

KAPABILITAS ORGANISASI DALAM MENGHADAPI DAYA SAING DI PERUSAHAAN INDONESIA PADA ERA REGIONAL TRADE AGREEMENTS: SEBUAH TINJAUAN RESOURCE BASED

Samuel Tarigan

Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa
samuel_tarigan@ithb.ac.id

ABSTRACT

The application of the Free Trade Area (and/or Agreement) towards further market integration among several regional countries requires companies in Indonesia to demand better competitiveness. The emergence of ACFTA makes companies in Indonesia increase competition against other countries. Input from Resource Based Theory states that the resources owned by companies: physical capital, human capital, and organizational capital which are 'costly to imitate' are sources of sustainable competitive advantage (SCA). This research uses a descriptive qualitative method with a theoretical framework developed through literature studies, this paper examines the relationship of resources-especially organizational capabilities-to organizational performance, as well as identifying organizational capabilities that have significant potential for companies in Indonesia to be able to compete in the free trade era.

Key words: *Strategic Management, Company Competitiveness, Regional Trade Agreements*

ABSTRAK

Berlakunya Free Trade Area (dan/atau Agreement) menuju integrasi pasar yang lebih jauh di antara beberapa negara regional, menuntut perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk memiliki daya saing yang lebih baik. Munculnya ACFTA membuat peningkatan persaingan perusahaan-perusahaan di Indonesia terhadap negara lain. Masukan dari Resource Based Theory menyatakan bahwa sumberdaya yang dimiliki perusahaan: physical capital, human capital, dan organizational capital yang 'costly to imitate' adalah sumber dari sustainable competitive advantage (SCA). Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan kerangka teoretikal yang dikembangkan melalui studi literatur, tulisan ini mempelajari hubungan sumberdaya- khususnya kapabilitas organisasi - terhadap kinerja organisasi, serta mengidentifikasi kapabilitas organisasi yang memiliki potensi signifikan bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia agar mampu bersaing di era perdagangan bebas

Kata kunci: Manajemen Strategis, Daya Saing Perusahaan, Perjanjian Perdagangan Regional

PENDAHULUAN

Sustainable Competitive Advantage (SCA) merupakan posisi yang harus dipertahankan oleh entitas usaha. Dengan berlakunya beberapa regional trade agreements (AFTA implementasi mulai 2001, ACFTA mulai 2010) yang mengurangi tarif impor melalui mekanisme Common Effective Preferential Tariff dan bentuk-bentuk barrier lainnya untuk meningkatkan volume

perdagangan sesama anggota, maka perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi peningkatan persaingan secara signifikan dari negara lain, terutama dalam hal ini China.

Beberapa pakar menilai bahwa daya saing perusahaan Indonesia saat ini cukup baik sehingga bukanlah merupakan hal yang perlu terlalu dikhawatirkan. Pandangan tersebut didasarkan pada fakta bahwa produk-produk China meskipun murah namun cenderung berkualitas rendah, (Kasali, 2010). Namun sebaliknya, banyak pengusaha yang khawatir akan daya saing perusahaan lokal Indonesia karena fakta menunjukkan bahwa defisit perdagangan Indonesia-China meningkat akibat peningkatan impor barang konsumsi dan barang modal secara signifikan dalam kurun 2 tahun terakhir (BPS, 2010). Ketidakpercayaan diri tersebut menyebabkan beberapa pengusaha melalui Komisi VI DPR meminta pemerintah menunda pelaksanaan ACFTA pada bulan Desember 2009

Meskipun beberapa pihak mungkin berbeda pendapat mengenai di tingkat mana (*level*) daya saing perusahaan Indonesia saat ini berada, namun pada umumnya masyarakat sepakat bahwa daya saing tersebut perlu ditingkatkan. Dalam konteks ini, penelitian empirik mengenai bagaimana perusahaan lokal dapat meningkatkan daya saingnya menjadi krusial. Penelitian ini akan mengajukan serangkaian penelitian (agenda) dari titik pandang teoretikal *Resourced Based View* (RBV), yang menyatakan bahwa sumberdaya internal yang *'costly to imitate'* adalah anteseden dari *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) (Barney, 2007).

Secara lebih spesifik, penelitian yang diajukan akan menggunakan unit analisis pada tingkat *firm level* dan berfokus pada sumberdaya organisasi (*organizational capital*) sebagai anteseden SCA dan bagaimana mengembangkan kemampuan perusahaan domestik (lokal) Indonesia agar mampu menghadapi peningkatan persaingan akibat Regional Trade Agreements yang berlaku saat ini maupun di masa yang akan datang (ASEAN Free Trade Area, ASEAN China Free Trade Agreement, dan lain lain).". Untuk menjawab masalah di atas, penelitian ini memiliki dua pertanyaan riset utama:

1. Apakah sumberdaya organisasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap SCA dan kinerja perusahaan di Indonesia? Dalam kondisi apa sumberdaya organisasional ini akan memberi dampak?
2. *Resources* (kapabilitas organisasi) apa saja yang paling berpotensi meningkatkan SCA perusahaan-perusahaan Indonesia?

LANDASAN TEORI

Sejarah perkembangan perekonomian Indonesia secara singkat menggambarkan pengelolaan perusahaan di Indonesia sebagai berikut dan masih menjadi masalah krusial yaitu pendekatan perusahaan adalah market power (MP) (Porter, 1980), *Institutional environment* dimana banyak perusahaan menjadi monopolistik atau oligopolistik sehingga banyak perusahaan-perusahaan yang menjadi besar tetapi kurang mengembangkan daya saingnya, kurang memprioritaskan pengembangan *resources* yang merupakan anteseden dari SCA (Barney et. al, 2001, Barney dan Clark, 2007, Teece, et.al, 1997).

Empat Jenis Studi Teoretis Mengenai Daya Saing

Studi manajemen strategik berkonstentrasi pada *competitive advantage*. Secara formal, *competitive advantage* adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk menciptakan keuntungan ekonomis lebih daripada pesaingnya. Dalam hal ini keuntungan ekonomis adalah perbedaan antara *perceived benefits* yang diperoleh pelanggan dari sebuah produk/jasa dibandingkan dengan *full economic cost* dari produk/jasa tersebut (Peteraf dan Barney, 2003). Sedangkan SCA sendiri adalah *competitive advantage* yang berkesinambungan. Teece, Pisano, dan Shuen (1997) mengelompokkan teori-teori utama strategi ke dalam 4 model yang terbagi ke dalam dua kelompok besar, seperti diuraikan dalam bagian di bawah ini. Kelompok pertama adalah teori yang menekankan pada eksploitasi Market Power (MP) sedangkan yang kedua menekankan pada efisiensi.

A. Eksploitasi Market Power

1. Competitive Forces (Porter, 1980)

Model *competitive force* (CF) ini dikembangkan oleh Porter (1980) berdasarkan pemikiran *Structure – Conduct – Performance* (SCP) yang merupakan bagian dari paradigma Industrial Organization (Mason, 1949; Bain, 1959). Dalam teori ini, struktur industri adalah faktor penentu utama yang akan menentukan aturan kompetitif dan opsi-opsi strategi yang bisa diambil perusahaan, yang pada akhirnya menentukan tingkat kinerja yang bisa diraih perusahaan seperti digambarkan dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1: Jenis Industri, Firm Conduct Options, Kinerja Perusahaan dan Implikasi Kesejahteraan Sosial

| Jenis Industri | Atribut Industri | Contoh | Firm Conduct Option | Expected Firm Performance | Implikasi kesejahteraan sosial |
|----------------------------|---|---|--|---------------------------|-----------------------------------|
| Kompetisi penuh (sempurna) | Banyak pemain, produk homogen, low-cost entry dan exit | Bursa saham, minyak mentah | Price taking | Normal | Maksimum |
| Kompetisi 'monopolistik' | Banyak pemain, produk heterogen, low-cost entry dan exit | Pasta gigi, shampoo, consumer products | Product differentiation | Di atas normal | Di bawah kompetisi penuh |
| Oligopoli | Sedikit pemain, produk heterogen/homogen, costly entry dan exit | Industri baja dan otomotif | Kolusi | Di atas normal | Di bawah kompetisi 'monopolistik' |
| Monopoli | Satu perusahaan, costly entry | Microsoft dalam industri sistem operasi | Memfaatkan market power untuk menentukan harga | Di atas normal | Di bawah oligopoli |

Sumber: Barney, 2007

Model yang dominan di tahun 1980-an ini menyatakan bahwa daya tarik sebuah industri ditentukan oleh 5 *forces*: *entry barriers*, *threat of substitution*, *bargaining power of buyers*, *bargaining power of suppliers*, serta *rivalry among industry*. *Economic rents* dalam framework ini adalah *monopoly rents* dan pertanyaan utama yang coba dijawab teori ini adalah bagaimana agar perusahaan bisa meredam *competitive forces* baik di pasar faktor (input) maupun pasar produk (output) agar dapat mempertahankan *economic rent* yang bisa hilang akibat *competitive forces* yang ada. Rent yang dianalisis terdapat pada level industri atau subsektor, bukan pada *firm level* (unit analisis adalah industri).

2. Strategic Conflict (Carls Saphiro, 1989)

Dalam buku “*The Theory of Business Strategy*”, Saphiro mengajukan pendekatan *game theory* dalam menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan bisa mempengaruhi perilaku pesaingnya dan industri melalui *strategic moves*. Dengan menerapkan *strategic move* yang efektif maka perusahaan dapat meningkatkan profitnya. Rent dalam teori ini berasal kemampuan intelektual manager ‘memainkan permainan’. Contoh *strategic move*: investasi kapasitas produksi (Dixit, 1980), R&D (Gilbert and Newberry, 1982), *advertising* (Schmalensee, 1983), *predatory pricing* (Kreps dan Wilson, 1982a, 1982b), *commitment* dan reputasi (Ghemawat, 1991).

Sayangnya, dengan sangat merasionalisasikan perilaku usaha melalui simulasi, teori ini tidak memberikan prediksi yang bisa diuji (Sutton, 1992). Meski menggunakan ‘dinamika permainan’ dalam bentuk iterasi proses, *game theory* sebenarnya masih bersifat statis karena tidak mengakomodasi perubahan lingkungan/teknologi (Teece, Pisano dan Shuen, 1997).

Berbeda dari dua teori di atas yang melihat strategi dari sudut pandang eksternal perusahaan, kedua teori berikut (RBV dan Dynamic Capabilities/DC) dikembangkan dari sudut pandang internal perusahaan, dalam upaya menghasikan teori yang lebih dinamis dan pragmatis sehingga dapat digunakan manager untuk membangun SCA (Teece, 1997). Meskipun belum menghasilkan teori yang benar-benar dinamis seperti dalam *system dynamics* (Barney dan Clark, 2007) kedua teori berikut, yakni RBV dan DC, memberikan kontribusi signifikan dalam perkembangan ilmu manajemen strategik.

B. Penekanan pada Efisiensi

1. Resource-Based View (RBV)

Dalam teori ini, pilihan strategi yang bisa dilakukan perusahaan bukan hanya merupakan fungsi dari kesempatan yang diberikan lingkungannya, tetapi juga fungsi dari sumberdaya yang ada dalam organisasi (Learned et.al, 1969). Oleh karenanya perusahaan perlu memiliki *distinctive competence* agar dapat melakukan strategi yang akan meningkatkan SCA-nya. Teori ini didukung cukup banyak bukti empiris seperti: perbedaan sistematis yang signifikan dari kinerja perusahaan dalam *strategic group* yang sama (Cool dan Schendel, 1988), kinerja dalam industri lebih bervariasi daripada antar industri (Rumelt, 1991; Jacobsen, 1988; Hansen dan Wernerfelt, 1989).

Dalam ‘pandangan’ resources based (RBV), yang kemudian disebut menjadi ‘teori’ (RBT), sumberdaya yang dimiliki berbagai perusahaan bersifat heterogen dan sebagian bersifat *sticky* (tidak mudah ditransfer). Dalam teori ini, *rent* akan muncul dari kemampuan perusahaan mengakumulasi dan mengorganisasi *resources* yang berharga dan tidak mudah ditiru perusahaan lainnya yang memungkinkan perusahaan tersebut menerapkan strategi yang tidak mudah ditiru

pesaingnya. Unit analisisnya adalah perusahaan sehingga sangat berbeda dari teori *competitive forces*. Dalam teori *competitive force* tahapan keputusan yang harus diambil perusahaan kurang lebih adalah sebagai berikut: pilih industri yang memiliki daya tarik struktural, tentukan *entry strategy* dengan mempertimbangkan kompetitor dan strategi yang rasional, lalu akuisisi sumberdaya yang diperlukan agar dapat berkompetisi di pasar. Sedangkan dalam model RBV tahapannya adalah sebagai berikut: identifikasi atau kembangkan keunikan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, kemudian tentukan pasar di mana sumberdaya tersebut bisa mendapatkan *rent* terbaik, lalu tentukan apakah *rent* tersebut akan dimaksimalkan dengan cara (a) mengintegrasikannya pada market terkait (b) menjual output pada perusahaan terkait atau (c) menjual aset pada perusahaan di bisnis terkait (Teece, 1980, 1982). Ringkasnya, RBV berfokus pada eksploitasi asset-asset spesifik perusahaan yang telah ada. Wernerfelt (1984) kemudian menambahkan unsur kemampuan untuk mengembangkan kapabilitas baru, yang sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen pengetahuan dan *know-how* sebuah perusahaan (Shuen, 1994).

2. Dynamic Capabilities

Dalam era di mana terjadi perubahan lingkungan yang sangat cepat, misalnya di sektor *high tech* - kadang disebut '*Schumpeterian shock*' (Schumpeter, 1934) - maka sumberdaya perusahaan dan stok aset teknologi yang besar tidak selalu bermanfaat. Faktor-faktor yang pada suatu masa menjadi kekuatan perusahaan justru dapat menjadi kelemahan dan beban bagi perusahaan (*liabilities*). Dalam keadaan seperti ini, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk dapat meresponi perubahan tersebut dengan cepat dengan cara mengembangkan Dynamic Capabilities (DC). Istilah '*dynamic*' merujuk pada kemampuan manajer untuk mengadaptasi, mengintegrasikan, serta merekonfigurasi sumberdaya, *organizational skills (capabilities)* organisasi, dan kompetensi fungsional untuk dapat memenuhi tuntutan perubahan lingkungan yang cepat. Teori DC yang dikembangkan secara bersama-sama oleh Penrose (1959), Teece (1982) dan Wernerfelt (1984) ini pada intinya menekankan bahwa perusahaan harus mengeksploitasi '*costly to imitate capabilities*' yang sudah ada sembari terus membangun yang baru

Dalam menentukan kompetensi yang akan di bangun perusahaan, perusahaan sebenarnya tidak benar-benar bebas memilih, karena opsi yang ada mengikuti lintasan (*trajectory*) dari pengembangan kompetensi sebelumnya alias memiliki *path-dependency* (Dierickx dan Cool, 1989). Teori DC menyatakan bahwa pilihan kompetensi tersebut akan tergantung pada setidaknya 3 hal: 1) proses organisasional dan manajerial yang ada dalam perusahaan, 2) *specific positional asset* yang sudah dimiliki perusahaan, 3) serta *path* yang dimungkinkan dilalui perusahaan tersebut. Karakteristik masing-masing teori (CF, SC, RBV dan DC) dan perbedaannya dirangkum dalam Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Karakteristik Utama dari Empat Teori Strategi

| Paradigma | Akar Intelektual | Jenis Rent | Unit of Analysis | Fokus Utama |
|---------------------------|--|-------------------|-------------------------|--|
| Competitive Force (CF) | Mason (1949), Bain (1959) Porter (1980) | Chamberlinean | Industry | Kondisi struktural dan <i>competitor positioning</i> |
| Strategic Conflict (SC) | Ghemawat (1986), Shapiro (1989), Brandenburger dan Nalebuff (1995) | Chamberlinean | Firms, products | Interaksi strategis |
| Resource Based View (RBV) | Penrose (1959), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) Teece (1980,1982) | Ricardian | Resources | Asset fungibility |
| Dynamic Capabilities (DC) | Teece and Winter (1989), Prahalad dan Hamel (1990), Diericks dan Cool (1989) | Schumpeterian | Proses, Posisi, Path | Akumulasi aset, replicability dan inimitability |

(Diolah Teece, et. al, 1997)

Bagian berikut akan menjelaskan a) bagaimana berbagai teori di atas dapat digunakan dalam lingkungan yang berbeda dan b) teori mana yang lebih tepat digunakan perusahaan-perusahaan Indonesia dalam menghadapi regional FTA.

Teori Strategi untuk Perusahaan Indonesia

Dalam kelompok Market Power (MP), teori *competitive forces* (CF) memiliki tingkat aplikabilitas yang tinggi dan menjadi analisis *mainstream* dalam strategic planning di banyak perusahaan pada era 1980'an (Barney, 2007). Sedangkan pendekatan *Strategic Conflict* (SC) seperti *game theory* memiliki tingkat aplikabilitas yang rendah karena menggunakan asumsi lingkungan '*ceteris paribus*' yang statik serta model yang terlalu simplistik (Hoskisson, et. al, 1999). Jadi dari kelompok MP, tinggal CF yang dapat diperhitungkan sebagai teori yang masih mungkin digunakan untuk menganalisis bagaimana perusahaan-perusahaan Indonesia bisa membangun keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan yang lebih ketat.

Sedangkan dua teori dari kelompok berikutnya (RBV dan DC di kelompok Efisiensi) memiliki tingkat aplikabilitas sangat tinggi dan bahkan telah menjadi paradigma '*mainstream*' manajemen stratejik sejak tahun 1990-an sampai saat ini. Dari ketiga pilihan utama tersebut (CF, RBV, atau DC), penelitian ini akan menggunakan sudut pandang RBV dengan 3 alasan teoretikal sebagai berikut:

1. Bukti-bukti empirik semakin condong mendukung teori RBV

Hawawini, Subrmanian, dan Verdin (2003) mengumpulkan beberapa hasil penelitian empirik mengenai seberapa besar pengaruh industri dan perusahaan dalam menentukan perbedaan kinerja antar perusahaan. Bila pengaruh industri lebih besar daripada *firm-specific factors* maka artinya kinerja yang superior lebih ditentukan oleh struktur industri sehingga pendekatan Market Power (MP) atau Competitive Force (CF) akan lebih relevan. Sebaliknya, bila ternyata faktor-faktor *firm-specific* lebih bisa menjelaskan varian dalam kinerja perusahaan, maka pendekatan faktor internal seperti RBV akan lebih relevan. Hasilnya terangkum dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Firm, industry, and other effects on performance. Percentage of variance explained of the dependent variable (ROA)

| | Schmalensee | Rumelt (1991) | | McGahan dan |
|-----------------------|-------------|---------------|----------|---------------|
| | (1985) | Sample A | Sample B | Porter (1997) |
| Industri effects | 19.6 % | 8.3% | 4.0% | 18.7% |
| Firm effects | 0.6% | 47.2% | 45.8% | 36.0% |
| <i>of which</i> | | | | |
| Business level | 0.6% | 46.4% | 44.2% | 31.7% |
| Corporate effects | N/A | 0.8% | 1.6% | 4.3% |
| Year effects | N/A | N/A | N/A | 2.4% |
| Industry/year effects | N/A | 7.8% | 5.4% | N/A |
| Error | 80.4% | 36.9% | 44.8% | 48.4% |

Sumber: Hawawini, Subramanian dan Verdin (2003)

Dari penelitian di atas, tampak bahwa bukti-bukti empiris lebih condong mendukung bahwa *firm-specific factors* lebih menentukan (Rumelt, 1991; McGahan dan Porter, 1997). Selain penelitian tersebut beberapa penelitian yang lebih baru di *emerging economies* juga menunjukkan hal serupa. Dalam ekonomi tersentralisasi yang mengalami perubahan menuju keterbukaan, seperti di China dan Rusia, perusahaan-perusahaan yang sedikit atau tidak memiliki sumber daya berupa kemampuan manajerial dan penguasaan teknologi (karena memang tidak dikembangkan dalam ekonomi tersentralisasi) ternyata mengalami kesulitan ketika harus berhadapan dengan perusahaan asing yang sudah memilikinya (Hoskisson, Eden, Lau dan Wright, 2000 dalam Barney, 2001).

2. Perbandingan Pendekatan RBV, DC dan CF

Dua kelompok teori besar yang dijelaskan di atas ‘Kelompok faktor eksternal – market power – CF’ versus ‘Kelompok faktor internal – RBV – DC’ tidak selalu berhadapan secara dimetral. Dalam kenyataannya, pilihan pendekatan strategi yang diambil perusahaan bersifat kontinjen, artinya tergantung pada situasi yang dihadapi. Salah satu faktor kontinjen utama adalah struktur industri seperti yang telah diungkapkan pada tabel 1 dalam diskusi mengenai *competitive force*).

Dalam lingkungan di mana kompetisi rendah (seperti pada oligopoli atau monopoli) maka pendekatan menggunakan Market Power (MP) akan dapat menghasilkan kinerja superior. Sedangkan, dalam lingkungan di mana kompetisi sangat ketat maka pendekatan MP justru akan menyebabkan kinerja yang buruk. Sebaliknya, upaya untuk menerapkan pendekatan efisiensi (RBV dan DC) dalam lingkungan yang kompetitif akan menghasilkan kinerja superior, sedangkan

pendekatan yang sama dalam industri yang bersifat monopolistik justru akan menghasilkan kinerja yang rendah (Barney dan Clark, 2007). Sebagai akibat berlakunya regional FTA, maka perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi persaingan semakin ketat, dengan demikian pendekatan RBV atau DC akan lebih tepat daripada CF.

3. Perbandingan RBV dan DC

Teece, Pisano dan Shuen (1997) menyatakan bahwa perusahaan perlu mengembangkan *resource* unik terlebih dahulu, sebelum punya kemampuan untuk mengubah dan merekonfigurasi *resource* tersebut untuk mengantisipasi perubahan lingkungan. Mengingat perusahaan Indonesia tampaknya banyak yang masih belum punya '*costly to imitate resources*' tersebut (selain sumber daya alam atau SDM murah), maka pengembangan *resources* (khususnya *organizational capabilities*) saat ini masih lebih urgen daripada pengembangan '*dynamic capabilities*'.

Kemampuan mengubah *resource* dengan cepat sangat penting dalam perubahan lingkungan yang bersifat disruptif alias '*Schumpeterian shock*' (Schumpeter, 1934), misalnya perubahan mendadak karena munculnya teknologi baru. Perusahaan-perusahaan di Indonesia meskipun menghadapi perubahan cepat dari segi demografi, ekonomi, politik dan sebagainya, pada umumnya belum harus menghadapi perubahan teknologi secara drastis karena selama ini mereka lebih berperan sebagai *user* atau *implementor* teknologi, dan bukan produsen berbasis teknologi. Dengan dua alasan ini, maka RBV lebih tepat digunakan sebagai titik pandang penelitian.

Evolusi Persaingan di Indonesia: dari Market Power menuju Resource Based

Pembahasan dari sudut RBV, terutama mengenai *organizational resources* apa saja yang harus dikembangkan perusahaan-perusahaan lokal saat ini, saat ini menjadi sangat krusial. Hal ini disebabkan karena dalam dua dekade terakhir, iklim usaha di Indonesia telah berubah dari iklim monopolistik/proteksi menuju iklim kompetisi dan pasar yang semakin bebas. Dari persaingan berbasis '*market power*' menjadi persaingan '*resource based*', Hal ini dapat dijelaskan secara singkat banyaknya pebisnis yang cenderung mencari bantuan dan kemudahan dari institusi publik (North, 1990), banyak pengusaha yang membangun relasi dengan pejabat untuk memperoleh fasilitas/kemudahan (Oliver, 1991). Pemerintah saat itu membina beberapa kelompok usaha untuk dibesarkan dan diharapkan kelak dapat bersaing secara global. Struktur *ownership/governance* dari kebanyakan perusahaan saat itu adalah '*family owned and controlled*' dan cenderung tidak membangun *diverse organizational resources*. Kurangnya kompetisi dan proteksi industri domestik menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan Indonesia yang lupa mengembangkan *resources* (terutama *organizational resources*) sebagai sumber SCA. Masih sedikit perusahaan keluarga dan perusahaan privat yang berhasil mengadopsi manajemen modern apalagi menjadi perusahaan publik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah perusahaan listed di Bursa Efek Indonesia per Mei 2010 (397 perusahaan, populasi 220 juta orang) dibandingkan Singapura (774 perusahaan, populasi 4 juta).

Reformasi tahun 1998 menyebabkan perubahan bukan hanya pada lanskap politik tetapi juga pada peta persaingan dan bisnis di Indonesia. Tuntutan aspirasi kelompok reformis dan dari IMF saat itu mendorong terjadinya liberalisasi berbagai sektor dalam rangka meningkatkan kompetisi demi kesejahteraan. Liberalisasi menyebabkan peningkatan persaingan karena pemain-pemain baru masuk ke peta persaingan (lokal dan asing). Selain persaingan di antara pemain domestik, perusahaan Indonesia pun mulai menghadapi persaingan dari produk-produk impor

global sebagai akibat pembukaan pasar (AFTA yang dimulai tahun 1993 dan selesai tahun 2001). Situasi persaingan terus meningkat, sehingga mayoritas perusahaan-perusahaan di Indonesia kini dituntut siap bersaing di tingkat regional bahkan global. Implikasinya perusahaan-perusahaan keluarga yang tidak meningkatkan *organizational capabilities* akan mengalami hambatan karena *bounded rationality* dari manajemen puncak (Simon, 1958). Dalam beberapa penelitian di beberapa negara lain, status *owner* sebagai CEO (seperti yang banyak ditemukan di Indonesia) ternyata tidak selalu mempengaruhi *'current performance'* (Jayaraman, et.al, 2000). Namun, dalam jangka panjang perusahaan bisa kalah bersaing karena masalah *'bounded rationality'*. Meskipun dikelola oleh para profesional, perusahaan-perusahaan konglomerasi (terdiversifikasi pada berbagai bisnis yang tidak terkait) yang dibangun pada jaman Orde Baru akan sulit mengembangkan *'core competence'* dan *'synergies'* sebagai *'costly to imitate resources'* karena perhatian manajemen korporat yang terpecah.

Resource Based Theory

Perkembangan Resource Based Theory (RBT)

Pada tahun 1959, Penrose melalui bukunya *'The Theory of the Growth of the Firm'* menunjukkan proses bagaimana sebuah perusahaan bertumbuh dan berkembang sampai batas tertentu. Penrose menyimpulkan bahwa perusahaan sebenarnya merupakan *'bundle of productive resources'*. Pertumbuhan tersebut akan dibatasi oleh a) kesempatan produktif yang diberikan oleh *resources* yang dimiliki perusahaan, serta b) kerangka administratif yang digunakan untuk mengkoordinasikan penggunaan *resources* tersebut. Penrose memberikan kontribusi awal terhadap pengembangan RBT dengan menyimpulkan bahwa *productive resources* yang dimiliki berbagai perusahaan sangat beragam (heterogen) meskipun mereka dalam industri yang sama. Penrose menggunakan definisi *productive resources* secara sangat luas, berbeda dari pandangan ekonom tradisional yang biasanya membatasi hanya pada beberapa *resources* saja (Barney dan Clark, 2007).

Saat itu, Penrose belum mengajukan pandangannya sebagai sebuah teori baru, sehingga pandangan tersebut adalah cikal bakal perspektif resource based atau Resource Based View (RBV). Wernerfelt (1984) kemudian memunculkan istilah Resource Based View (RBV) untuk pertama kalinya. Saat itu, ia berupaya mengembangkan sebuah teori untuk menerapkan *product-market* yang dikembangkan Porter (1980) dari perspektif *resources* yang dikendalikan perusahaan. Karena bukan sedang mengembangkan teori yang sama sekali baru ia menyebutkan pandangan ini sebagai sebuah *view*. Kontribusi utama Wernerfelt adalah pemahaman bahwa kompetisi antar perusahaan dalam menguasai *resources* mempunyai implikasi penting pada kemampuan perusahaan untuk menerapkan strategi *product-market*. Pada tahun yang sama, Rumelt (1984) menerbitkan artikel mengenai *resources*. Saat itu, Rumelt mengembangkan teori yang menjelaskan mengapa perusahaan terbentuk (*theory of the firm*). Ia menjelaskan bahwa bentuk 'perusahaan' bisa menghasilkan *economic rent* yang lebih besar dari bentuk-bentuk organisasi lainnya. Berbeda dari Williamson (1975, 1985) yang menjelaskan *theory of the firm* dari sudut pandang *transaction cost* yang menjelaskan bahwa bentuk hirarki (perusahaan) lebih efisien daripada bentuk pasar, Rumelt mengeksplorasi kemampuan *resources* perusahaan dalam menghasilkan rente. Barney (1986) kemudian menunjukkan bahwa *superior performance* perusahaan bisa dijelaskan oleh *resources* yang dimilikinya. Berbeda dari artikel Wernerfelt (1984), Barney (1986) berargumen bahwa teorinya tersebut akan memiliki implikasi yang sangat

berbeda daripada teori *competitive advantage* berbasis pada strategi *product-market*. Oleh karenanya, ia menyebutnya sebagai *Resource Based Theory (RBT)*.

1. Resources, Capabilities, Dynamic Capabilities

Dalam perkembangan RBV/RBT selanjutnya, muncul istilah-istilah yang memiliki arti dan implikasi yang mirip dengan *resources* seperti: *capabilities*, *dynamic capabilities*, *competence*, *routines*. Barney (1991a) dan Wernerfelt (1984) menggunakan definisi *resources* yang sangat luas agar teori mereka dapat digeneralisasi secara luas. Mereka tidak mendefinisikan *resources* apa yang akan membuat perusahaan berhasil mendapatkan SCA (*rules for riches* atau rumus untuk jadi kaya). Alih-alih membuat definisi *key resources*, Barney (1991b), Diericks dan Cool (1989) dan Peteraf (1993) berfokus pada *atribut* dari sumberdaya perusahaan yang harus dimiliki untuk mencapai SCA.

Teori yang mereka ajukan mengemukakan 3 atribut dari *resources* sumber SCA, yakni: 1) *path-dependent* (tergantung masa lalu dan posisi perusahaan sekarang) 2) *causally ambiguous* (tidak mudah dipahami hubungan sebab-akibatnya dengan kinerja) dan/atau 3) *socially complex* (tertanam dalam hubungan sosial dalam perusahaan sehingga tidak mudah ditiru). Agar penelitian empirik mengenai hubungan *resources-performance* bisa dilakukan, Barney (1991b) kemudian membagi *resources* perusahaan ke dalam 3 kategori: 1) *Physical Capital* 2) *Human Capital* dan 3) *Organizational Capital*. Peneliti lain membaginya ke dalam dua kelompok besar saja: '*resources*' dan '*capabilities*' (Stalk, Evans, dan Shulman, 1992). Apapun istilah yang dipakai, '*resources*', '*capabilities*', '*organizational capital*', dan sebagainya, RBT menyatakan bahwa sebuah aset hanya akan menghasilkan SCA apabila memungkinkan perusahaan untuk melakukan 1) meningkatkan diferensiasi produk atau 2) menurunkan biaya. Selain itu *resource* tersebut juga harus memiliki sifat *path-dependent*, *causally ambiguous*, dan/atau *socially complex* (Barney dan Clark, 2007).

Berkembang dari RBT muncul istilah baru '*Dynamic Capabilities*' yang digunakan oleh Teece, Pisano dan Shuen (1997) untuk menggambarkan kemampuan perusahaan menciptakan kapabilitas baru untuk mengantisipasi perubahan lingkungan. Peneliti lain yang mengembangkan teori evolusi perusahaan, menggunakan istilah '*routines*' untuk sumberdaya tersebut (Nelson dan Winter, 1982). Barney dan Clark (2007) menyatakan bahwa semua istilah di atas sama saja karena RBT sesungguhnya bukan berfokus pada '*resources*' atau '*competence*' atau '*capabilities*'-nya, melainkan pada atribut sumberdaya tersebut.

2. Atribut dan Tipologi Resources yang Menghasilkan SCA

Barney dan Clark (2007) menyatakan bahwa untuk memahami bagaimana *resources* bisa menghasilkan SCA, diperlukan sebuah teori yang menyatakan bahwa sumberdaya perusahaan bersifat heterogen dan *immobile* (tidak semuanya mudah berpindah tangan begitu saja). Tidak semua sumberdaya perusahaan memiliki potensi menghasilkan SCA. Agar dapat menghasilkan SCA, sebuah sumberdaya harus memiliki 4 atribut utama yang dikenal dengan istilah V-R-I-O (Barney dan Clark, 2007):

1. *Valuable* – sumberdaya harus dapat digunakan untuk mengeksploitasi kesempatan atau mengurangi ancaman dari lingkungan
 2. *Rare* – jarang dimiliki oleh pesaing (yang ada sekarang maupun yang akan datang)
- Imperfectly imitable* – tidak dapat ditiru dengan sempurna oleh pesaing, baik melalui duplikasi maupun substitusi. Sebagaimana diuraikan dalam bagian 3.2, *resources* tidak mudah ditiru

apabila: *path-dependent* (tergantung sejarah perusahaan dan posisinya saat ini), *causally ambiguous* (hubungan sebab-akibatnya dengan kinerja tidak mudah dipahami secara internal oleh perusahaan itu sendiri, apalagi secara eksternal oleh pesaingnya), dan/atau *socially complex* (tertanam dalam hubungan sosial yang tidak bisa dipindahkan begitu saja dari satu perusahaan ke perusahaan lain). King dan Zeithaml (2001) menunjukkan bahwa *causal ambiguity* memiliki hubungan positif terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, telah cukup banyak penelitian empirik RBT yang telah dilakukan untuk mempelajari hubungan antara: a) atribut *resources*, b) kemampuan mengimplementasi strategi, dan c) kinerja perusahaan.

3. *Organization – Resources* hanya dapat menjadi SCA apabila dikoordinasikan dalam sebuah organisasi yang efektif. Perlu dicatat bahwa, organisasi saja, merupakan *resource komplementer* karena organisasi (apabila terpisah dari *resource* lainnya) tidak dapat memberikan SCA karena cukup mudah ditiru (Barney dan Clark, 2007). Namun demikian, kombinasi berbagai *resource* perusahaan dalam sebuah pengorganisasian yang efektif dapat menjadi SCA. Organisasi dalam hal ini mencakup sistem kontrol manajemen, kebijakan kompensasi, *struktur reporting*, dan sebagainya.

Dalam beberapa literatur istilah V-R-I-O di atas digantikan oleh konsep serupa yang disebut V-R-I-N-E (*value, rarity, inimitability, nonsubstitutability, exploitability*) (Carpenter, 2009). Penjelasan Barney dan peneliti lain mengenai atribut *resources* di atas tidak menjelaskan secara langsung *resource* apa sebenarnya menghasilkan SCA (hanya atributnya saja). Definisi dan tipologi yang lebih operasional diperlukan agar penelitian empirik dapat dilakukan. Dalam bagian 3.2 telah disebutkan beberapa tipologi *resources*: Barney dan Clark (2007) membagi *resources* menjadi: *Physical Capital, Human Capital* dan *Organizational Capital*. Sedangkan (Stalk, Evans, dan Shulman, 1992) membaginya ke dalam: *Resources* (faktor input untuk menghasilkan produk dan jasa) dan *Capabilities* (*skill* untuk menggunakan *resources* dalam menghasilkan produk dan jasa). Dengan segala keterbatasan operasionalisasi dari konsep '*resources*', telah cukup banyak penelitian empirik yang telah dilakukan sebagaimana diuraikan berikut ini.

3. Riset Empiris dan Theoretical Gap RBT

Stream utama riset empirik yang telah dilakukan mengenai RBT (Barney dan Clark, 2007) adalah sebanyak 4 *stream* sebagai berikut:

a. Hubungan antara Resources dengan Strategi

Resource memiliki potensi untuk menciptakan nilai ekonomis. Potensi terealisasi menjadi SCA bila perusahaan menggunakan *resource* tersebut untuk menciptakan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Strategi, yang relatif bersifat publik dan mudah diamati, tidak selalu mudah ditiru karena sumberdaya di belakang strategi tersebutlah yang membuat sebuah perusahaan bisa menerapkan strategi tersebut (Barney, 2007).

Dengan kata lain, *resources* hanya dapat menghasilkan SCA apabila memungkinkan perusahaan menerapkan strategi tertentu. Strategi sendiri hanya akan bermanfaat apabila memungkinkan perusahaan menciptakan *economic value*. Contohnya, strategi *cost leadership* hanya akan menghasilkan *value* apabila memungkinkan sebuah perusahaan menghasilkan produk dengan *cost* di bawah *cost* pesaingnya (Porter, 1980). Strategi diferensiasi hanya menghasilkan *value* apabila perusahaan bisa menetapkan harga yang lebih tinggi daripada produk pesaingnya yang tidak terdiferensiasi (Porter, 1980). Strategi diversifikasi hanya menghasilkan *value* apabila

mengeksploitasi *economy of scope* yang tidak bisa dilakukan lewat *market contracting* (Teece, 1980).

Sayangnya masih sedikit teori dan penelitian yang menghubungkan '*specific firm resources*' dengan strategi yang bisa dilakukan perusahaan. Hal ini disebabkan karena luasnya tipologi resources yang ada seperti *Physical Capital*, *Human Capital*, dan *Organizational Capital* (Barney, 2002). Penelitian yang sudah pernah dilakukan dalam *stream* ini antara lain 1) hubungan *resource architectural competence* dengan strategi pengembangan produk obat baru di perusahaan farmasi (Mansfield, Schwartz, dan Wagner, 1981 dalam Barney dan Clark, 2007) dan 2) hubungan *IT function* dengan strategi pengembangan *customer service function* (Ray, Barney, dan Muhanna, 2004). Selain itu, terdapat beberapa penelitian lain yang menyangkut link *resource-strategy* seperti: hubungan *resources* dengan strategi pada *corporate level* (terutama strategi diversifikasi), dengan *international strategy*, dan dengan strategi aliansi (Barney dan Clark, 2007).

b. Pengaruh Industri dan Firm Effect pada Kinerja Perusahaan

Penelitian oleh Scmalensee (1985) dan Wernerfelt dan Montgomery (1988) telah menjadi pionir untuk mengidentifikasi faktor mana yang lebih berpengaruh pada kinerja, industri atau perusahaan. Beberapa hasil yang banyak dirujuk dalam artikel manajemen strategik telah dicantumkan dalam Tabel 3 yang menunjukkan bahwa *firm effect* lebih berpengaruh daripada *industri effect*. Meskipun telah cukup banyak dilakukan, penelitian serupa untuk konteks di Indonesia masih dapat dilakukan untuk memberikan bukti yang lebih konklusif atas relevansi RBT di Indonesia.

c. Pengaruh Resources dan Kinerja Perusahaan

Barney dan Clark (2007) menyatakan bahwa tema pengaruh *resources* terhadap kinerja perusahaan telah pernah digunakan dalam beberapa penelitian sebelumnya. Antecedent *resource* yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut misalnya: sejarah perusahaan (Collis 1991; Barnett, Greve, dan Park, 1994, Rao, 1994), *employee know-how* (Hall 1992, 1993; Glunk dan Wilderon, 1998), kapabilitas integratif (Henderson dan Cockburn, 1994, inovasi (Bates dan Flynn, 1995) McGrath et al. 1996), budaya perusahaan (Moingeon et al. 1998), dan *network position* (e.g. Baum dan Berta, 1999; McEvily dan Zaheer, 1999).

Meskipun telah banyak dilakukan, namun hampir seluruh penelitian empiris mengenai *resources-performance* dilakukan dalam konteks perekonomian negara maju. Oleh karena itu, penelitian serupa untuk konteks Indonesia masih sangat perlu dilakukan, khususnya dengan pertimbangan bahwa perusahaan-perusahaan Indonesia perlu memahami *resources* mana yang perlu dikembangkan untuk menghadapi persaingan akibat regional FTA.

d. Penerapan RBT dalam bidang lainnya

Logika RBT ternyata telah diadopsi dan diterapkan bukan hanya pada bidang manajemen strategik, tetapi juga pada disiplin lainnya. Penelitian empirik pada bidang-bidang lain tersebut misalnya mencakup disiplin: *human resource management*, *marketing*, *entrepreneurship*, *managemnet information system*, *operations management*, dan manajemen teknologi dan invoasi (Barney dan Clark, 2007).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif analitis. Sumber data dikumpulkan melalui koleksi literatur yang komprehensif yaitu

dari sumber data seperti penelitian-penelitian sebelumnya, buku, artikel, dan buku digital. Data penelitian diperoleh dari penelitian-penelitian sebelumnya, buku dan referensi sumber media lainnya.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif ini. Peneliti melakukan analisis melalui teori-teori, tabel-tabel dan penelitian-penelitian sebelumnya,

Tahapan yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah identifikasi masalah, kajian teoritis, seleksi teori dan identifikasi usulan. Metodologi menggunakan data empiris yang dikumpulkan melalui studi kasus untuk membuat konsep. Data dianalisis dan menggunakan model VRIO (Value, rarity, inimitability, nonsubstitutability, exploitability) (Carpenter, 2009) dalam upaya menjawab masalah.

Penelitian ini merupakan sintesa dari berbagai penelitian yang mendalam tentang manajemen strategis dalam menghadapi SCA, dan model yang dapat dipilih perusahaan sesuai dengan industry dan kondisi perusahaannya. Khususnya model yang dapat diambil perusahaan perusahaan lokal Indonesia dalam menghadapi *free trade agreements*.

PEMBAHASAN DAN ANALISIS KASUS

Hubungan *resource-performance* perlu menjadi agenda utama dalam pilihan 4 *stream* yang ada), serta model konseptual yang dapat digunakan dalam penelitian RBT di Indonesia.

Dampak Regional Free Trade Agreement (FTA)

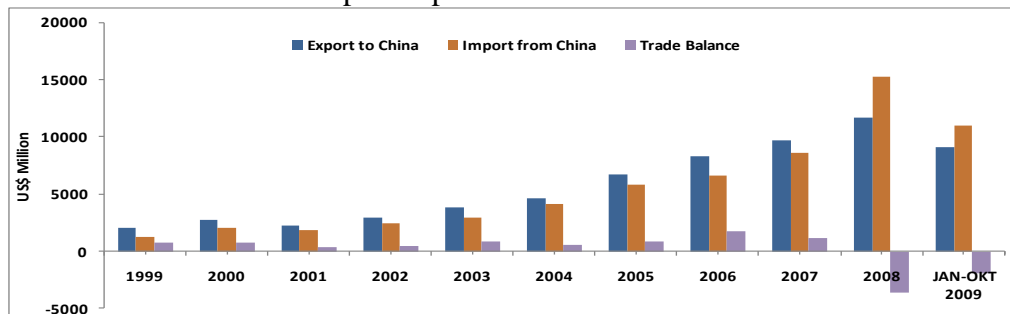
Dengan mulai berlakunya secara efektif ASEAN FTA (selesai tahun 2001) dan ASEAN-CHINA FTA (mulai Januari 2010), maka negara-negara anggotanya akan menurunkan tarif impor menjadi 0-5% saja. Akibatnya, volume perdagangan regional diharapkan akan meningkat dan terjadi peningkatan spesialisasi produksi di tiap-tiap negara anggota. Idenya adalah, negara yang memiliki sumberdaya A diharapkan menghasilkan produk turunan A' yang bisa dimanfaatkan bersama (dipasarkan) oleh negara-negara anggota, sedangkan negara yang memiliki sumberdaya B dapat menghasilkan produk turunan B' yang juga dimanfaatkan bersama tanpa *tariff barrier*. Dengan FTA maka terjadi peningkatan efisiensi dan peningkatan kesejahteraan bersama karena masing-masing negara memanfaatkan keunggulan komparatif *resources* yang mereka miliki (di Asia ini umumnya berarti sumberdaya alam atau SDM yang murah).

Meskipun spesialisasi produksi tiap negara akan berkembang, namun produksi barang/jasa yang sama secara bersamaan di beberapa negara anggota masih akan sangat dimungkinkan karena masing-masing negara memiliki kebutuhan lokal yang relatif serupa. Kebutuhan tersebut akan lebih efisien apabila dipenuhi oleh produksi lokal. Produksi lokal di masing-masing negara untuk memenuhi kebutuhan lokal (di luar spesialisasi produk akibat *comparative advantage*) dapat berlebih dan akhirnya diekspor ke negara lain dan menyebabkan persaingan produk impor dan lokal di negara lainnya.

Hal inilah yang tampaknya sedang terjadi. Perusahaan-perusahaan Indonesia (selain di sektor yang mendapat keuntungan karena menjadi 'eksportir spesialis' di beberapa sektor seperti industri sawit, kayu, dan batu bara) umumnya harus bersaing dengan produk impor padahal produk tersebut bisa diproduksi di dalam negeri. Fenomena peningkatan persaingan yang dihadapi perusahaan lokal dapat dilihat dari volume impor yang terus meningkat, terutama dari China.

Secara agregat, Indonesia mengalami defisit perdagangan terhadap China dalam kurun 2008-2009 (BPS, 2010) seperti ditunjukkan dalam Grafik 1.

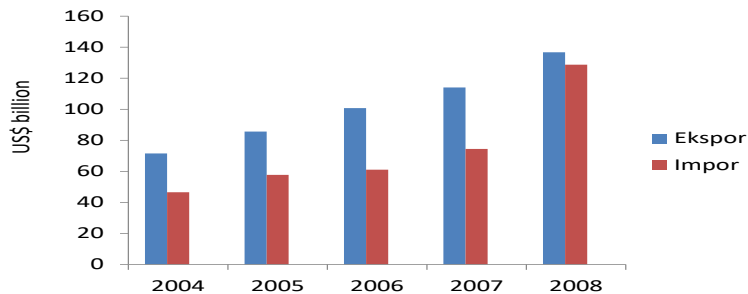
Grafik 1. Ekspor-Impor Indonesia – China 1999-2009



(Pangestu, 2010)

Produk-produk lokal yang bersaing dengan produk impor misalnya: kosmetik, obat-obatan, tekstil, makanan-minuman, alat-alat pertanian, barang konsumsi lainnya serta berbagai barang modal (BPS, 2010).

Lebih jauh lagi, ternyata secara keseluruhan (terhadap semua negara), Indonesia mengalami peningkatan impor yang tajam seperti ditunjukkan oleh Grafik 2.



Grafik 1. Total Ekspor-Impor Indonesia 2004-2008 (BPS, 2010)

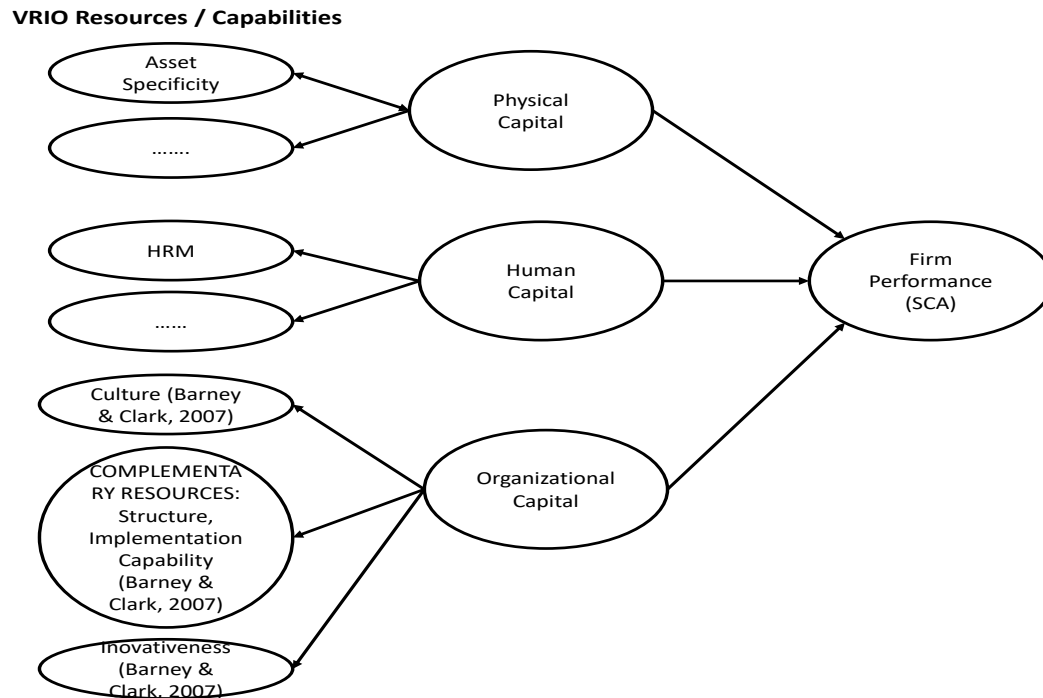
Peningkatan impor total tersebut bisa terus membengkak dan akhirnya menjadikan Indonesia *net importer*, bukan hanya karena impor dari China tetapi juga dari negara-negara ASEAN lainnya, bahkan dari negara-negara lain yang tergabung dalam FTA di masa depan. Produk-produk dari negara lain terus membanjiri pasar Indonesia karena produsen lokal tidak mampu bersaing baik dari segi harga (*low cost strategy*), dari segi kualitas (*differentiation strategy*), ataupun *focus (niching strategy)*.

Organizational Capability - Performance sebagai Agenda Utama

Dalam situasi di mana perusahaan Indonesia menghadapi persaingan lebih ketat akibat implementasi regional FTA, perusahaan Indonesia pertama-tama perlu memahami hubungan kausal antara berbagai jenis *resources* dengan *firm performance*. Pemahaman ini diharapkan dapat mendorong perusahaan-perusahaan lokal untuk segera mengembangkan *resources* (di luar sumber daya alam dan SDM) yang masih belum dimiliki agar dapat meraih SCA.

Menggunakan tipologi *resource* utama yang dikembangkan Barney (2002) yakni *physical capital*, *human capital*, dan *organizational capital* maka penelitian RBT dapat menggunakan model konseptual (dengan 1st dan 2nd order) seperti dijelaskan dalam Gambar 1 berikut:

Gambar 1. Model Konseptual Penelitian RBT di Indonesia



Model di atas disesuaikan dari rujukan dalam literatur yang ditulis Carpenter dan Sanders (2009). Dua konstruk menyangkut *physical capital* dan *human capital* di atas sengaja tidak dibuat rinci *variabel first order*-nya (definisi kapital masih luas). Kedua konstruk tersebut bukan merupakan prioritas penelitian dengan alasan berikut:

- Physical capital*: cukup banyak perusahaan Indonesia yang selama ini telah mengandalkan sumberdaya fisik (terutama sumber daya alam) yang memenuhi kriteria VRIO, seperti: perkebunan kelapa sawit, perusahaan batu bara, migas dan semua sumberdaya alam lain sebagai akibat *comparative advantage*. Karena hampir semua sumberdaya alam Indonesia telah dieksploitasi, maka sumberdaya fisik berupa SDA bukan menjadi prioritas utama penelitian manajemen strategik. Selain itu, eksploitasi beberapa SDA rawan terhadap *negative campaign* dari negara-negara maju dan kadang hanya bisa memberikan *temporary competitive advantage* (karena tidak terbaharui). Meskipun bukan menjadi prioritas penelitian ini, aset fisik selain SDA, misalnya fasilitas produksi berteknologi tinggi masih relevan untuk dikembangkan di Indonesia.
- Human capital*: Sampai saat ini SDM Indonesia masih cukup kompetitif dari segi *cost* dibandingkan beberapa negara lain, namun keunggulan ini semakin tipis karena Vietnam dan China semakin jauh mengalahkan Indonesia dalam hal ini. Selain itu, dari segi kualitas, SDM Indonesia umumnya berada pada posisi kurang kompetitif sehingga menyebabkan pelaku

usaha lokal sulit meraih SCA. Sayangnya, peningkatan kualitas SDM Indonesia harus berorientasi jangka panjang dan bersifat sistemik (masalah nasional yang mendasar), sehingga berada di luar domain manajemen strategik yang terbatas pada aspek rekrutmen, training dan pengembangan karyawan yang lebih baik di dalam perusahaan.

Dengan alasan di atas maka riset RBT yang diajukan akan berfokus pada aspek *Organizational Capital* atau kapabilitas organisasi. Beberapa pertanyaan riset yang dapat diturunkan baik secara langsung dari model dalam Gambar 1 maupun dari ekstensi model tersebut, antara lain:

1. *Resource* apa yang paling berpengaruh pada kinerja perusahaan-perusahaan lokal di Indonesia: *physical capital*, *human capital*, atau *organizational capital*? Apakah *organizational capital* (kapabilitas organisasi) memiliki pengaruh signifikan terhadap *performance* perusahaan-perusahaan lokal?
2. Aspek apa yang menjadi *driver* atau *inhibitor* utama dalam pengembangan *organizational capital* di Indonesia?
 - a. Budaya perusahaan (Barney dan Clark, 2007)
 - b. Kemampuan inovasi
 - c. Struktur organisasi
Implementation Capability. Sebagai contoh: manajemen implementasi program strategis menggunakan Program Management Office belum banyak digunakan oleh perusahaan lokal meskipun telah banyak dibuktikan efektif oleh perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia.
 Kualitas kepemimpinan
 Struktur kepemilikan (keluarga, founder/CEO)

Seperti dijelaskan dalam bagian 3.4, berbagai penelitian mengenai hubungan *resource-performance* telah cukup banyak dilakukan di konteks perusahaan-perusahaan di negara-negara maju. Salah satunya misalnya *culture-performance* oleh Sorensen (2002) yang menunjukkan bahwa budaya memiliki pengaruh positif terhadap stabilitas *performance*. Studi serupa pada level *firm resources* dan hubungannya dengan *performance* perlu dilakukan dengan mencakup beberapa *resources* penting lain seperti disebutkan di atas.

3. Riset yang lebih luas dapat dilakukan dengan studi komparatif dengan perusahaan-perusahaan di negara-negara anggota FTA lainnya dengan pertanyaan penelitian: Apakah perusahaan-perusahaan Indonesia pada umumnya sudah memiliki beberapa *Organizational Capital* (non-SDA/non-SDM) yang VRIO atau justru memiliki *disadvantages* bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan negara anggota FTA lainnya, seperti:
 - a. Kemampuan mengambil keputusan strategis dengan cepat (Wally dan Baum, 2003)
 - b. Kemampuan mengeksekusi keputusan strategis dengan baik (*diferensiasi, low cost* (Porter, 1980))

Dari segi unit analisis, penelitian RBT yang akan diajukan dalam proposal ini harus berada pada *firm level* bahkan *resource level* (bukan pada *industry level*). Dari segi sampel, penelitian ini perlu menggunakan sampel perusahaan-perusahaan dari industri yang bersifat kompetitif (misalnya *consumer products, consumer electronics, garmen dan tekstil dll.*) dan bukan pada industri yang bersifat oligopoli atau monopoli baik bila ditinjau dari skala nasional, regional atau

global. Artinya, penelitian tidak akan terlalu relevan bila dilakukan pada industri di mana Indonesia adalah satu dari hanya sedikit negara produsen saja di dunia seperti industri kelapa sawit, batubara, dan energi karena pendekatan *market power* (MP) berbasis *institutional environment* lebih tepat diterapkan dalam industri tersebut.

KESIMPULAN

Regional Free Trade Agreements (AFTA, ACFTA) meningkatkan persaingan yang harus dihadapi perusahaan-perusahaan lokal di Indonesia ke depan. Perkembangan ini membawa dua implikasi ditinjau dari *Resource Based View*.

1. Dalam iklim yang semakin kompetitif, maka perusahaan-perusahaan lokal tidak bisa lagi hanya mengandalkan strategi berbasis *market power* karena pendekatan tersebut lebih tepat diterapkan untuk pasar terproteksi yang tidak atau kurang kompetitif (Barney, 2007). Ke depan, perusahaan lokal sebaiknya melihat aspek-aspek internalnya untuk mengevaluasi *resources* yang sudah atau yang masih perlu dikembangkannya agar memiliki atribut *Valuable-Rare-Imperfectly Imitable-Organized (VRIO)*.
2. Dalam menghadapi persaingan dengan negara-negara anggota FTA perusahaan-perusahaan lokal tidak bisa lagi hanya mengandalkan *resources* berupa *physical capital* (khususnya SDA karena belum tentu *sustainable*) atau *human capital* berbasis SDM murah untuk mencapai SCA (karena saat ini masih lebih mahal dari Vietnam dan China, berkualitas rendah sehingga perlu jangka panjang untuk membenahinya).

SARAN

1. Perusahaan perlu memahami dan mengembangkan strategi bahwa *Organizational Capital* (kapabilitas organisasi) seperti kultur, struktur organisasi, kemampuan implementasi strategi, dan kemampuan inovasi memiliki potensi besar untuk menjadi sumber SCA.
2. Perusahaan menerapkan hubungan kausal antara kapabilitas organisasi dengan kinerja perusahaan, serta mengidentifikasi faktor-faktor (*driver/inhibitor*) apa yang paling signifikan dalam pengembangan *Organizational Capital* di Indonesia.
3. Bagi manajemen puncak perusahaan semakin mendapat wawasan tentang pentingnya pengembangan sumberdaya internal, serta panduan manajerial ke arah mana pengembangan internal sebaiknya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lokal dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Baum, J. R.; and Wally, S. (2003). 'Strategic Decision Speed and Firm Performance'. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1107-1129.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: Willey.
- Barney, J. B. (1986). 'Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy', *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991a). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage'. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.

- Barney, J. B. (1991b). 'The Resource Based View of Strategy: Origins, Implications, and Prospects'. Editor of Special Theory Forum in *Journal of Management*, 17, 97-211.
- Barney, J. B.; Wright, M.; dan Ketchen, D. J. (2001). 'The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991'. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. B.; dan Peteraf, M. A. (2003). 'Unraveling the Resource-based Triangle'. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-23
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3rd Ed. , Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Barney, J. B.; dan Clark D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Carpenter, M. A.; dan Sanders, W.G. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases*. 2nd Ed., Chp. 3. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Cool, K.; dan Schendel, D. (1988). 'Performance Differences Among Strategic Group Members'. *Strategic Management Journal*, 9(3), 207-223.
- Dierickx, I.; dan Cool, K. (1989). 'Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage', *Management Science*, 35(2), 1504-1511.
- Dixit, A. (1980). 'The Role of Investment in Entry Deterrence', *Economic Journal*, 90, 95-106.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamics of Strategy*. New York: Free Press.
- Gilbert, R.J.; dan Newberry, D.M.G. (1982). 'Preemptive Patenting and the persistence of monopoly', *American Economic Review*, 72, 514-526.
- Hansen, G.S.; dan Wernerfelt, B. (1989). 'Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors', *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Hawawini, G.; Verdin, P. J.; dan Subramanian, G. (2003). 'Is Performance Driven by Industry - or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence.' *Strategic Management Journal*, (24)1, pp. 1-16.
- Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A.; Wan, P.; dan Yiu, D. (1999). ' Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum', *Journal of Management*, 25(3), pp. 417-456.
- Jacobsen, R. (1988). 'The persistence of abnormal returns', *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 415-440.
- Jayaraman, N.; Khorana, A.; Nelling, E.; Covin, J. (200). "CEO Founder Status and Firm Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12
- Kasali, Rhenald (2010). "ACFTA: Mungkinkah 'Win-win'?" (2010), *Kompas*, 12 April, Analisis Ekonomi dari www.kompas.com
- King, W. ; dan Zeithaml, Carl P. (2001). "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1
- Kreps, D. M.; dan Wilson, R. (1982a). 'Sequential equilibria', *Econometrica*, 50, 863-894.
- Kreps, D. M.; dan Wilson, R. (1982b). 'Reputation and imperfect information', *Journal of Economic Theory*, 27, pp. 253-279.
- Learned, E.; Christensen, K.; Andrews, K.; dan Guth, W. (1969). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL.
- Mason, E. (1949). 'The Current State of the Monopoly Problem in the U.S.', *Harvard Law Review*, 62, 1265-380.

- Nelson, R. R.; dan Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Oliver, C. (1991). 'Strategic Responses to Institutional Processes.' *Academic of Management Review*, 16, pp. 145-179.
- Pangestu, Mari Elka (2010), "Pemaparan Asean – China FTA", 3 Februari, *Presentasi Kementerian Perdagangan Republik Indonesia*
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Ray, G.; Barney, J.B.; dan Muhanna, W.A. (2004). 'Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View'. *MIS Quarterly*, 29:625-52.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rumelt, R.P. (1991). 'How Much does Industry Matter?', *Strategic Management Journal*, 12, pp.167-185.
- Schmalensee, R. (1983). 'Advertising and Entry Deterrence: An Exploratory Model', *Journal of Political Economy*, 91(4), pp. 636-653.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shapiro, C. (1989). 'The Theory of Business Strategy', *RAND Journal of Economics*, 20(1), pp. 125-137.
- Shuen, A. (1994). 'Technology Sourcing and Learning Strategies in the Semiconductor Industry', unpublished Ph.D dissertation, University of California, Berkeley.
- Simon, H. A. (1958). 'The Decision Making Schema: A Reply', *Public Administration Review*, 18(1), pp. 60-63.
- Sørensen, J. B. (2002). 'The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance', *Administrative Science Quarterly*, 47: 70-91.
- Stalk, G.; Evans, P.; and Shulman, L.E. (1992). 'Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, 70(2):57-69.
- Sutton, J. (1992). 'Implementing Game Theoretical Models in Industrial Economies'. In A. Del Monte (ed.), *Recent Developments in the Theory of Industrial Organization*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, pp. 19-33.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). 'Dynamic Capabilities and Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- Teece, D. J. (1980). 'Economics of scope and the scope of the enterprise', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, pp. 223-247.
- Teece, D. J. (1981). 'The market know-how and the efficient international transfer of technology', *Annals of the Academy of Political and Social Science*, 458, pp. 81-96.
- Teece, D. J. (1982). 'Towards an economic theory of the multiproduct firm', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp.39-63.
- Teece, D. J. (1984). 'Economic analysis and strategic management', *California Management Review*, 26(3), pp. 87-110.

- Teece, D. J. (1988). 'Technological change and the nature of the firm', in G. Dossi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, New York, pp. 256-281.
- Teece, D. J.; Rumelt, R.; Dosi, G.; and Winter, S. (1994). 'Understanding corporate coherence: Theory and evidence', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23,
- Wernerfelt, B. (1984). 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. , New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Nurchahya, Ipak Ayu H. (2019). *Transaksi Nontunai BCA Meningkat, Flazz Naik Paling Tinggi*. <https://finansial.bisnis.com/read/20190613/90/933479/transaksi-nontunai-bca-meningkat-flazz-naik-paling-tinggi>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). POJK No. 5/POJK.03/2020 Tentang Rencana Bisnis Bank.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). *Laporan Publikasi Bank Umum Konvensional*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2020). POJK No.11/POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019.
- Ping, Foo Boon. (2020). *The Asian Banker*. *BCA's Setiaatmadja: "Accelerating Digital Strategy Vital to Growing Customer Base and Business Stability"*. <https://www.bca.co.id/tentang-bca/korporasi/berita/2020/09/22/03/17/bangun-kekuatan-ekonomi-kembali-dengan-pembaruan-bisnis>
- Prasidya, Yunindita. (2020). *BCA Sees Jump in Digital Banking Services Amid Pandemic*. <https://www.thejakartapost.com/news/2020/05/28/bca-sees-jump-in-digital-banking-services-amid-pandemic.html>.
- Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management* (3rd edition). New York; McGraw-Hill Education.
- Saleh, Tahir. (2019). *Rabobank Resmi Tutup Juni 2020, Ini Penjelasan Direksi!*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190506121835-17-70688/rabobank-resmi-tutup-juni-2020-ini-penjelasan-direksi>
- Septiadi, Anggar. (2020). *Bank Digital BCA Baru Meluncur Tahun Depan*. <https://keuangan.kontan.co.id/news/bank-digital-bca-baru-meluncur-tahun-depan>
- Sidik, Syahrizal. (2020). *BCA Resmi Ganti Nama Bank Royal Jadi Bank Digital BCA*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200527152422-17-161266/bca-resmi-ganti-nama-bank-royal-jadi-bank-digital-bca>
- Smartsheet. (2021). *What Is the People, Process, Technology Framework?*. <https://www.smartsheet.com/content/people-process-technology#:~:text=As%20a%20term%2C%20people%2C%20process,streamline%20and%20improve%20these%20processes>.
- Spacey, John. (2017). *5 Examples of Organic Growth*. <https://simplicable.com/new/organic-growth>

US Findings. (2020). *PwC - US CFO Pulse Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/pwc-covid-19-cfo-pulse-survey.html>

Vance, Jerry. (2020). *Organic vs Inorganic Growth – And Becoming the Acquisition Target*.
<https://www.preferredcfo.com/organic-vs-inorganic-growth/>

Wicaksono, Adhi. (2020). *BCA Luncurkan Bank Digital Tahun Depan*.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20201026180433-78-562941/bca-luncurkan-bank-digital-tahun-depan>

Widhiyanto, Fajar. (2018). *Jahja: BCA Tak Akan Ambil Semua Segmen Bisnis*.
<https://www.beritasatu.com/ekonomi/477952/jahja-bca-tak-akan-ambil-semua-segmen-bisnis>