

**KAJIAN ATAS KONSEP “*SUSTAINABLE COMPETITIVE  
ADVANTAGE*” DARI NICOLE P. HOFFMAN DAN  
PENGEMBANGANNYA**

**Ahmad Rizki Sridadi**

**Kandidat Doktor Program Studi S3 Ilmu Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran  
Jln. Adipati Ukur - Bandung**

**E-mail: Rizki Sridadi@yahoo.com**

**ABSTRAK**

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengetahui perkembangan definisi, sumber dan kontribusi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (SCA). Ruang lingkup SCA dibahas dalam makalah ini adalah dalam bidang disiplin ilmu manajemen strategis. Makalah ini mengangkat isu-isu sebagai berikut: Pertama, bagaimana perkembangan definisi, sumber dan kontribusi SCA sampai 2011. Kedua, bagaimana SCA berkaitan dengan konsep manajemen strategis. Pembahasan dalam makalah ini menggunakan metode studi kepustakaan dengan menelusuri sumber-sumber literatur pada jurnal internasional yang berkaitan dengan konsep SCA. Tulisan ini termasuk implikasi akademis untuk memperkaya khazanah literatur dasar konsep, sumber dan kontribusi SCA sehingga dapat digunakan oleh pembicara dan akademisi lain sebagai bahan ajar dan bahan penelitian lanjutan. Makalah ini difokuskan pada pemaparan dari definisi, sumber dan kontribusi terhadap SCA yang dibagi menjadi dua (2) bagian utama. Bagian pertama membahas jurnal utama Hoffman. Bagian kedua membahas jurnal yang mendukung dan terus membahas tinjauan singkat dari bidang psikologis. Beberapa sumber penting dari SCA adalah keterampilan yang unggul dan sumber daya yang unggul. Dari sini, perusahaan memiliki 4 (empat) atribut sumber daya yang penting, yaitu: kelangkaan, nilai, ketidakmampuan untuk ditiru dan ketidakmampuan untuk diganti. Sumber lebih lanjut dari SCA adalah inovasi psikologis modal, benchmarking, inovasi dan pemasaran yang positif. Selain itu, kontribusi terhadap kompetensi SCA misalnya inti, aset berbasis pasar, heterogenitas sumber daya dan pembangunan berkelanjutan. Akhirnya, pembahasan SCA ditambah dengan konsep-konsep lain dalam bidang manajemen strategis seperti orientasi pasar, nilai pelanggan, hubungan pemasaran dan jaringan bisnis.

**Kata kunci** : keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (SCA), sumber SCA, kontribusi SCA, modal psikologis

## **ABSTRACT**

*The purpose of this paper was to examine the development of the definitions, the sources and the contribution of the sustainable competitive advantage ( SCA ). The scope of SCA discussed in this paper was in the field of the strategic management disciplines. This paper raised the issues as follows : First, how the development of the definitions is ,the sources and the contribution of SCA until 2011. Second, how SCA related to the concepts of strategic management. The discussion in this paper used a method of literary study by tracing the sources of literature on the international journals which was related to the concept of SCA. This paper included the academic implications to enrich the basic literature treasures of the concepts, sources and contributions SCA, so that it can be used by speakers and other academics as teaching materials and advanced materials research. This paper focused on the exposure of the definitions , sources and contribution to the SCA which was divided into two ( 2 ) main parts. The first section discussed the major journals of Hoffman. The second section discussed the journals that support and continue to discuss the quick review of the psychological capital. Some important sources of SCA were the superior skills and superior resources, the resource company that had 4 ( four ) attributes, namely : scarcity, value, inability to be imitated and inability to be substituted. The further source of SCA was the positive psychological capital, benchmarking, innovation and marketing innovation. Furthermore, the contribution to the SCA eg core competencies, market -based assets, heterogeneity of resources and sustainable development. Finally, the discussion of SCA coupled with other concepts in the field of strategic management such as market orientation, customer value, relationship marketing and business networking.*

**Key words :** *sustainable competitive advantage (SCA), sources of SCA, contribution of SCA, psychological capital*

## **PENDAHULUAN**

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 stratejik.

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 perihal 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 konstrak 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.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *basic* atau *fundamental research* karena terutama bertujuan untuk memperoleh lebih banyak pengetahuan dan pemahaman mengenai konsep KKB. Secara umum diarahkan kepada usaha untuk mengkaji dan mengembangkan konsep tersebut sebagai dasar pengembangan ilmu pengetahuan (Teguh, 1999). Berhubung penelitian ini dimaksudkan untuk membandingkan dan mengembangkan konsep KKB dari Nicole P. Hoffman dengan konsep KKB lainnya maka penelitian ini menggunakan kajian teori kritis dan filosofis (Adnan, 1996; Muhammad 2002).

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif.. Data yang dikumpulkan melalui studi kepustakaan dengan menelusuri sumber-sumber literatur pada jurnal internasional yang berkaitan dengan konsep SCA disusun, dijelaskan, dan selanjutnya dilakukan analisis dengan pendekatan analisis perbandingan (komparatif) yang berusaha mencari pemecahan melalui penelitian pada faktor-faktor tertentu yang berhubungan dengan fenomena yang sedang diteliti dan membandingkan satu faktor dengan faktor lainnya (Surakhmad, 1985). Penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengetahui haikat sesuatu dengan pendekatan analisis proporsi yang mengungkap pernyataan sifat dari realitas menggunakan data *ex post facto*. *Ex post facto* artinya data yang dikumpulkan setelah semua kejadian berlangsung (Nazir, 1999).

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berbentuk rumusan-rumusan normatif tentang karakteristik dasar dari konsep KKB yang tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka kuantitatif. Sumber data diperoleh melalui buku-buku teks dan tulisan ilmiah dalam jurnal-jurnal yang membahas konsep KKB.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini maka data yang digunakan adalah berupa pernyataan-pernyataan para ahli yang relevan. Pengumpulan data dengan teknik *purposive sampling* yang selanjutnya didukung oleh teknik analisis isi (*content analysis*) dikaitkan dengan konsep KKB yang lainnya. Penelitian kualitatif setidaknya-tidaknya memiliki tiga tahapan yang tepat dalam menganalisis, yaitu data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing* (Salim, 2006). Tiga komponen tersebut harus saling berkorelasi dan saling mendukung. Salim (2006) menyarankan dalam menerapkan metodologis analisis paling tidak ada empat tahapan yang harus dilalui oleh peneliti, yaitu 1. logika, 2. lingkungan, 3. idiologi, 4. bahasa. Keempat tahapan ini akan menjadikan satu rangkaian yang saling bertaut (koheren) sehingga akan menghasilkan suatu konstruksi teori.

Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan data dan informasi melalui studi kepustakaan, yaitu menganalisa isi buku, literatur, dan sumber bacaan lain yang terkait dengan penelitian ini serta melakukan kritik interpretatif positif. Menganalisis keadaan dan latar belakang buku, literatur, dan sumber bacaan tersebut serta verifikasi terhadap pernyataan dan pokok-pokok pikiran yang ada dalam buku, literatur, dan sumber bacaan tersebut.

### **Analisis Data**

Data-data yang telah ada sesuai dengan kebutuhan penelitian ini diinventarisir dan dianalisis sesuai dengan topik penelitian serta memperbandingkan antara dua fenomena mengacu pada analisis data (Basri, 1998) sebagai berikut:

1. Mengadakan seleksi data yang telah terkumpul serta mencocokkan dengan data yang menunjang pada penelitian ini.
2. Mengklasifikasi data yang telah diseleksi tersebut diklasifikasikan secara khusus, yaitu yang menyangkut pada pembahasan dalam penelitian ini.
3. Penganalisaan data yang sudah diklasifikasikan tersebut kemudian dianalisis keabsahannya. Selanjutnya, dibandingkan untuk didapatkan unsur-unsur persamaan dan unsur-unsur perbedaan substansi, metodologi, dan penyajian.
4. Mencari hubungan timbal-balik antara data-data yang diperbandingkan.

Dalam membangun teori sosial, maka proses analisis kritis dan rasional sangat dibutuhkan dalam penelitian ini. Pendekatan kritis merupakan salah satu pendekatan yang relevan dan dianjurkan untuk diterapkan. Untuk memahami praktik dan teori yang sesuai dengan penelitian ini, Salim (2006) merekomendasikan bahwa penelitian yang lebih tepat untuk digunakan adalah studi kritis (*critical studies*).

## HASIL DAN 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		
<p>1. Alderson (1937): 3 (tiga) landasan bagi keunggulan diferensial: teknologi, hukum, dan geografi.</p> <p>2. Hall (1980): Perusahaan yang berhasil akan memperoleh baik biaya terendah atau posisi yang paling berbeda</p>	<p>1. Day (1984): tipe-tipe strategi untuk melanjutkan keunggulan kompetitif</p> <p>2. Porter (1985): tipe-tipe strategi kompetitif bagi perusahaan untuk mencapai KKB dalam masa yang lama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Day dan Wensley (1988): Sumber KKB: Keterampilan superior dan sumber daya superior; perspektif pesaing dan pelanggan.</li> <li>• Dierickx dan Cool (1989): Sumber daya yang tidak dapat ditiru.</li> <li>• Prahalad dan Hamel (1990): KKB dari kompetensi inti melalui konsolidasi seluruh sumber daya dan keterampilan ke dalam kompetensi.</li> </ul>	<p>Proposisi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identitas jaringan adalah anteseden Kepercayaan</li> <li>2. Komunikasi adalah anteseden Kepercayaan dan Pembelajaran Organisasi</li> <li>3. Komitmen adalah Hasil Kepercayaan dan Pembelajaran Organisasi</li> <li>4. Kepercayaan dan Komitmen mengakibatkan KKB</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi pasar (<i>market orientation</i>);</li> <li>2. Nilai pelanggan (<i>customer value</i>);</li> <li>3. Pemasaran Hubungan (<i>relationship marketing</i>);</li> <li>4. Jaringan Bisnis (<i>business network</i>);</li> <li>5. Pemerekan (<i>branding</i>);</li> <li>6. Pembelajaran organisasi (<i>organisational learning</i>);</li> <li>7. Inovasi (<i>innovation</i>).</li> </ol>
<p>3. Henderson (1983):</p>	<p>3. Coyne (1986):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barney (1991): 4 (empat)</li> </ul>		

<p>Mereka yang mampu menyesuaikan diri paling cepat dan paling baik memperoleh keunggulan dibanding pesaingnya.</p>	<p>perbedaan penawaran produk perusahaan &amp; pesaing. Keunggulan berlanjut jika pesaing tidak dapat mempersempit kesenjangan.</p>	<p>indikator sumber daya perusahaan untuk KKB: <i>value, rareness, inability to be imitated,</i> dan <i>imperfect substitution.</i></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"> <li>• Conner (1991): produk perusahaan harus khusus di mata para pembelinya atau posisi biaya rendah.</li> <li>• Peteraf (1993):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.</li> <li>• Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy (1993): KKB hadir jika ia dikenali oleh para pelanggan.</li> <li>• Hall (1993): sumber daya tidak berwujud</li> </ul>		

		untuk diferensiasi kapabilitas bagi KKB.		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Day dan Nedungadi (1994):Strategi perusahaanberorientasi pelanggan versus berorientasi pesaing.</li> <li>•Hunt dan Morgan (1995): Membandingkan teori neoklasik dan teori keunggulan komparatif perusahaan; keunggulan komparatif dapat dialihkan kepada keunggulan kompetitif; kategorisasi sumber daya.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Oliver (1997): Model heterogenitas perusahaan: modal sumber daya dan modal institusional bagi KKB.</li> <li>•Srivastava, Shervani, dan Fahey (1998): aset berbasis pasar: relasional dan intelektual untuk KKB</li> </ul>		

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.

**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
Rodriguez, Ricart, dan Sanchez (2002)	inovasi dan reputasi sebagai sumber <i>persistent competitive advantage</i> .	<p><b><u>Orientasi Pasar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsep orientasi pasar (<i>market orientation</i>) (de Madariaga dan Valor (2007)):</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sebagai suatu filosofi manajerial (<i>managerial philosophy</i>),</li> <li>2. orientasi strategis, atau budaya perusahaan</li> </ol>

<p>Vorhies dan Morgan (2005)</p>	<p><i>Benchmarking</i> mempunyai potensi menjadi mekanisme pembelajaran kunci untuk mengidentifikasi, membangun, dan meningkatkan kapabilitas pemasaran untuk mengantarkan kepada KKB.</p>	
<p>Johannessen dan Olsen (2009)</p>	<p>Inovasi dipandang sebagai sumber utama KKB dalam ekonomi pengetahuan (<i>the knowledge economy</i>). 3 (tiga) hal pendukung KKB: informasi eksternal (<i>external information</i>), proses pengetahuan yang sistemik, dan inovasi.</p>	<p><b><u>Jaringan Usaha</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen mitra usaha akan meningkat (Holm, Eriksson, dan Johanson (1999)):</li> </ul> <p>(1)terdapat koordinasi antar aktifitas dalam hubungan;                  (2)kepercayaan dalam hubungan.</p>
<p>Ren, Xie, dan Krabbendam (2010)</p>	<p>Inovasi pemasaran mempunyai potensi kuat menghantarkan KKB</p>	<p><b><u>Nilai Pelanggan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Budaya, orientasi pasar yang terintegrasi, dan <i>intrapreneurship</i> berhubungan secara signifikan dan positif dengan nilai pelanggan. Karenanya manajer mengadopsi perspektif pelanggan sebagai sumber KKB (Nasution dan Mavondo (2008)).</li> </ul>
<p>Toor dan Ofori(2010)</p>	<p><i>Psycap</i> mampu mendorong KKB bagi keberhasilan organisasi</p>	<p><b><u>Pemasaran Hubungan</u></b></p> <p>Kerangka kerja “sistem nilai ketahanan organisasi (<i>the organizational resilience system</i>)” menghubungkan pembelajaran organisasi dan pemasaran hubungan. karenanya menyelenggarakan kebijakan manajemen hubungan pelanggan yang memberikan KKB</p>

		bagi organisasi (Lee dan Trim (2006)).
--	--	--

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 Johanessen 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, Johanessen 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 Johanessen dan Olsen (2009) mendefinisikan pengetahuan sebagai “informasi yang validitasnya telah dibangun melalui uji-uji pembuktian. Johanessen 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 kombinasif 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 stratejik. *Psycap* diyakini mampu mendorong KKB bagi keberhasilan organisasi (Luthans dan Youssed (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 positivitias 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.

### **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 menganalisis 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*, *redeployment*, *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 berdiferensiasi 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 pengembangan 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 sustainable 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 KK yang bertahan lama.

### **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 melanjutkan 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.			

**SIMPULAN**

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, pp 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, p 39.
- Helfat, Constance E., dan Peteraf, Margaret A. 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycle. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp 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, pp 467-486.
- Johannessen, Jon-Arild dan Olsen, Bjørn. 2009. Systemic Knowledge Processes, Innovation and Sustainable Competitive Advantages. *Kybernetes*, Vol. 38 No. 3/4, pp 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, pp 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, pp 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, pp 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, pp 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, pp 79-89.
- Rijamampianina, Rasoava., Abratt, Russel., dan February, Yumiko. 2003. A Framework for Concentric Diversification through Sustainable Competitive Advantage. *Management Decision*, 41/4, pp 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, pp 80-94.