cara atau kemampuan yang sudah ada yang selama ini biasa digunakan perusahaan. Pernyataan Levinthal & March (1993) ini diperkuat oleh Baum et al., (2000) yang menyatakan bahwa exploitation refers to learning gained via local search, experiential refinement, and selection and reuse of existing routines (Gupta et al., 2006, h.694). Dengan kata lain, eksploitasi diperlukan untuk mengimplementasikan sebuah advantage seeking growth strategy (Korhonen, 2006, h. 29).

Eksplorasi menurut March & Levinthal (1993) adalah a pursuit of new knowledge (Lavie & Rosenkopf, 2006, h.798). Artinya ketika perusahaan mencari pengetahuan baru, di luar yang digunakan selama ini, maka perusahaan disebut menggunakan eksplorasi. Hal ini lebih jelas dalam pernyataan March (1991) : exploration represents a combination of search, experimentation, trial and free discovery, and is concerned with variety in experience (Korhonen, 2006, h.29). March (1991) juga menjelaskan eksplorasi sebagai aktivitas includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation (Lavie & Rosenkopf, 2006, h.798). Pernyataan March (1991) ini diperkuat oleh Baum et al., (2000) yang menyatakan bahwa Exploration refers to learning gained through processes of concerted variation, planned experimentation, and play (Gupta et al., 2006, h.694). Dengan kata lain, eksplorasi diperlukan demi keberhasilan upaya opportunity seeking growth. (Korhonen, 2006, h.29).

Terkait dengan strategi eksploitasi dan eksplorasi di atas, Voss & Voss (2012, h.1-2) mengkaitkannya dengan product dan market domain :

1. dalam product domain eksploitasi produk menekankan peningkatan returns dari kapabilitas produk yang sudah ada, sementara eksplorasi produk menekankan pengembangan produk, teknologi baru dan kapabilitas produk,
2. dalam market domain eksploitasi pasar menekankan program marketing guna mempertahankan dan meningkatkan pembelian dari pelanggan yang ada, sementara eksplorasi pasar menekankan program marketing yang menarik konsumen baru.

Agar perusahaan mampu meraih sukses dalam jangka panjang, muncul kesepakatan dalam literatur manajemen bahwa kesuksesan dalam jangka panjang akan diraih perusahaan yang mampu mengkombinasikan penerapan eksploitasi berbarengan dengan eksplorasi (Voss & Voss, 2012, h.1). Pernyataan Voss & Voss ini memperkuat pernyataan Levinthal & March (1993) bahwa *organizations long-term success depends on its ability to exploit its current capabilities while simultaneously exploring fundamentally new competencies* (Raisch et al., 2009, h.685). Penerapan eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan dikenal sebagai *ambidexterity* yang pertama kali diperkenalkan oleh Tushman & O'Reiley di tahun 1996 (Raisch et al., 2009, h.685) yang menyatakan bahwa kinerja superior diharapkan berasal dari organisasi yang *ambidextrous* yang menggambarkan mekanisme struktural yang memungkinkan terjadinya *ambidexterity*.

Walaupun *ambidexterity* sudah diakui penting bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan, tetapi menurut March pengkombinasian kedua cara ini sekaligus pada saat yang bersamaan adalah rumit dikarenakan adanya resiko yang dihadapi perusahaan ketika melakukan eksplorasi : peluang kegagalan tinggi yang akan mendorong pencarian ide-ide lebih baru, yang berarti melakukan eksplorasi lebih jauh, sehingga menciptakan *failure trap*; sementara eksploitasi memiliki peluang besar untuk meraih sukses dalam jangka pendek yang memacu perusahaan untuk melakukan eksploitasi yang sama, sehingga beresiko menciptakan sebuah *success trap* (Gupta et al., 2006, h.695). Berkenaan dengan hal ini, Schienstock (2009, h.4) menyatakan bahwa eksploitasi akan menghasilkan kinerja tinggi, tetapi tidak memiliki fondasi bagi *long-term survival*, sementara eksplorasi dapat mengarah kepada pengembangan strategi dan pengetahuan baru dalam jangka panjang. Dengan kata lain, eksploitasi adalah upaya yang sepertinya akan lebih disukai banyak perusahaan karena hasilnya lebih cepat dirasakan dan kemungkinan tingkat kegagalan tidak tinggi, beda dengan eksplorasi yang peluang kegagalannya lebih tinggi, sehingga manfaat yang dirasakan juga sering tidak pasti.

4. Penutup

Baik tidaknya kapabilitas perusahaan yang merupakan salah satu penentu kinerja perusahaan memiliki hubungan positif dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan : ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan baik, maka kapabilitas perusahaan juga akan baik yang pada gilirannya akan mengarah kepada pemilikan *competitive advantage*.

Teori resource-based view yang menekankan kepada pentingnya faktor-faktor internal sebagai hal yang menentukan keberhasilan perusahaan pada dasarnya tidak secara otomatis mengabaikan faktor eksternal. Kondisi lingkungan eksternal juga tetap diperhatikan perusahaan sebagaimana terlihat dalam bahasan tentang kapabilitas dinamis, kapabilitas teknologis dan secara implisit dalam kapabilitas manajerial melalui pengelolaan alur informasi yang tentu saja tidak mungkin mengesampingkan informasi dari lingkungan eksternalnya.

Daftar Rujukan

- Abereijo, Isaac Oluwajoba & Ilori, Matthew Oluwagbemiga & Taiwo, Kehinde.A. & Adegbite, Stephen Akinade. November 2007. *Assessment of the capabilities for innovation by small and medium industry in Nigeria*. African Journal of Business Management Vol.1 (8), pp. 209-217.
- Adeniran, Tejumade V. & Johnston, Kevin A. March 2012. *Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs*. African Journal of Business Management Vol. 6(11), pp. 4088-4099.
- Aragón-Sánchez, Antonio & Sánchez-Marín, Gregorio, 2005. *Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs*. Journal of Small Business Management 43(3), pp. 287308.
- Arnold, Erik & Thuriaux, Ben. June 1997. *Developing Firms Technological Capabilities*. Technopolis Ltd, 1997 - [technopolis.keymedia.info](http://technopolis.keymedia.info/resources/downloads/reports/094_Capabilities_970707.pdf), [http://technopolis.keymedia.info/resources/downloads/reports/094_Capabilities_970707.pdf]
- Bullinger, Hans-Jörg & Bannert, Marc & Brunswicker, Sabine. May-June 2007. *Managing innovation capability in SMEs : The Fraunhofer three-stage approach*. Technology Monitor, pp. 17-27.
- Caniëls, Marjolein & Romijn, Henny. June 2001. *Small-industry clusters, accumulation of technological capabilities, and development: A conceptual framework*. Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands, Working Paper 01.05, Eindhoven University of Technology, pp. 1-43.
- Chen, Ziguang & Wakabayashi, Mitsuru. 1997. *Managerial Skill Requirements in China: A Comparative Study between Chinese Managers in Japanese JVCs and Chinese State-owned Corporations*. Japanese Journal of Administrative Behavior Volume 1U No. 2, 59-80.
- Chew, David A.S. & Yan, & Cheah, Charles Y.J. 2008. *Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China*. Chinese Management Studies Vol. 2 No. 3, pp. 203-214.
- Davis, Charles H. & Sun, Elaine. 20 June 2005. *Business Development Capabilities in Information Technology SMEs in a Regional Economy*. To appear in Journal of Technology Transfer, Version 4.1, pp. 1-45.
- Eikelenboom, B.L. 2005. *Organizational capabilities and bottom line performance*. Eburon, Delft.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. 2000. *Dynamic Capabilities : What are they?*. Strategic Management Journal, 21, pp. 11051121.

- Gupta, Anil K. & Smith, Ken G. & Shalley, Christina E. 2006. *The Interplay between exploration and exploitation*. Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4, 693706.
- Hess, Andrew M. 2008. *Essays on Dynamic Capabilities : the role of intellectual human capital in firm innovation*. Georgia Institute of Technology.
- Kamal, Ernawati Mustafa & Flanagan, Roger. 2012. *Understanding absorptive capacity in Malaysian small and medium sized (SME) construction companies*. Journal of Engineering, Design and Technology Vol. 10 No. 2, pp. 180-198.
- Knight, Gary A. & Cavusgil, S. Tamar. March 2004. *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm*. Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141.
- Korhonen, Silja. 2006. *A capabilitybased view of organisational renewal: combining opportunity and advantage seeking growth in large, established European and North American woodindustry Companies*. Department of Forest Economics, Faculty of Agriculture and Forestry, University of Helsinki.
- Lavie, Dovev & Rosenkopf, Lori. August 2006. *Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation*. Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4, 797818.
- Lo, Yin.Hsi. April 2012. *Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance: The resource-based perspective in Chinese lodging industry*. The Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 1, pp. 151-157.
- Majid, Abdul & Yasir, Muhammad. October 2012. *Enhancing Managerial Capabilities for Environmental Analysis: Framework for Entrepreneurial Development in Pakistan*. Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 6, pp. 238 243.
- Mulyono, Fransisca. 2008. *Inovasi : Sebuah Pengantar*. Jurnal Administrasi Bisnis CEBIS, Vol. 4, No. 2, pp. 99-113.
- Oktemgil, Mehmet & Greenley, Gordon. 1997. *Consequences of high and low adaptive capability in UK companies*. European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 7, 1997, pp. 445-466.
- ORegan, Nicholas & Ghobadian, Abby & Galleary, David. 2006. *In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs*. Technovation, 26(1): 30-41.
- Pansiri, Jaloni & Temtime, Zelealem T. 2008. *Assessing managerial skills in SMEs for capacity building*. Journal of Management Development Vol. 27 No. 2, pp. 251-260.
- Pieskä, Sakari. 2012. *Enhancing Innovation Capability and Business Opportunities : Cases of SME-Oriented Applied Research*. University of Jyväskylä.
- Preble, John F. & Hoffman, Richard C. 1994. *Competitive Advantage through Specialty Franchising*. Journal of Services Marketing, Vol. 8 No. 2, pp. 5-18.
- Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian & Probst, Gilbert & Tushman, Michael L. JulyAugust 2009. *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. Organization Science Vol 20 No. 4, pp. 685695.

- Schienstock, Gerd. April 2009. *Organizational Capabilities: Some reflections on the concept*. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI), University of Tampere, IAREG Working Paper 1.2.c, pp. 1-25.
- Shilan, Liu. 2010. *A Research on the Matching of Firm Capability with Customer Value*. Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management, pp. 751-757.
- Sihvonen, Antti & Hietanen, Joel & Salo, Jari & Koivisto, Elina. 2010. *Dynamic Managerial Capabilities and Strategic Marketing The Hierarchy of Capabilities*. ANZMAC 2010, Christchurch, New Zealand, 29 November - 1 December, 2010, Australian and New Zealand Marke.
- Voss, Glenn B. & Voss, Zannie Giraud. 2012. *Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains*. Organization Science, pp. 119.
- Zawislak, Paulo Antônio & Alves, André Cherubini & Tello-Gamarra, Jorge & Barbieux, Denise & Reichert, Fernanda Maciel. 2012. *Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability*. Journal of Technology Management Innovation, Volume 7, Issue 2, pp. 14-27.
- Szogs, Astrid & Chaminade, Cristina & Azatyan, Ruzana. 2008. *Building absorptive capacity in less developed countries The case of Tanzania*. Paper no. 2008/05, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy (CIRCLE), Lund University, pp. 1-43.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. 2007. *Dynamic capabilities: a review and research Agenda*. The International Journal of Management Reviews, 9(1), pp. 31-51.
- Weinstein, Olivier & Azoulay, Nicole. December 1999. *Firms Capabilities and Organizational Learning : A Critical survey of some literature*. CREI Université de Paris 13, pp. 1-69.