

## PENGEMBANGAN SUMBER DAYA DAN INOVASI: MODEL TEORETIKAL DASAR

**Dr. Syuhada Sufian, MSIE**  
*Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*

### **Abstraksi**

*Beberapa penelitian empirik menyatakan bahwa kegagalan dalam menjalin aliansi stratejik antarperusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor perilaku stratejik yang didukung oleh budaya orientasi pasar. Faktor tersebut antara lain pembelajaran organisasional, pengembangan aset stratejik dan pengembangan inovasi. Pengembangan aset stratejik dan inovasi berkaitan erat dengan proses pembelajaran organisasional, aliansi stratejik dan budaya orientasi pasar. Model dasar teoretikal diajukan dalam tulisan ini berdasarkan teori-teori biaya transaksi, resource base, dan teori pertumbuhan. Berdasarkan model tersebut diharapkan dapat dikembangkan beberapa model empirik yang dapat dipakai sebagai rujukan dalam pengembangan aset dan inovasi untuk meningkatkan kinerja secara terintegrasi dan berjenjang. Implementasi model empirik tersebut pada industry tertentu diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan penelitian yang membumi.*

*Kata Kunci: Aliansi Stratejik, Pembelajaran Organisasional, Aset Stratejik, Inovasi Dan Budaya Orientasi Pasar*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya merupakan semua input yang masuk proses produksi dalam perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa. Proses produksi memerlukan tim terpadu dan terkordinasi dalam menjalankan fungsi produksi untuk mengelola sumber-daya tersebut. Sumber daya stratejik akan menghasilkan *rente* ekonomi yang berkelanjutan jika mempunyai kurve penawaran sumber daya *inelastis* dan beroperasi secara produktif dan efisien dalam jangka panjang. Sumber daya tersebut akan terdiri dari peralatan kapital, keahlian individu tenaga kerja, paten, merk, keuangan, dan keahlian manajemen dan lain lain (Grant R.M., 1991). Sumber daya tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga komponen yaitu komponen sumber daya fisik, komponen sumber daya manusia dan komponen sumber daya keuangan (Barney, 2002). Secara individual ketiga komponen tersebut tidak akan mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan tanpa digabung dalam sebuah *portofolio* sumber daya yang dapat menghasilkan efek sinergi dalam perusahaan. Menurut Teori Perusahaan Berbasis Sumber daya, *portofolio* sumber daya stratejik tersebut mempunyai karakteristik mampu menciptakan nilai ekonomi (*valuable*), jarang (*rare*) atau unik, mahal untuk ditiru (*imitability*), dan *nontradeable* ( Michail A Hit, R Duane Ireland, Robert E Hoskisson, 2001).

Sumber daya perusahaan menjadi suatu fondasi atau *corner stone* stratejik perusahaan. Dasar pemikiran ini merupakan pengembangan dari pemikiran David Ricardo, Joseph Schumpeter dan Edith Penrose ( Robert M Grant, 1991). Menurut Ricardo untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan harus menggunakan sumber daya yang

mempunyai nilai *marginal productivity* paling tinggi (*comparative advantage*) jika dibandingkan dengan perusahaan lain (Koutsoyiannis A., 1979). Di sisi lain menurut Edith Penrose agar keunggulan kompetitif tersebut dapat diperoleh secara berlanjut perusahaan harus melakukan investasi untuk pengembangan sumber daya melalui pembelajaran organisasional (*balanced of growth*). Strategi inovasi dilakukan inovator untuk memperoleh *rente* ekonomi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pesaing. Pengembangan sumber daya terjadi pada baik *level* korporasi maupun pada level bisnis. Pada *level* korporasi pengembangan sumber daya didasarkan pada pengembangan *economic scale* sehingga memperluas cakupan geografis dari aktifitas perusahaan yang akan menghasilkan efisiensi dan pengembangan pada *economic scope* yang memperluas cakupan industry.

Pengembangan pemikiran sumber daya pada level bisnis bertujuan menghasilkan kualitas relationship antarsumber daya, inovasi, ketidaksempurnaan informasi yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pembangunan dan pengembangan kompetensi dan kapabilitas bukan merupakan sesuatu yang mudah dilakukan oleh manajemen, karena memerlukan proses pembelajaran dalam berinteraksi dan berkoordinasi antarindividu dan antarindividu dengan sumber daya lain. Proses pengembangan kapabilitas melalui pembelajaran organisasional menuntut rutinitas organisasioanal agar tercipta pola aktivitas terkoordinasi dalam proses operasi dan transaksi agar diperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses ini diharapkan menjadi modal sosial perusahaan yang merupakan sumber daya tanwujud (*intangible*) yang sukar untuk dipelajari dan ditransplantasi perusahaan lain (Grant, 1991).

Penelitian proses intermediasi yang menghubungkan antara kualitas aliansi dengan *market performance* masih jarang dilakukan. Proses intermediasi tersebut berupa *organizational learning, innovation* maupun strategi peningkatan kualitas sumberdaya (Sarkar et al., 2001). *Research gap* antara kualitas aliansi dan *market performance* juga dikemukakan oleh Renko et al., (2001) dalam penelitiannya yang berjudul *Social Capital, Knowledge Acquisitiaon and Knowledge exploitation*. Mereka tidak meneliti *intermediate* atau *assimilation* proses, mereka hanya fokus pada hasil proses *exploitation outcome* tanpa memperhatikan aspek perilaku manajerial yang terjadi antara aliansi strategik dan *outcome* aliansi.

Kekaburan pendapat yang belum dapat disimpulkan secara baik tentang pengaruh aliansi strategik dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan merupakan area penelitian yang menarik (Grant dan Fuller, 1995; Kogut, 1988; Lei, 1997). Pembelajaran organisasional merupakan proses interaksi *individual learning* dalam kerja sama antarperusahaan yang akan merupakan basis kapabilitas dan kompetensi perusahaan (Crossan dan Berdrow, 2003). Perbedaan pandangan juga disampaikan oleh Chen et al., (1999) mengenai pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kapabilitas manufaktur dan kapabilitas pemasaran. Peningkatan kapabilitas pemasaran dan manufaktur melalui pembelajaran organisasional secara signifikan mempengaruhi kinerja pasar, akan tetapi pengaruhnya terhadap kapabilitas inovasi masih belum dapat disimpulkan secara baik. Justifikasi usulan

permasalahan penelitian semacam ini, didukung adanya perbedaan pendapat dalam studi empirik tentang pengaruh aliansi stratejik terhadap pengembangan produk atau inovasi (Brown dan Eisenhardt, 1997; Hiel, 1996; Kotabe dan Swan, 1995; Mowery et al., 1996).

Dalam penelitian pemasaran masih ada kekaburan pendapat yang berkaitan dengan pengaruh budaya *market orientation* terhadap kinerja pasar. *Market orientation* tersebut dapat diakomodasi dan dibangun dengan menjalin hubungan dengan pelanggan kunci melalui pembelajaran organisasional. Sebagian peneliti pemasaran menyatakan bahwa budaya orientasi pasar mempengaruhi pertumbuhan penjualan, sedangkan sebagian peneliti yang lain pertumbuhan penjualan tidak dipengaruhi oleh budaya orientasi pasar, tetapi dipengaruhi oleh sifat permintaan pasar. Berbagai macam kekaburan hasil penelitian dapat terjadi karena adanya efek kontingensial variabel lingkungan.

### PORTFOLIO SUMBERDAYA

Teori Perusahaan Berbasis Sumber Daya yang merupakan teori baru dalam *industrial organization* menyatakan bahwa perbedaan *kinerja* antar perusahaan disebabkan oleh adanya heteroginitas sumber daya (Kathleen R Corner 1991). perbedaan kinerja perusahaan lebih disebabkan oleh keunikan *portofolio* sumber daya yang dibentuk dalam aliansi (Rumelt, 1974). Dengan demikian perusahaan memperoleh posisi persaingan yang lebih baik dari pesaing. Kapability dan kompetensi tertentu jika dikembangkan oleh sebuah perusahaan akan menghasilkan *rente* ekonomi yang berbeda jika dibandingkan dengan kapability dan kompetensi tersebut dikembangkan oleh perusahaan yang lain. Perbedaan ini disebabkan karena perbedaan *effect relationship* dari *joint activity* dalam *portofolio capability* dan *competency* tersebut yang mempunyai efek sinergi yang berbeda beda. *Teori Resource Base View* menyatakan untuk menghasilkan tingkat keuntungan diatas rata-rata industri diperlukan penggunaan *portofolio* sumber daya yang sukar dan mahal untuk ditransplantasi oleh pesaing. Dengan demikian, *Teori Resource Base View* ini tidak berseberangan dengan teorinya Schumpeter (1942) tentang proses dinamis dalam penciptaan *market disruption* melalui *creative destruction*, untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang menghasilkan *rente* ekonomi berkelanjutan.

Sumber daya merupakan semua input yang masuk dalam proses produksi atau operasi perusahaan, yang dapat bersifat individual, sosial maupun bersifat organisasional. Secara individual sumber daya tersebut tidak dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat diciptakan melalui penggabungan sumber daya (*portofolio resources*) yang menghasilkan efek sinergi (*unique bundle of several resource* atau *unique portofolio resources*) (Barney J, 2002).

Beberapa sumber daya organisasional dalam perusahaan ada yang bersifat *tangible* sementara yang lain bersifat *intangible*. *Tangible resource* berupa *financial resource*, *organizational resource*, *physical resource*, dan *technological resource* sedangkan yang *intangible resource* berbentuk *human resource*, *innovation resource* dan *reputational resource* (Barney J. 2002). *Kapabilittas* merupakan sumber daya internal perusahaan yang dapat

mengkordinasikan dan mengeksploitasi sumber daya yang lain. Sedangkan *core competency* merupakan sumber daya unik yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Kategori sumber daya perusahaan ada 5 macam kategori (Greene, Brush, Brown dalam disertasi Agusty, 1999). Kategori sumber daya tersebut meliputi sumber daya insani, sumber daya sosial, sumber daya fisik, sumber daya organisasional dan Sumber daya finansial. Sumber daya yang bersifat insani meliputi atribut yang diperoleh secara mandiri seperti, pendidikan, pengalaman dan reputasi. Sumber daya yang bersifat sosial dicapai melalui interaksi dengan lingkungan berupa hubungan baik dalam network, keluarga, ras dan hubungan politik. Sumber daya yang bersifat fisik meliputi aset fisik yang digunakan untuk operasi, fasilitas peralatan dan teknologi. Sumber daya yang bersifat organisasional diperoleh melalui aktivitas dalam organisasi yang berbentuk hubungan organisasional, struktur dan prosedur serta budaya perusahaan. Sedangkan sumber daya yang bersifat finansial meliputi semua dana yang digunakan dalam operasi dan pertumbuhan perusahaan. Secara rinci kategori sumber daya dijelaskan dalam Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Kategori Sumber Daya**

Kategori	Definisi
Sumber daya-insani	Atribut yang Dicapai Pendidikan dan Pengalaman Reputasi
Sumber daya sosial	Hubungan dan <i>Network</i> Keluarga Ras dan Etnik Hubungan Politik
Sumber daya fisik	Aset fisik untuk Operasi Fasilitas dan Peralatan Teknologi
Sumber daya organisasional	Hubungan Organisasional Struktur dan Prosedur Budaya dan Pengetahuan
Sumber daya finansial	Dana yang Digunakan dalam Operasi dan Pertumbuhan

Sumber : Agusty , 1999

Keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan sangat dipengaruhi oleh *portofolio* sumber daya unik dalam sebuah jejaring (*network*). Sumber daya unik (*unique resource*) dalam aliansi dapat didistribusikan kepada peserta aliansi melalui *sharing*, *aggregation* atau pertukaran ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga tidak terjadi duplikasi pemilikan sumber daya. Teori Biaya Transaksi menjelaskan bahwa optimasi biaya dapat dicapai dengan adanya aliansi lewat efek sinergi dalam proses pertukaran (Williamson, 1975).

Sumber daya dalam fungsi produksi yang menghasilkan perluasan skala (*economic scale*) dan cakupan ekonomi (*economic scope*) adalah *core competency* yang merupakan suatu *portofolio sumber daya* unik. Menurut Chandler (1991) dalam David J Teece (1997), *core competency* diperoleh dari proses pembelajaran organisasional terutama yang berkaitan dengan kemampuan kordinasi antarfungsi. *Economic scope* merupakan hasil strategik diversifikasi melalui proses inovasi. Menurut Prahalad dan Hamel (1995), *core competency* merupakan *collective learning* dalam organisasi untuk mengkordinasikan kapabilitas yang berbeda dan mengintegrasikan berbagai sumber daya, ilmu dan teknologi untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Portofolio sumber daya unik merupakan pijakan utama (**cornerstone**) dari *Resource Base Theory* yang mempunyai criteria kemampuan menciptakan nilai ekonomi, unik, tidak mudah digandakan dan tidak ada substitusinya. Teori Biaya Transaksi menyatakan untuk memaksimalkan penggunaan portofolio sumber daya yang lebih efisien diperlukan penggunaan *pooling resources*, sehingga diperoleh efek sinergi. Jika suatu aliansi terbentuk, maka efek sinergi dapat diperoleh melalui keunikan sumber daya hasil *pooling resources* yang akan meningkatkan kualitas jejaring sumber daya sebagai *resource based* dalam aliansi ( Deed and Hill, 1996, Harrigan 1995, Hill and Hill Riegel 1994 dalam andreas Pyca 2001).

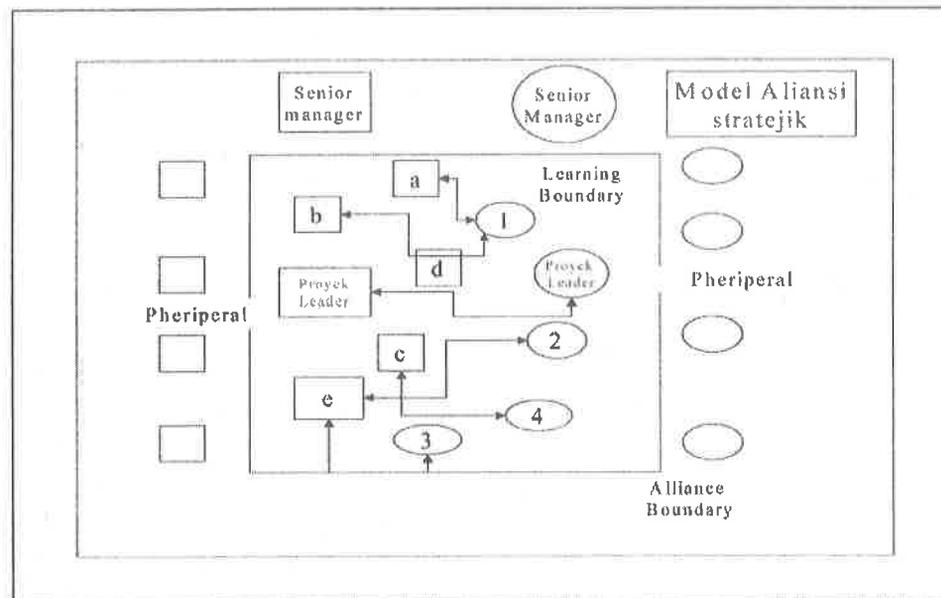
Di lihat dari perspektif Teori Perusahaan Berbasis Sumber Daya (*Resource Base View*), sumber daya spesifik merupakan satu portofolio kapabilitas yang bersifat *Idiosyncratic*, yang sukar untuk ditransplantasikan, sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dari pandangan konsep efisiensi, aliansi strategik akan membentuk portofolio sumber daya yang akan menciptakan nilai ekonomi karena adanya proses *economizing* dalam menghasilkan output yang berupa produk dan jasa dengan biaya minimum (*transaction cost theory*). Proses semacam ini akan menghasilkan *rente* ekonomi bagi perusahaan yang disebut dengan *quasi rent* ( Mahoney J T., Pandean JR., 1992 ). Di samping *quasi rent*, dapat pula diperoleh *Recardian rent* yang dihasilkan dari penggunaan *heterogeneous resources* yang mempunyai *marginal comparative advantage* portofolio sumber daya yang dimiliki perusahaan lebih tinggi dari pesaing (Augusty, 1999). Interaksi dan komunikasi antar anggota dapat terjadi dalam *boundary alliance* maupun dapat terjadi dengan *outsider*. Proses interaksi dalam *boundary alliance* merupakan proses *adaptive learning*, sedangkan proses interaksi dengan *outsider* merupakan proses *generative learning* (*explorative learning*). Semakin tranparan dalam aliansi akan menyebabkan proses pertukaran ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya dalam proses pembelajaran (*learning*) akan terjadi secara efektif dan efisien. Aliansi yang berlangsung dalam periode waktu yang cukup panjang dapat menunjukkan efektivitas perolehan, proses dan penyebaran *organizational knowledge* tentang produk, pasar, teknologi dan proses bisnis yang merupakan *competency* perusahaan. *Organizational knowledge* akan diperoleh dari pengalaman, penelitian dan komunikasi dengan pelanggan, pemasok, pesaing serta sumber lain. Komunikasi dalam proses belajar akan mengeksplorasi peluang bisnis dengan memecahkan perbagai persoalan bisnis yang dihadapi perusahaan.

Transparansi dalam aliansi akan meningkatkan *better understanding* dalam pengembangan produk dan pengembangan kebutuhan pelanggan ( Narver Slater, 1995).

### **ALIANSI STRATEJIK**

Aliansi stratejik merupakan relasi jangka panjang dimana pihak-pihak yang terlibat atau partisipan bekerja bersama dan berkemauan untuk melaksanakan dan memodifikasi praktik bisnis untuk memperbaiki kinerja perusahaan (kinerja) secara bersama. Oleh karena itu aliansi stratejik harus dilakukan, dikembangkan dan dipelihara untuk memperoleh kualitas aliansi (*outcome*) yang dapat memberikan fasilitas *sharing* aktivitas, pertukaran sumber daya, pengetahuan dan teknologi serta peningkatan rutinisasi proses pembelajaran organisasional. Aliansi ini mempunyai peranan strategis karena berkaitan dengan pengembangan kapabilitas dan kompetensi, akumulasi aset dan pengembangan *portofolio* sumber daya, perencanaan proses, dan kegiatan pelayanan untuk mempercepat tercapainya tujuan aliansi. Ada beberapa teori yang memotivasi perusahaan membangun aliansi kerja sama semacam ini. Pertama, aliansi dibangun berdasarkan pendekatan Teori Biaya Transaksi (Williamson 1991 dalam BO Bernhard Nelson, 2000). Teori tersebut menyatakan bahwa untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan harus meminimalisasi biaya tata pamong pasar (*market governance*) dengan menghilangkan duplikasi kepemilikan sumber daya dan aktivitas melalui *sharing equity* dan *sharing activity*. Kedua, di samping pendekatan Teori Biaya Transaksi, aliansi dibangun berdasarkan Teori Perusahaan Berbasis Sumber daya (*Resource Based View*) yang menyatakan adanya heterogenitas sumber daya perusahaan yang akan menghasilkan efek sinergi jika sumber daya tersebut dipadukan dalam sebuah *portofolio*. Ketiga, aliansi dibangun berdasarkan Teory Pembelajaran Organisasional yang menyatakan aliansi diperlukan untuk mengembangkan kualitas sumber daya dan kompetensi dalam aliansi stratejik melalui proses interaksi antar partner dalam aliansi. Keempat, aliansi dibangun berdasarkan Teori Struktur Pasar untuk menjelaskan bagaimana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk menghadapi heterogenitas perilaku pelanggan dan semakin tajamnya (*intensive*) tingkat persaingan yang dihadapi. Kelima, aliansi dibangun berdasarkan Teori Kewiraswastaan yang menyatakan untuk melakukan inovasi diperlukan aliansi untuk mengurangi risiko investasi. Inovasi memerlukan kegiatan riset dan pengembangan yang memerlukan sumber pembiayaan yang cukup besar sehingga diperlukan kerja sama dengan perusahaan lain untuk mengurangi resiko ketidakpastian dan kegagalan dimasa mendatang. Model aliansi dapat dijelaskan secara diagramatik dalam Gambar 1 berikut ini.

**Gambar 1**  
**Model Aliansi Strategik**



Sumber : Mic D Hutt et al (2000)

Pimpinan proyek yang berasal dari dua perusahaan atau lebih akan mengorganisasikan dan mengatur aliansi agar dapat berjalan dengan baik (Gambar 2.2). Masing-masing anggota aliansi akan bekerja sama dalam sharing aktifitas, transfer pengetahuan dan teknologi, melakukan kordinasi dan penyesuaian bersama untuk menciptakan nilai ekonomi (*economic value*). Sedangkan yang berada di luar area kerja sama aliansi strategik (*alliance boundary spanning*) berkedudukan sebagai posisi pinggiran yang tidak terlibat langsung dalam aktivitas kerja sama. Di area pembelajaran (*learning boundary*) akan banyak terjadi proses *organizational learning* yang akan meningkatkan kandungan (isi) dan penyebaran memori organisasional (*level dan dispersion organizational memory*) melalui proses interaksi *individual learning* dalam grup maupun dalam organisasi yang mengarah pada rutinisasi kegiatan pembelajaran organisasional (Christine Moorman dan Miner S Anne et al., 1997).

Teori biaya transaksi menjelaskan adanya aliansi strategik akan menciptakan nilai ekonomi melalui pengurangan redundansi kepemilikan sumber daya dan peningkatan cakupan dan kualitas pelayanan (Williamson, 1975). Dalam proses operasi perusahaan, aliansi strategik akan mendorong penggunaan sumber daya komplementer secara efisien melalui eksploitasi skala operasi dan cakupan operasi (*scope*) yang lebih luas. Penggabungan sumber daya semacam ini akan menciptakan efek sinergi.(Andreas Pyca, 2000).

Dipandang dari teori sistem organisasi, aliansi strategik akan mendorong perusahaan menjadi suatu sistem terbuka. Dengan sistem terbuka tersebut dapat diciptakan alternatif-alternatif inovasi yang lebih baik dan lebih kreatif. Dalam sistem terbuka, perusahaan dapat berinteraksi dengan lingkungan

sebagai fasilitas terjadinya *generative learning*. Proses *generative learning* mendorong perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas atau kompetensi untuk mempengaruhi struktur industri atau struktur pasar (Narver dan Slater, 1995).

Aliansi strategik berkaitan dengan akuisisi perusahaan atau sharing kegiatan antarperusahaan untuk memperoleh *portofolio* sumber daya dan kompetensi atau untuk memperoleh penggunaan suatu disain proses memproduksi barang dan jasa (Amelia S Caur, 2000). Sumber daya dan kompetensi tersebut diperlukan untuk menghasilkan *abnormal rate of return* yang berkelanjutan (*Ricardian Rent*) (Amelia S Caur, 2000). Dalam beberapa kenyataannya sumber daya dan kompetensi banyak yang terdapat di luar perusahaan dan belum dikuasai. Oleh karena itu, kerjasama antarperusahaan harus mempunyai akses terhadap informasi pelanggan, pemasok dan lingkungan teknologi yang akan menghasilkan internalisasi kapabilitas dan kompetensi.

Strategi akuisisi kapabilitas dan kompetensi serta *sharing* kegiatan dalam aliansi mempunyai peran yang cukup signifikan dalam menciptakan kualitas hubungan antarfungsi dan kualitas hubungan dengan supplier (Kolchin dan Guinipero, 1993). Strategi tersebut mempunyai empat aspek yaitu *technical, managerial, interpersonal/group* dan *individual*. Keempat aspek tersebut meliputi keterampilan *interpersonal communication, customer focus negotiation, analytical managing change, conflict resolution, influence, persuasion, leadership, understanding general business, planning* dan *managing internal relation*. Keterampilan dalam strategi dapat diperoleh melalui *internal* dan atau *external program* pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya keterampilan tersebut merupakan '*power dan trust*' untuk peningkatan kualitas kapabilitas dan kompetensi yang diperoleh dari aliansi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam jangka panjang kegiatan aliansi dilakukan untuk memperoleh keunggulan spesifik perusahaan terutama dalam menghadapi struktur pasar yang *monopolistic competition* atau *hyper-competition* (D Aveni, 1994). Ada beberapa tipe kegiatan dalam aliansi strategik (Barney, 2002)

1. Aliansi dengan Penyertaan Kepemilikan (*Equity Alliance*)
2. Usaha Patungan (*Joint Venture*)
3. Aliansi dengan Non Penyertaan Kepemilikan (*Non Equity Alliance*)

*Equity alliance* merupakan suatu bentuk aliansi dengan menyertakan *equity* dalam kerja sama. Beberapa type aliansi ini berbentuk perjanjian kontrak jangka panjang. *Integration* merupakan *equity alliance* yang dapat dilakukan baik secara vertikal, horisontal maupun secara konglomerasi. Integrasi vertikal dimaksudkan untuk memperoleh kontinuitas usaha dan peningkatan pelayanan konsumen. Proses integrasi dapat dilakukan pada proses transformasi input menjadi output melalui beberapa tahapan, mulai dari proses rancang-bangun sampai pada distribusi ke konsumen. Proses ini dimaksudkan agar diperoleh efisiensi dan efektivitas operasi dan pelayanan. Integrasi vertical dilakukan dengan menggabungkan beberapa perusahaan yang memproses bahan baku atau komponen (*upstream*) maupun dengan perusahaan yang menangani distribusi atau retailer (*down stream*). Sedangkan integrasi horisontal dimaksudkan agar dapat memperoleh *skala* operasi yang optimum untuk

menghilangkan atau mengurangi intensitas persaingan. Kegiatan integrasi perusahaan yang tidak ada kaitan teknologinya sering disebut sebagai integrasi konglomerasi.

Untuk menghadapi persaingan global banyak perusahaan bergabung dengan perusahaan asing misalnya melalui *joint venture* (Gary Hamel, 1991). Perusahaan anggota *joint venture* akan mengadakan *sharing* kepemilikan, sumber daya dan kompetensi untuk menghasikan produk atau jasa dalam kontrol perusahaan baru yang dibentuk. Dengan *joint venture* ini perusahaan asing akan mudah menghilangkan *barrier to entry* dari perusahaan lokal. Sedangkan perusahaan lokal dapat menikmati proses pembelajaran organisasional dengan perusahaan asing atau sebaliknya. Perusahaan yang mengadakan *joint venture* merupakan perusahaan yang dapat bersifat multinasional, transnasional atau perusahaan global, dimana kerja sama yang mereka lakukan berada dalam kontrol perusahaan baru yang dibentuk oleh perusahaan asing dan perusahaan lokal.

*Non Equity Alliance* merupakan aliansi yang tidak menyertakan equity dalam kerja sama. Lisensi merupakan aliansi *non equity alliance* dimana *licensor* mempunyai hak patent terhadap suatu proses produksi dan memberikan hak kepada perusahaan lain (*licensee*) untuk melakukan proses produksi. *Licensor* akan memperoleh *return fee* dari *licensee*. Hampir sama dengan lisensi adalah *subcontracting*, dimana perusahaan melakukan proses produksi di luar perusahaan dimana perusahaan tersebut bekerja sama. Hal ini dilakukan jika biaya proses didalam perusahaan lebih mahal.

Persaingan global mendorong banyak perusahaan mengadakan aliansi dengan distributor, pemasok, pengecer, dan perusahaan lain untuk memperoleh keunggulan kompetitif baik dari perspektif pembeli maupun pemasok. Tujuan aliansi tersebut berupa penawaran produk atau jasa yang lebih murah dengan kualitas yang baik dan untuk memperoleh hak penggunaan rancang-bangun serta perluasan peningkatan pelayanan konsumen. Kualitas aliansi akan lebih penting artinya ketika perusahaan menerapkan konsep dan filosofi *Just In Time* (JIT) dimana masalah inventori, penjadwalan dalam proses operasi merupakan sesuatu yang kritis. Banyak perusahaan menggunakan sumber daya pemasok yang berupa teknologi dan atau keunggulan jejaring distribusi dalam mengembangkan produk barunya. Oleh karena itu agar konsep *just in time* dapat berjalan dengan baik diperlukan komitmen dalam aliansi.

Struktur pasar yang dihadapi oleh sebagian besar perusahaan pada saat ini adalah struktur pasar mendekati persaingan sempurna (D'Aveni, 1994). Dalam struktur pasar ini bercirikan perusahaan akan dapat mudah masuk atau keluar dalam pasar. Struktur pasar ditentukan oleh struktur industri yang terbentuk dari perusahaan yang berkompetisi, tingkat homogenitas produk dan biaya *exit* dan *entry*. Struktur pasar Industri Farmasi di Indonesia mirip *monopolistic competition* dimana beberapa perusahaan besar menguasai sebagian besar pangsa pasar dengan mengandalkan keunikan keunggulan bersaing masing-masing. Keunikan keunggulan bersaing tersebut merupakan salah satu *isolating mechanism* untuk meningkatkan *barrier to entry*. Kultur bisnis di Indonesia memungkinkan terjadinya proses peniruan (*imitation*) produk atau teknologi, efek kereta gandeng (*bandwagon*) dan terjadinya moral

*hazard* sangat mudah dilakukan oleh pesaing. Perilaku semacam ini sangat mempengaruhi intensitas struktur persaingan.

Richard A D' Aveni (1994) berpendapat bahwa perusahaan sulit untuk memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam kondisi struktur pasar dengan tingkat kompetisi yang sangat intensif (*hyper-competition*). D' Aveni (1994) menganjurkan bahwa dalam menghadapi persaingan yang demikian diperlukan kerja sama dalam *corporate strategy* untuk menurunkan tingkat persaingan.

Untuk peningkatan kapabilitas dan kompetensi dalam implementasi konsep-konsep pemasaran, perusahaan dapat melakukan pembelajaran organisasional dan transfer teknologi dengan melakukan aliansi stratejik baik dengan pemasok, pelanggan maupun pesaing. Keberhasilan dalam pembelajaran organisasional sangat bergantung pada kapasitas daya *absorptive partner* dalam memperluas memori organisasional (Peter, Lane et al 2001).

Aliansi stratejik akan menciptakan jejaring modal sosial. Modal sosial tersebut akan memperlancar proses akuisisi, eksploitasi dan eksplorasi pengetahuan dan teknologi yang akan meningkatkan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi, sehingga jejaring sumber daya tersebut akan menciptakan efek sinergi, pengurangan biaya transaksi, dan perluasan cakupan pelayanan.

Biaya transaksi dapat meningkat atau timbul dalam aliansi berkaitan dengan *opportunism, human behaviour, bounded rationality, lack of trust*, (Kogut 1988, Parkhe, 1993; Williamson 1975). Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa tidak selalu partner patuh terhadap apa yang dikehendaki oleh perusahaan prinsipal sehingga terjadi *opportunistic behaviour* dan *moral hazard*. Sebagai akibat perilaku partner tersebut, perusahaan akan menanggung biaya transaksi yang terjadi. Dalam studi yang dilakukan oleh Thomas J Douglas dan Joel A Ryman (2003) untuk memperoleh *cost leadership* diperlukan *strategic action* yang berkaitan dengan *opportunistic behaviour, bounded rationality dan lack of trust* dalam pengembangan dan *sharing* kompetensi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. *Strategic action* tersebut berkaitan dengan matching (penyesuaian) tingkat *portofolio* sumber daya (level *portofolio* sumber daya) dalam aliansi untuk memperoleh kombinasi optimum ini akan menghasilkan posisi *large scale* dan *scope* operasi yang mengoptimalkan biaya proses, biaya transaksi dan biaya-biaya lainnya.

Penggunaan sumber daya komplementer dalam aliansi stratejik akan menciptakan nilai ekonomi karena alasan skala operasi yang lebih luas, peningkatan pelayanan dan pengurangan duplikasi kepemilikan aset. Di samping itu, efisiensi penggunaan sumber daya dari luar perusahaan atau penggunaan sumber daya komplementer ini akan mengkonsentrasi aktivitas manajemen pada pengembangan sumber daya internal agar kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki memperoleh tingkat keunikan yang sukar diduplikasi (ditransplantasikan) (Grant and Fuller, 1945; Prahalad, Gary Gamel, 1990). Teori Perusahaan Berbasis Sumber daya (*resource base view*) mengatakan bahwa kombinasi atau jejaring sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang unik dan sukar untuk digandakan akan meningkatkan keunggulan bersaing yang

akan menciptakan *economic value*. (Barney, 1991; Amit and Soemaker, 1993; Wernevelt, 1964). Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, perusahaan harus memfokuskan pada penggunaan sumber daya, kompetensi dan kapabilitas internal (*contribution aset*) tanpa harus terfokus pada penggunaan kombinasi sumber daya *komplementer* antar perusahaan dalam area kerja sama (Barney, 1991). Dyer dan Sing , pada tahun 1998 mengajukan konsep relational dalam penggunaan *sharing* sumber daya lewat kerja sama dalam jejaring (*portofolio*). Menurut mereka *portofolio* sumber daya tersebut akan merupakan sumber keunggulan kompetitif potensial yang akan membantu perusahaan dalam mencari atau menempatkan posisi efektif perusahaan dalam industri. Dalam *portofolio* sumber daya akan terjadi akumulasi jejaring kompetensi yang dibangun melalui pembelajaran organisasional yang akan menciptakan efek sinergi dalam *portofolio*.

Menurut Porter (1991) untuk memperoleh keberhasilan usaha, ada dua komponen kunci yaitu *core competency* dan *industry structure*. Perusahaan tidak hanya mengembangkan *core competency* saja untuk memperoleh posisi pasar dalam industri, akan tetapi perusahaan harus aktif dalam mempengaruhi struktur industri dan struktur pasar dengan melakukan *creative destruction* (Thomas J Douglas et al, 2003). *Core competency* dikembangkan secara internal karena merupakan *contribution aset* yang merupakan *achievement generating faktor* (Augusty, 2000). Sedangkan *complementary aset* dapat dikembangkan baik secara internal maupun eksternal melalui strategi kerja sama dalam aliansi antarperusahaan dalam bentuk pertukaran, interaksi, penyesuaian bersama dan *sharing* sumber daya dan dalam bentuk pembelajaran organisasional (Tompson, 1967). Hoskisson et.al., (1967) mengembangkan Teori Organisasi Industrial atau Teori Struktur Industri yang telah dikembangkan lebih dulu oleh Bain, (1947) yang berkaitan dengan *condition of entry* untuk memasuki persaingan dalam industri, dan mengembangkan *Teori Resources Based View of The Firm* yang telah dikembangkan lebih dulu oleh Edith Penrose (1959). Kemudian Barney (1991) dan Vernefelt, (1984) menggabungkan kedua teori tersebut yang menjadi fondasi utama (*Corner stone*) dalam kegiatan riset manajemen stratejik.

## BUDAYA ORIENTASI PASAR

Budaya orientasi pasar merupakan *cultural foundation* dari pembelajaran organisasional. Kompetensi yang berkaitan dengan pengetahuan pasar menduduki urutan kompetensi pertama dalam usaha untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Nirmalya Kumar, 2004). Di samping itu budaya orientasi pasar merupakan norma perilaku dalam pengembangan organisasi dan norma tanggung jawab dalam perolehan informasi pasar (Narver dan Slater, 1995). Dengan demikian, budaya orientasi pasar merupakan sistem nilai yang memberikan norma yang mendasar ketika manajemen melakukan kordinasi dan kontrol antarfungsi dalam implementasi konsep *marketing* untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Deshpande dan Webster, 1989). Konsep *market orientation* akan dijabarkan dalam bentuk komponen perilaku orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan orientasi kordinasi antarfungsi. Komponen

perilaku tersebut diwujudkan dalam pencarian dan penyelidikan informasi pasar (*market intelligence*), penyebaran informasi pasar (*dissemination*) dan tanggung jawab (*responsibility*) terhadap informasi yang terkumpul.

Kompetensi pengetahuan pasar akan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui penciptaan nilai ekonomi sesuai dengan harapan atau kebutuhan pelanggan. Kemampuan dalam memonitor pasar akan menyebabkan pelanggan loyal terhadap produk dan jasa yang ditawarkan. Kemampuan pengetahuan pasar ini dapat menjaga dan memperbaiki kepuasan pelanggan secara terus menerus sehingga tercapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena loyalitas pelanggan.

Budaya *market orientation* akan memotivasi peningkatan kinerja perusahaan melalui penciptaan nilai ekonomi bagi pelanggan yang dapat memberikan kepuasan. Budaya tersebut menghasilkan komitmen organisasi yang dituntut dalam penciptaan nilai ekonomi (Jaworski dan Kohli, 1993). Budaya *market orientation* akan tercermin dari kemampuan perusahaan mengumpulkan informasi pasar. Dengan informasi tersebut akan diperoleh kemampuan dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Sedangkan komitmen karyawan akan tercermin dari keterlibatan dan rasa tanggung jawab memiliki perusahaan. Peningkatan pelayanan dan komitmen karyawan akan memberikan nilai ekonomi yang dibutuhkan oleh pelanggan. Komitmen orientasi pasar akan diaktualisasikan dalam proses aktivitas marketing melalui perancangan produk dalam *quality function deployment* maupun dalam aktivitas kegiatan pemasaran yang lain seperti *promotion*, *pricing* dan *product differentiation*. Dalam industri farmasi, test klinik yang dilakukan setelah test laboratorium merupakan aktualisasi dari budaya orientasi pasar.

Budaya orientasi pasar pada saat ini banyak mendapatkan perhatian baik dari kalangan akademisi maupun praktisi. Organisasi yang efektif merupakan cerminan praktek manajemen yang memberi fasilitas pengembangan *knowledge* yang diperoleh dari *market intelligence*. Pengetahuan tentang pasar ini akan menjadi basis perusahaan dalam persaingan. Norma perilaku orientasi pasar melengkapi karakteristik *entrepreneurship* yang dapat memberikan fondasi *cultural* dalam pembelajaran organisasional. Orientasi pasar tentu akan membutuhkan iklim lingkungan organisasi yang kondusif ( Narver dan Slater, 1995). Perusahaan dalam menghadapi persaingan global memerlukan hubungan jangka panjang dengan pemasok (pendekatan *upstream*) dan pembeli (pendekatan *downstream*) untuk memperbaiki dan mempertahankan profit jangka panjang ( Thomas L Baker, Penny M Simpson dan Yudi Sguaw, 1999).

*Relation marketing* merupakan pengembangan dari pergeseran paradigma ke arah *hierarchical economi* sebagai akibat *global marketing*. Dengan demikian akan terjadi perubahan model dalam aspek strategi marketing ke arah bentuk *networking*, *partnership*, ( Anderson dan Nurw, 1990 dalam Robert Morgan, Selby Dhunt, 1999). Perubahan model strategi *marketing* juga terjadi ke arah pembentukan aliansi stratejik, ( Day , 1990 dalam Robert Morgan et al ,1998) dan kearah pemasaran bersama (*comarketing*) ( Bucklin dan Segupta, 1993 ).

## PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL

Pembelajaran organisasional memegang peranan yang penting dalam menjelaskan teori keunggulan kompetitif melalui telaah konsep aset strategik dan inovasi ( Baker, Sinkula, 1999 ). Dengan proses pembelajaran organisasional ini akan menghasilkan kompetensi yang unik guna mendorong berbagai macam inovasi yang akan menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif (Garvin, 1991).

Banyak peneliti yang mendefinisikan *organizational learning* secara berbeda beda (Narver Slater, 1995). Pembelajaran organisasional merupakan proses dinamis, dimana setiap individu akan melakukan kegiatan pendalaman pemahaman (*intuiting*), interpretasi (*interpreting*), penggabungan (*integrating*) dan *institualization*, sehingga setiap individu yang berinteraksi akan bertambah baik tingkat kompetensinya yang berupa ilmu, kapabilitas dan teknologi, wawasan dan sikap yang dimiliki (Crossan dan I Berdrow, 2003).

Kegiatan pembelajaran yang dilakukan secara rutin melalui proses *institualization* akan akan memperluas memori organisasional. Tippin dan Sohi, (2003) mendefinisikan pembelajaran organisasional hampir sama dengan Crossan, et al., (2003) mereka menyatakan bahwa proses pembelajaran organisasional terdiri dari empat tahap yaitu *information acquisition, information dissemination, share interpretation* dan *expansion organizational memory*. Jika kedua pendapat itu dibandingkan, pendapat Tippin et al (2003) kurang operasional, sehingga banyak peneliti yang lebih cenderung menggunakan definisi yang disampaikan oleh Crossan, et al., (2003). Dalam perluasan memori organisasional akan terjadi rutinisasi proses aktivitas belajar yang akan meningkatkan akumulasi kompetensi perusahaan untuk melakukan perbaikan ( Garvin, 1993).

Menurut Narver dan Slater (1995) proses pembelajaran organisasional terdiri dari proses belajar yang bersifat menyesuaikan dengan apa yang terjadi di lingkungan belajar (*learning boundary*) yang disebut *single loop learning* atau *adaptip learning*. Proses belajar semacam ini cukup untuk memotivasi penyesuaian bersama dalam pendalaman ilmu dan kapabilitas perencanaan dan operasi bisnis. Jika dalam tingkah laku proses belajar terjadi tidak hanya mengadaptasi lingkungan akan tetapi juga melakukan kegiatan eksplorasi yang proaktif, maka proses ini disebut *double loop learning*. Proses belajar *double loop learning* merupakan prasyarat untuk terjadinya inovasi, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui mekanisme isolasi untuk memperkuat *barrier to entry* (Narver Slater, 1995).

Pembelajaran organisasional merupakan pengembangan ilmu dan wawasan yang berpotensi untuk mempengaruhi perbaikan perilaku. Proses belajar akan merubah perilaku untuk memperbaiki kinerja (*kinerja improvement*) (Garvin, 1993; Senge, 1990; Sinkula, 1994). Proses pembelajaran organisasional menurut Argyris (1977) membedakan dua macam pembelajaran. Type pembelajaran organisasional yang pertama pembelajaran dalam *learning boundary* untuk meningkatkan *core competencies* yang disebut dengan *single loop learning*. Sedangkan type pembelajaran kedua merupakan *generative learning* atau *double loop learning* ( Argyris, 1977 dalam Narver dan Slater 1995). Type kedua ini merupakan proses belajar terhadap misi,

peluang dan strategy. Proses ini memerlukan pengembangan sistem pemikiran yang berfokus pada proses *interrelationship* dinamis dengan lingkungan yang menghasilkan kreativitas.

Menurut March (1991), pembelajaran organisasional merupakan suatu cara yang dapat mengakomodasi proses *product development*. March juga membagi dua type dalam proses pembelajaran organisasional yaitu *exploitative learning* dan *explorative learning*. *Exploitative learning* merupakan proses belajar dari apa yang sudah ada untuk mengadakan perbaikan dalam tugas-tugas fungsional. Sedangkan *explorative learning* mempelajari sumber daya yang belum dipakai dalam *boundary spanning (untapped resource)*. *Untaped resource* ini dapat merupakan sumber daya mempunyai potensi keunggulan kompetitif yang dapat dipelajari atau diperoleh lewat kolaborasi. Kegiatan *exploration learning* meliputi *search, variation, risk taking, experimentation, flexibility, dan innovation*. Dalam proses pembelajaran organisasional harus ada *centrality balance* antara *concrete learning* dan *abstract learning* (Schumpeter, 1942). Pembelajaran implementasi tugas fungsional merupakan peningkatan pengalaman nyata yang diperoleh dari *concrete learning*. Berawal dari *concrete learning* kemudian diadakan studi eksplorasi yang melibatkan unsur-unsur organisasi yang menghasilkan *agreement, conflict, consencious* dan *disageement* yang merupakan *abstract learning*.

Kerja sama yang dilakukan dengan baik dan efektif akan memanfaatkan konflik dalam kerja sama secara baik untuk memperbaiki proses pembelajaran organisasional. Dalam kerja sama antarperusahaan dapat menggunakan *project team multiple function* yang akan membantu dalam pengembangan produk (Pharke, 1993); (Gary Hamel, 1991). Kerja sama semacam ini akan meningkatkan *organizational memory* yang merupakan sumber daya penting dalam pengembangan produk. Aliansi dengan melibatkan banyak fungsi tersebut di atas akan menghasilkan banyak pandangan, pemikiran dan kreativitas dalam proses manajemen pengembangan produk baru. (Brown dan Eisenhardt, 1990)

Keberhasilan dari kerja sama akan memerlukan *coordination, monitoring* dan *integrating resource* atau *input* dari berbagai *functional area*. Semakin banyak *functional* yang terlibat dalam proses pembelajaran organisasional akan banyak tercipta nilai ekonomi karena adanya efek sinergistik. Aliansi strategik yang melibatkan banyak *functional area* akan lebih intensif dalam pengembangan produk.

Dalam aliansi strategik *content learning* difokuskan pada kegiatan fungsi marketing dan manufacturing karena kedua kegiatan *functional* tersebut dianggap kritis dalam kaitannya dengan pengembangan produk (Daft, Porter, 1986). Ada beberapa motif dalam aliansi yang berkaitan dengan *content learning* misalnya *sharing* risiko dan sumber daya, serta spesialisasi proses pembelajaran. Perusahaan farmasi melakukan *content learning* untuk melakukan riset dan pengembangan obat baru yang penuh dengan risiko. Di samping itu, perusahaan farmasi berskala besar melakukan *content learning* dengan perusahaan kecil untuk memperoleh fasilitas jaringan pemasaran.

Untuk memperoleh keunggulan spesifik diperlukan kemampuan ilmu, teknologi, ketrampilan dan sikap yang merupakan kompetensi yang dimiliki organisasi. Kompetensi tersebut berkaitan dengan tugas-tugas fungsional dan

tugas-tugas yang berkaitan dengan interaksi dengan lingkungan baik pesaing, pelanggan maupun *stakeholder* yang lain. Kemampuan tugas fungsional meliputi pekerjaan-pekerjaan operasional, keuangan, dan pemasaran. Adapun kemampuan tersebut terdiri dari kemampuan perencanaan strategis dan operasional, kepemimpinan, pengarahan dan kontrol. Sedangkan kemampuan yang berkaitan dengan interaksi lingkungan adalah kemampuan tawar menawar atau bernegosiasi dengan *partner* dalam membangun suatu *network*. Kemampuan-kemampuan ini selanjutnya akan mempengaruhi keunggulan spesifik perusahaan (Augusty 1999).

Proses pembelajaran organisasional akan menciptakan kompetensi baru seperti *technological capability*, *marketing capability*, dan *manufacturing capability*. Proses *organizational learning* yang melibatkan berbagi kapabilitas fungsional akan lebih meningkatkan *knowledge* dan *capability* untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi (Roger G Schroeder et al, 1999). Proses semacam ini akan memperbesar memory organisasional. Dengan aliansi stratejik semacam ini maka akan terbentuk *portofolio* sumber daya dan *portofolio* kompetensi yang merupakan sumber *generator* inovasi yang harus didukung oleh proses pembelajaran organisasional.

## INOVASI

Inovasi merupakan suatu konsep dalam melakukan *generation*, *development* dan *implementation* suatu *idea* atau perilaku dalam kaitannya dengan pengembangan produk atau jasa, teknologi, struktur dan proses produksi, sistem administrasi baru, penemuan pasar baru yang dilakukan organisasi perusahaan (Damanpour, 1991). Adopsi inovasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas atau kinerja perusahaan. Faktor penentu inovasi dapat berupa faktor individual, organisasional dan faktor lingkungan. Beberapa faktor penentu inovasi ada yang bersifat memperkuat atau memperlemah misalnya faktor lingkungan dan faktor organisasional. Pengaruh faktor lingkungan yang memperkuat inovasi misalnya keahlian teknologi, pengetahuan, kompetensi eskternal dan internal, komunikasi dan kualitas administratif (Damanpour, 1991). Sedangkan yang memperlemah inovasi misalnya, integrasi, sentralisasi dan formalisasi. Adopsi inovasi merupakan konsep yang melibatkan aktivitas stratejik dan sumber daya. Proses adopsi inovasi melibatkan tahap proses uji-coba sampai tahap proses implementasi dan komersialisasi. Tahap uji-coba meliputi pengumpulan informasi, evaluasi sumber daya yang mendorong keputusan untuk melakukan inovasi. Sedangkan tahap implementasi berkaitan dengan proses eksploitasi dan komersialisasi *idea* dalam organisasi. Banyak penelitian yang mengukur inovasi dengan cakupan inovasi (*scope*) inovasi yang dilakukan. Cakupan inovasi tersebut menyatakan berapa jumlah inovasi yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Di samping itu inovasi diukur dengan kualitas strategi inovasi yang dilakukan.

*Product differentiation* merupakan stratejik bisnis yang diharapkan dapat memelihara dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Untuk membuat *point* perbedaan dengan produk yang lain haruslah dipahami lebih dulu tentang konsep perbedaan dalam menilai suatu produk. Untuk dapat menilai perbedaan

produk dapat dilihat dari *feature* produk, hubungan produk dengan fungsi, timing, lokasi, produk mix, hubungan dengan perusahaan lain dan reputasi perusahaan. Secara empirik *product differentiation* dapat diukur dengan *product customization*, *product complexity*, *customer marketing*, dan *services*. Dari beberapa indikator *product differentiation* menunjukkan kreativitas yang akan melahirkan inovasi produk. Kegiatan inovasi merupakan kegiatan yang harus dirancang dan dikembangkan karena inovasi memerlukan sumber daya dan kompetensi dan bukan merupakan proses spontan atau tergesa-gesa (*spur of the moment*). Kegiatan pengembangan produk baru merupakan kegiatan pengembangan idea, pengembangan *relationship* dan pengembangan sumber daya setelah kegiatan inovasi tersebut dilakukan.

Inovasi merupakan kegiatan utama dari seorang entrepreneur berupa *pooling* dari hasil penemuan gagasan baru tentang pasar, produk, metode, teknik dan proses yang diharapkan dapat memperoleh rente ekonomi. *Incremental* dan *radical innovation* merupakan masalah kritis dalam mencari keunggulan kompetitif (Sexton Donald L, et al., 1992). *Incremental innovation* melakukan perubahan kecil dalam design dan proses yang melibatkan pelanggan. Dengan dilakukan test pasar secara bertahap kemudian inovasi dilakukan secara incremental sebagai *ongoing proces*. Sebaliknya dengan inovasi radikal yang diperoleh dari hasil pembelajaran organisasional dan riset pengembangan jangka panjang, inovator melakukan *breakthrough* untuk memperoleh kembali pangsa pasar yang pernah atau belum diperolehnya. *Radical inovator* sering menciptakan *barrier to entry* atau *isolating mechanism* bagi para pesaingnya. Jika *barrier to entry* sudah tidak efektif, *inovator* tersebut perlu mengadakan riset pengembangan untuk melakukan inovasi radikal berikutnya. Untuk dapat memperoleh *competitive advantage* bagi seorang *entrepreneur* diperlukan kedua inovasi tersebut. Penelitian yang dilakukan di perusahaan berskala besar yang beroperasi secara global menjelaskan hasil riset perusahaan tersebut dengan menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan investasi dalam kegiatan inovasi memperoleh tingkat return yang tertinggi. Dengan inovasi yang dilakukan mempengaruhi secara positif terhadap *stock price* saham perusahaan. (Michael Hitt dan kawan-kawan, 2001).

Untuk memenangkan persaingan diperlukan tiga konsep dasar yang dikemukakan oleh Hao Ma (2000). Ketiga konsep dasar tersebut meliputi *Action*, *Capability* dan *Position*. Konsep *action* meliputi *innovation*, *coopetition* dan *commitment*. Konsep *capability* meliputi *unique endowment*, *core competence*, *dynamic capability* dan *efficiency*. Sedangkan konsep terakhir yaitu konsep *position* meliputi *market power*, *leadership* dalam *business* dan *ecosystem* untuk memperoleh pertumbuhan. Dengan ketiga konsep tersebut Intel Microprocessor melakukan *constant innovation* yang dapat mendorong pertumbuhan produk baru melalui proses pembelajaran organisasional dalam pengembangan produk baru. *Constant innovation* yang dilakukan oleh Intel Microprocessor merupakan contoh kemenangan dalam persaingan. Intel Microprocessor melakukan pembelajaran organisasional dengan Dynamic Random Access Memory (Dram) untuk menandingi produk Jepang. Hasil proses *organizational learning* ini kemudian dipadukan dengan *core competency* yang

dimilikinya, dan ternyata menghasilkan kesuksesan jangka panjang dalam business Chips (Grove 1996 dalam Hao Ma 2000).

Penelitian yang dilakukan oleh Miles dan Snow (1978) menyatakan bahwa perusahaan yang semakin gencar dalam melakukan akses terhadap kemampuan teknologi melalui aliansi stratejik akan semakin *intensive* dalam mengembangkan *product-market domain*. Literatur stratejik yang dikemukakan oleh Miles dan Snow menyatakan bahwa akses teknologi merupakan dasar dalam pengembangan produk. Hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), Jay Barney (2002) mengemukakan bahwa dengan aliansi stratejik perusahaan akan mempunyai banyak kesempatan akses terhadap *capability, knowledge* dan sumber daya yang tidak dipunyai perusahaan secara internal. Jejaring dalam bentuk aliansi tersebut akan menciptakan nilai ekonomi melalui efek sinergi yang menghasilkan keunggulan kompetitif. *Pooling resources* diperlukan karena ada kecenderungan terjadi heterogenitas sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan maka perusahaan akan melakukan *competitive strategy* melalui pembentukan aliansi stratejik dengan perusahaan lain (Barney J., 2002). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Grove (1996) dalam "*Only Paranoid Survive*" yang menyatakan bahwa dalam kampanye inovasi produk, pengembangan produk baru akan diperoleh melalui peningkatan *capability marketing* dan *manufacturing* dalam aliansi stratejik.

## PROPOSISI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA

Kerjasama antar-fungsi dalam *team work* akan menghasilkan kreativitas dan improvement dalam proses pembelajaran organisasional internal (Narver dan Slater (1988). Budaya orientasi pasar tercermin dalam kualitas kerjasama yang akan mendorong perusahaan melakukan *market intelligence* yang hasilnya berupa kompetensi pasar yang diperoleh dari adanya proses pembelajaran organisasional eksternal (Baker dan Sinkula, 1999). Heterogenitas sumber daya merupakan aset menarik untuk dikembangkan sehingga mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui keunikan keragaman. Melalui proses pembelajaran organisasional akan tercipta sumber-daya yang dapat meningkatkan kompetensi *innovation* dan *improvement* (Barney, 2002). Kolaborasi yang dapat mengakomodasi proses interaksi antarpartner untuk memperoleh efek sinergi dalam keragaman diperlukan untuk pengembangan sumber-daya. (Williamson, 1991 dalam Nielsen, 2000). Berdasarkan teori-teori tersebut diajukan proposisi 1 berikut ini.

### Proposisi 1

Pembelajaran organisasional diperlukan budaya orientasi pasar untuk melakukan *market intelligence* yang menghasilkan kompetensi pasar yang merupakan sumber daya stratejik perusahaan. Disamping itu untuk memberikan fasilitas proses pembelajaran organisasional diperlukan aliansi stratejik agar tercipta efek sinergi melalui proses pertukaran.

---

---

## PROPOSISI PENGEMBANGAN INOVASI

Pembelajaran organisasional yang berkaitan dengan pembangunan aset strategik secara internal dapat meningkatkan pengembangan produk untuk memperoleh keunggulan dalam persaingan (Rothaermel et al., 2004). Pembangunan dan pengembangan kompetensi internal tersebut berkaitan dengan peningkatan *marketing* strategik dan *operation* strategik yang dilakukan perusahaan untuk inovasi dan proses improvement memerlukan budaya orientasi pasar (Baker William E., Sinkula James M., 1999). Selanjutnya kedua peneliti tersebut menyimpulkan bahwa hasil pengembangan produk tersebut memerlukan kordinasi antarfungsi yang mencerminkan budaya orientasi pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan model Baker et al., (1999) dan (Rothaermel et al., 2004) beserta hasil-hasil penelitian yang telah disampaikan tersebut di atas diajukan Proposisi 2 berikut ini:

### Proposisi 2

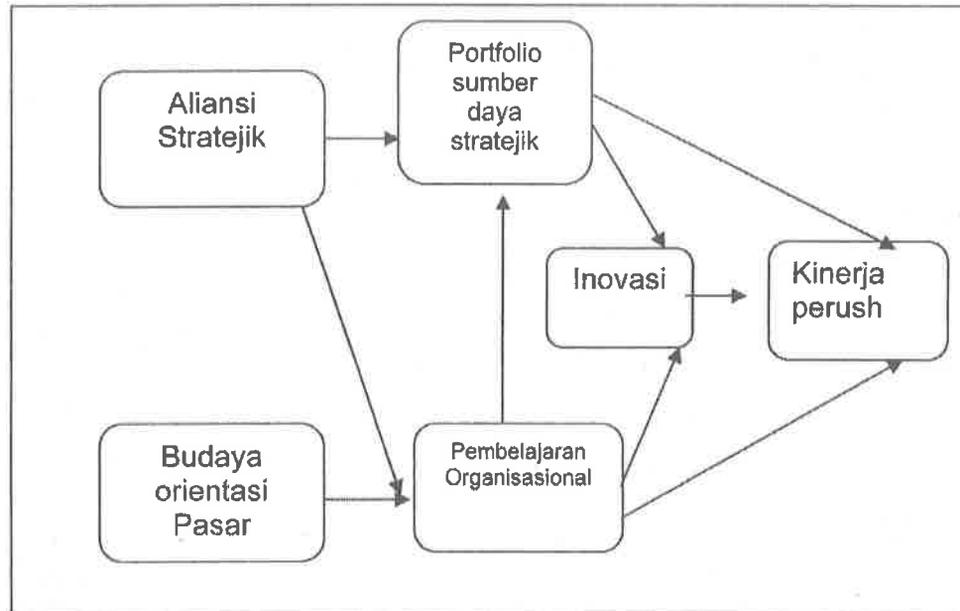
Strategi inovasi merupakan kegiatan strategik yang dilakukan oleh *entrepreneur*. Inovasi akan menciptakan *market* dan *technological disruption* yang kemudian akan menghasilkan kinerja unggul. Kegiatan inovasi tersebut didukung oleh proses pembelajaran organisasional, peningkatan kualitas portofolio sumber daya strategik dan budaya orientasi pasar.

## PENGEMBANGAN MODEL TEORETIKAL DASAR

Model dasar penelitian ini berawal dari karya *monumental* Edith Penrose, David Ricardo dan Joseph Schumpeter yang telah meletakkan dasar pemikiran ekonomi pada masa yang lalu. Dasar pemikiran tersebut dikembangkan kemudian oleh karya *monumental* pula dari Alferd Chandler tentang *ecomomic Scale* dan *Scope* yang dibahas oleh David Teece dan Jay Barney dalam membahas *competitive advantage*; Gary Hamel & Prahalad dalam membahas *core competence* dan Mahoney & Pandian (1992) dalam membahas *resource base*. Karya-karya mereka kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh peneliti-muda seperti Hao Ma, Farrel, Haiyang Li, Jae Nam Lee, Maddhok, Justin Tan & Litschert, Thomke dan Kuemerle dan lain-lain. Berdasarkan hasil penelitian yang mereka lakukan, dihasilkan beberapa perubahan paradigma pemikiran dalam manajemen bisnis seperti pergeseran ekonomi individual kearah ekonomi berjangjang atau dari *inhouse learning* kearah *external source learning*.

Model dasar penelitian ini diambil dari karya Rothaermel et al., (2004) dan Baker et al., (1999) didukung oleh peneliti muda tersebut diatas. Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian-penelitian yang dirangkum dalam proposisi satu dan proposisi dua maka penelitian ini ini mengajukan Model Teoritik Dasar yang digunakan sebagai dasar untuk momodelkan penelitian empirik seperti yang dijelaskan pada Gambar 2 berikut ini:

**Gambar 2**  
**Model Teoritik Dasar**



Sumber : Hasil pengembangan penelitian

Pada Gambar 3 dapat dijelaskan bahwa orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang mendasari aktivitas strategis untuk memperoleh kinerja *unggul*. Aktivitas yang bersifat rutin yang harus dilakukan adalah pembelajaran organisasional untuk membangun kapabilitas dan kompetensi perusahaan. Aktivitas jangka panjang lain yang harus dilakukan untuk memperoleh beberapa keuntungan peningkatan kualitas aset strategis adalah kerja sama (kolaborasi) dengan perusahaan lain, pelanggan dan *stakeholder* yang lain. *Portofolio* sumber daya strategis dan pembelajaran organisasional akan menghasilkan inovasi yang bermuara akhir pada peningkatan keunggulan kompetitif yang akan menghasilkan *rente* ekonomi berkelanjutan dalam jangka panjang. Berbagai teori yang berkaitan dengan model tersebut antara lain teori biaya transaksi, pertumbuhan, sumber-daya, *relasional marketing* dan teori kontingensi yang dijelaskan secara terintegrasi dan berjenjang.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian empirik perlu dilakukan untuk mendukung teori yang berkaitan dengan proses pembelajaran organisasional, seperti teori biaya transaksi, teori pertumbuhan, teori sumber-daya dan teori kontingensi. Proses pembelajaran organisasional perlu dibedakan baik secara eksternal maupun internal. Masing masing kategori dapat dipilih berbagai dimensi yang akan dipakai dalam pengukuran variable. Konsep ini dapat dihubungkan dengan konsep lain secara kausalitas maupun secara relasional seperti konsep aliansi strategis, aset strategis, inovasi, budaya perusahaan maupun dengan konsep lingkungan yang dapat menjelaskan berbagai teori tersebut diatas secara berjenjang. Secara empirik

konsep aliansi stratejik dapat diukur dengan mengambil dimensi kualitas aliansi seperti *fitness of uses* dan *reliability*. Konsep ini dapat dihubungkan dengan konsep peningkatan aset stratejik maupun konsep inovasi. Konsep aset stratejik dalam penelitian empirik dapat mengambil dimensi kualitas aset stratejik yang berkaitan dengan kompetensi perusahaan. Sedangkan konsep inovasi dapat dipandang dari berbagai dimensi seperti dimensi produk dan dimensi proses. Pengukuran konsep lain dapat mengambil dimensi yang terukur dan valid agar dapat mengambil kesimpulan yang membunmi. Berbagai tipe aliansi stratejik perlu dipertimbangkan dalam penelitian seperti *equity alliance*, *joint venture* maupun *non equity alliance* untuk dapat memperoleh efek moderating. Di samping itu berbagai tipe lingkungan perlu dipertimbangkan pula agar dapat menjelaskan efek moderasi tersebut. Efek moderasi tersebut akan sangat baik dalam menjelaskan teori kontingensi dalam ilmu manajemen stratejik.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Adobor Henry (2002), "Competitive success in age of Alliance Capitalism, How Do Firm specific Factor Affect Behavioral in Strategic Alliance", *Avanced Competitive Reseach*, Vol 10, pp 71-92.
- Argyres Nicholas (1996), "Evidence on The Role of The Firm Capability in Vertical Integration Decesion", *Strategic Management Journal*, Vol 17, pp 129-150.
- Atuahene, Gima K. (1996), "Market Orientation and Inovation" , *Journal of Business Research*, Vol 35, pp 93-103.
- Augusty Ferdinand (1999), "*Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage*", Disertasi Doktor Universitas Southern Cross University Australia.
- \_\_\_\_\_. (2000), "*Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan stratejik*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Barney, Jay B. (2002), "*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*", Second edition Prentice Hall, New Yew Yersey.
- Barney, Jay B. (1995), " Looking Inside for Competitive Advantages" *Academy of Management Executive*, Vol 9, pp 49-60.
- \_\_\_\_\_. (1999), "How a Firm'Capabilities Affect Boundary Decesions", *Sloan*
- Baker, Thomas L., Simson Penny M, Siguaw Yudi A. (1999), "The Impact of Supplier' Perception of Reseller Market Orientation on Key Relationship Construct", *The Journal of Academic Marketing Science*, Vol 27, pp50-57.
- Baker, William E. & Sinkula, James M. (1999), " Learning Orientation Market Orientation and Inovation : Integrating and Extending Models of Organizational Performace ", *Journal of Market Focused Management*, Vol 4, pp 295-308.
- Choonwoo Lee, Kyungmook Lee and Pennings Johannes (2001), "Internal Capability, External Network', and Performance : Study on Technology Based Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol 22 pp 615 - 640.

- Crossan M.M. & Berdrow I. ( 2003 ), "Organizational Learning and Strategic Renewals", *Journal Management Strategics*, Vol 24, pp 1087-1105.
- Danneels Erwin (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, Vol 23 pp 1096-1121.
- De Vellis, Robert F. (1991), "*Scale Development Theory and Application*", Sage Publication, London.
- Damanpour Fariborz (1991), " Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators ", *Academy of Management Journal*, Vol 34 pp 555- 590.
- Garvin, David A. (1993), "Building a Learning Organization ", *Harvad Business Review*, pp 78-91.
- Grant, R. M. "The Resource Based Theory of Competitive Advantage : Implication For Strategy Formulation", *California Management Review*, 33 (3), pp 114-135, 1991.
- Hamel Gary (1998), "Opinion Strategy Inovation and Quest for Value", *Sloan Management Review*, pp 1 – 14.
- Hamel Gary and Prahalad C.K. (1995), "Thinking Differently Companies That Take a Leadship Position, in Their Industries Break Out of The Boundaries of Existing Competition and Amaze Their Customer with Innovation", *Business Quarterly*
- Hitt Michael, Ireland. R. Duane & Robert E. Hoskisson. (2003), "*Strategic Management Competitiveness And Globalization*", South- Western Colledge Publishing.
- Hitt, Michael A., Ireland R. D., Champ., Michael S. dan Sexton Donald L. (2001), "Entrepreneurial strategies For Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, Vol 22 pp 479-491.
- Kohli, Ajay K., & Jaworski, Bernard J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research, Proposition, and Management Orientation ", *Journal of Marketing*, 54 pp1-18.
- Landreth Colander (1989). "*History of Economic Theory*", Houghton Mifflin Com, New York.
- Narver, John C. & Slater Stanley F. ( 1988 ), "Additional Thought on the Measurement of Market Orientation : A Comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, Vol 2, pp 233-236.
- Narver, John C., Slater, Stanley F., Tietje Brian (1997), " Creating a Markert Orientation ", *Journal of Market Focused Management*", Vol 2, pp 241-255.
- Penrose E. ( 1959), "*The Theory of The Growth of The Firm*", John Willey and Sons, New York
- Richard Aveni D. (1994), "*Hypercompetation Managing, The Dinamics of Strategics Manufacturing*", Maxwell Macmillan, Toronto.
- Sari Wahyuni, Ghauri, Pervez N., Postma Theo J. B. M. (2003), "An Investigation into Factor Influencing International Strategic Alliance Process", *Gadjah Mada . International Journal of Business*.

- 
- Saxton Todd (1997), "The effect of Partner 'Reputation and Relationship Characteristic on Alliance Outcome", *Academic of Management Journal*, Vol 40 pp 443-461.
- Schroeder R.G., Bates K.A., Juntilla M. A., (2002), " A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and Relationship To Manufacturing Performance" *Strategic Management Journal*, Vol 23, pp 105-117.
- Stanley, Slater F. (1997), "Developing Customer Value – Based Theory of The Firm", *Journal of Academy of Marketing Science*, Volume 25.
- Sinkula, James M., Baker, William E. Noordewier T., (1997), "A Framework for Market Based Organizational Learning : Linking Values Knowledge and Behavior", *Journal The Academy of Marketing Science*", Vol 25 pp 305-318.
- Szulanski G. ( 1996 ), "Exploring Internal Stickiness : Impediments to The Transfer og Best Practice Within The Firm", *Strategic Management Journal*, winter, Vol 17, pp 27-43.
- Thomke & Kuemmerle W. (2002), "Asset Acumulation interdependence and Technological Change from Pharmaceutical Drug Discovery", *Strategic Management Journal*, Vol 23, pp 619-635
- Varadarajan P.R., William, Pride, M. & Terry Clark.(1994), "Environmental Management : The Construct and Research Propositions" , *Journal Business Research*, Vol 29.
- Voss Glenn B. & Voss Zannie G., (2000), " Strategic Orientation and Firm Performance in Artistic Environment", *Journal Marketing*, Vol 64, pp 67-83.
- Varghese George & Farris George, (1999), "Performance of Alliances: Stage and Changing Organizational and Environmental Influences", *R & D Journal*, Vol 29, pp 379-389.
- Ward Peter T & Duray Rebecca. (2000), " Manufacturing Strategy in Context : Environment, Cmpetitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operation Management* , Vol 18 pp 123-138.
- Watson Glyn (2001), "Subregimes of Power And Integrated Supply Chain Management ", *The Journal Supplay Chain Management*, Modules 2 & 3, pp 36-46.
- William, Stevenson B. & Dana Greeberg. (2000), "Agency and Social Network, Strategy of Action in Social Structure of Position and Opportunity", *Administrative Science Quarterly*, Vol 45, pp 651-678.
- Williamson, O E. (1975), "*Markets Hierarcies: Analysis and Antitrust Implication*", Free Press, New York
- Whittaker Erica and Bower Jane. (1994), "A Shift to External Alliances for Product Development in The Pharmaceutical Industry", *R and D Management, Blackwell Publiher*, Vol 24, pp 249-259.
- Wisner Joul D, and Keach Choon Fan ( 2000), "Supply Chain Management and It's Impact on Purchasing", *The Journal Supply Chain Management*.