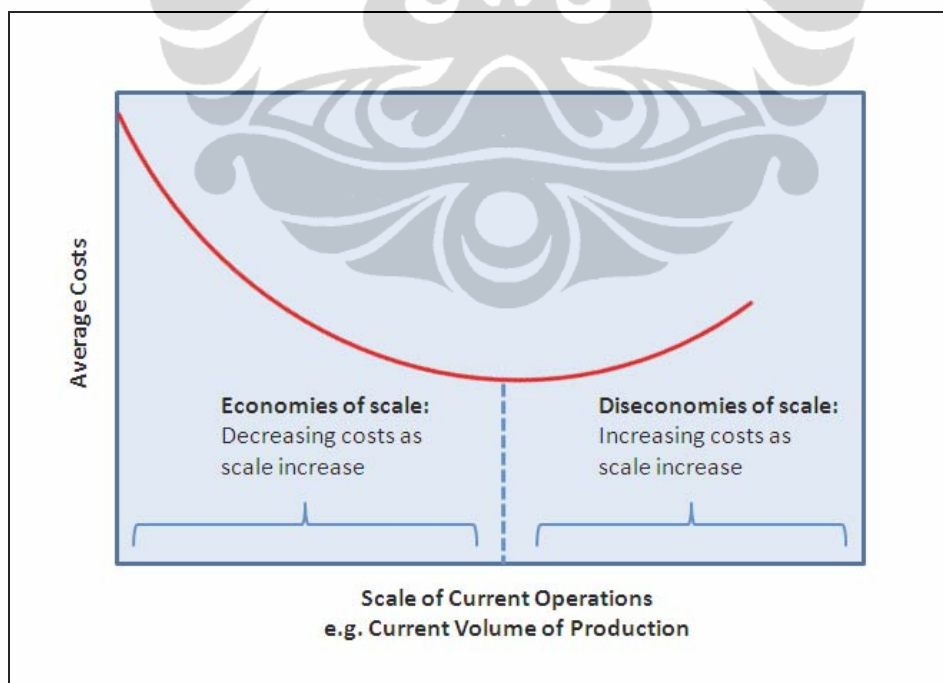


BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. *Economies of Scale*

Skala ekonomi (*economies of scale*) menunjuk kepada keuntungan biaya rendah yang didapat dari ekspansi aktivitas operasional dalam sebuah perusahaan dan merupakan salah satu cara untuk meraih keunggulan biaya rendah (*low cost advantage*) demi menciptakan keunggulan bersaing. *Economies of scale* bisa diperoleh dari proses pengembangan dan efisiensi kerja di dalam aktivitas operasional di semua departemen yang ada pada perusahaan. Selain itu, perusahaan dengan beragam ukuran dimana dapat menikmati keuntungan *economies of scale* selama skala produksi ditingkatkan. Keuntungan biaya yang didapat dengan menggunakan *economies of scale* berasal dari penurunan *average total cost per unit* produk atau layanan melalui peningkatan hasil produksi dalam sebuah periode tertentu seperti yang diuraikan di Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1. *Economies of scale*

Sumber: Carpenter dan Sanders (2007)

Average cost adalah *mean cost* dari total produksi dalam periode tertentu. Sebuah perusahaan telah menikmati keuntungan *economies of scale* apabila dapat meningkatkan kekuatan daya beli, melakukan pembelanjaan yang lebih efektif dalam periklanan ataupun R&D, ataupun membagikan biaya tetap (*fixed cost*) dengan hasil (*output*) produksi yang lebih besar. Walaupun *economies of scale* memperoleh keuntungan dari peningkatan skala proses lebih besar, namun konsep ini tetap dapat dinikmati oleh perusahaan dengan ukuran kecil maupun menengah. Di sisi lain, ada keterbatasan dalam besarnya keuntungan yang dapat diperoleh dengan *economies of scale* untuk perusahaan dengan ukuran kecil dan menengah dibandingkan dengan perusahaan besar (Carpenter dan Sanders, 2007).

Menurut Pearson dan Wisner (1993), *economies of scale* dapat dibagi menjadi dua yaitu *volume economies of scale* dan *learning economies of scale*. *Volume economies of scale* adalah penurunan biaya per unit yang diperoleh dari peningkatan kapasitas produksi. *Learning economies of scale* menyangkut penurunan biaya per unit yang didapat dari transformasi yang dialami perusahaan seperti peningkatan kemampuan karyawan, proses produksi, dan perencanaan yang terakumulasi sejalan dengan waktu. *Learning economies of scale* ini berhubungan dengan konsep *learning curve* yang menyatakan adanya penurunan biaya per unit apabila sebuah proses dilakukan berulang kali.

2.1.1. Diseconomies of Scale

Walaupun perusahaan dapat mendapatkan keuntungan *economies of scale* apabila meningkatkan skala aktivitasnya, kondisi *diseconomies of scale* dimana *average total cost* per unit dalam periode tertentu semakin meningkat bila jumlah hasil produksi terus ditingkatkan dapat terjadi. Sumber dari timbulnya *diseconomies of scale* berasal dari birokrasi, upah buruh yang tinggi, dan operasi yang tidak efisien. (Carpenter dan Sanders, 2007).

2.1.2. *Efficiency dan Effectiveness*

Bila skala operasi sebuah perusahaan ditingkatkan namun tidak dikelola secara efisien dan efektif maka perusahaan tersebut dapat merugi karena kondisi *diseconomies of scale* (Carpenter dan Sanders, 2007).

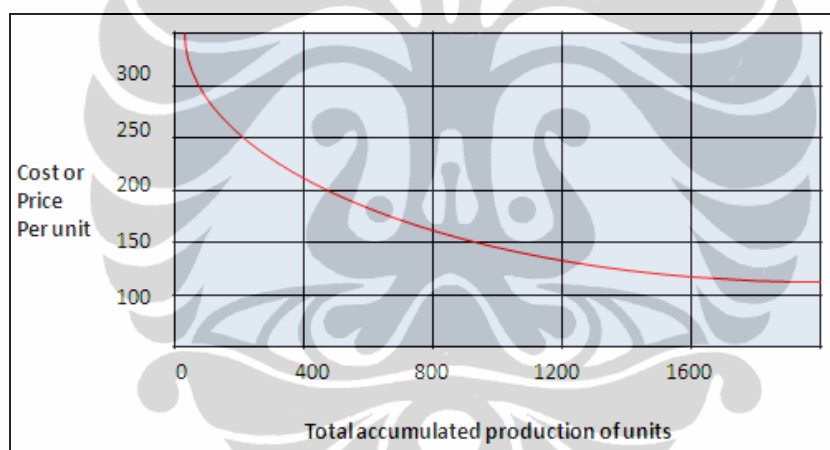
Dalam industri manufaktur, efisiensi (*efficiency*) mengarah kepada penurunan biaya produksi, sedangkan efektivitas (*effectiveness*) lebih mengarah pada pemberian prioritas kepada aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah terbanyak dalam produksi. Keduanya memberikan nilai tambah terhadap sebuah produk karena nilai sebuah produk didapat dari kualitas produk dibagi dengan harga produk tersebut. Bila *efficiency* memberikan nilai tambah dengan menurunkan harga produk akibat penekanan terhadap biaya produksi, maka *effectiveness* memberikan nilai tambah melalui peningkatan kualitas produk tanpa perubahan terhadap harga produk (Chase, Jacobs, dan Aquilano, 2005).

2.1.3. *Integrated Supply Chain*

Menurut Li (2007), manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) merupakan susunan keputusan dan aktivitas yang harmonis demi mengintegrasikan *suppliers, manufacturers, warehouses, transporters, retailers,* dan *customers* secara efisien sehingga produk atau layanan yang tepat dapat didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, ke lokasi yang tepat, dan dalam waktu yang tepat demi meminimaliskan biaya dan memenuhi tingkat layanan pelanggan yang dibutuhkan. Tujuan akhir dari *supply chain management* ialah untuk mencapai keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan. Untuk membangun keunggulan bersaing, *supply chain* harus memiliki biaya yang efisien, *responsive*, fleksibel, dan cepat. Mengatur persediaan barang, membina relasi dengan pemasok, dan memprediksi permintaan pelanggan merupakan bagian dari manajemen rantai pasokan. Kolaborasi yang kurang di rantai pasokan akan mengakibatkan produksi yang tidak efisien.

2.2. Experience Curve

Menurut Porter (1979), bila konsep *learning curve* lebih fokus ke keuntungan dari penggabungan antara pengalaman (*experience*) dan *efficiency* akibat akumulasi pengulangan kerja oleh karyawan, konsep kurva pengalaman (*experience curve*) telah dikembangkan lebih luas sehingga mencakup area di luar pengulangan kerja. *Experience curve* mengarah kepada penurunan total biaya pengerjaan bila sebuah pekerjaan telah dilakukan berulang-ulang kali. Biaya per unit di mayoritas industri manufaktur maupun di industri jasa menurun akibat menambahnya “*experience*,” atau akumulasi jumlah produksi. Keuntungan *economies of scale* dapat diperoleh dari peningkatan pengalaman di setiap departemen dalam perusahaan.



Gambar 2.2. *Experience curve*

Sumber: Chase, Jacobs, dan Aquilano (2005)

Gambar 2.2 diatas mengilustrasikan kecenderungan *experience curve* dalam menurunkan biaya produksi sejalan dengan terakumulasinya jumlah produk yang telah diproduksi. *Learning curve* dapat dibagi menjadi *individual learning* atau *organizational learning*. Dimana *individual learning* adalah peningkatan kinerja individu akibat keahlian dan pengalaman yang didapat setelah berulang kali menyelesaikan sebuah proses kerja yang sama, sedangkan *organizational learning* terjadi pada level organisasi dimana pengalaman dan keahlian dialami dalam administrasi, peralatan, dan rancangan produk (Chase, Jacobs, dan Aquilano, 2005).

Serupa dengan *economies of scale*, penerapan *learning curve* juga merupakan sumber dari keunggulan bersaing melalui keunggulan biaya rendah (*low cost advantage*). Dua perusahaan dengan ukuran yang sama dapat memiliki biaya operasional yang berbeda karena salah satu dari perusahaan tersebut lebih maju dalam menerapkan *learning curve* yang juga dikenal sebagai proses *learning by doing* (Carpenter dan Sanders, 2007).

Pada dasarnya *learning* terjadi pada tingkat pribadi masing-masing karyawan pada saat mereka melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Dari proses *learning* tersebut, karyawan dapat menekan baik waktu maupun biaya yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Namun pada saat karyawan tersebut meninggalkan perusahaannya, maka *learning* yang telah diperoleh akan hilang karena tidak dapat lagi digunakan untuk kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, banyak perusahaan mencoba untuk mengeksploitasikan hasil dari pengalaman yang diperoleh agar dapat terus dipergunakan untuk kepentingan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menyalurkan *experience* yang telah diperoleh oleh karyawan di tingkat individu agar dapat dipergunakan dalam tingkat perusahaan merupakan sebuah keunggulan bersaing (Waters, 2006).

2.2.1. Tacit Knowledge

Pengetahuan (*knowledge*) menunjuk kepada pengaplikasian pengalaman ke dalam proses pemecahan masalah. Setelah data didokumentasikan dan diolah menjadi informasi, dibutuhkan analisis lebih lanjut untuk menghasilkan *knowledge* yang memiliki nilai lebih bagi perusahaan. Tujuan utama dalam *knowledge management* ialah menyalurkan *tacit knowledge* yang mayoritas masih tersimpan dalam pikiran masing-masing karyawan menjadi *explicit knowledge* untuk dipelajari dan digunakan oleh karyawan lain baik yang sudah ada maupun yang baru (Chaffey, 2007).

Di dalam bukunya, English dan Baker (2006) mengatakan bahwa *knowledge* merupakan informasi mendasar yang dibutuhkan dalam transaksi bisnis dimana keberadaannya akan meningkatkan kinerja karyawan dan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Di era teknologi informasi sekarang,

dunia usaha semakin menghargai *knowledge* yang dapat memberikan nilai tambah, oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan, memelihara, dan mengelola *knowledge*. *Intellectual Capital* dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu *human capital*, *intellectual assets*, dan *intellectual property*. *Knowledge* merupakan bagian dari *intellectual assets* dari sebuah perusahaan.

Menurut Liker dan Meier (2006), terdapat dua macam *knowledge* yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. *Tacit Knowledge* berbeda dengan *explicit knowledge* yang merupakan perincian secara detail tentang suatu prosedur. *Explicit knowledge* lebih mudah didokumentasikan secara terperinci apabila dibandingkan dengan *tacit knowledge* yang mencakup reaksi dalam menghadapi situasi dimana banyak *variable* yang terlibat. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang terbentuk sejalan dengan bertambahnya pengalaman dan renungan, bukan semata-mata mengikuti panduan-panduan yang sudah tertulis. *Tacit knowledge* juga mencakup keahlian dan pengertian mengenai pencapaian yang diperoleh setelah melakukan pengembangan yang berkesinambungan.

2.2.2. Standarisasi

Pada umumnya, standarisasi (*standardization*) dikaitkan dengan kesalahpahaman tentang pembakuan sebuah proses yang menghambat kreatifitas karyawan, namun *best practice* dari standarisasi mendukung pengembangan berkesinambungan dari standar yang sudah ada. Liker dan Meier (2006) memaparkan pentingnya standarisasi bagi peningkatan berkesinambungan (*continuous improvement*), karena waktu produksi dan hasil produksi sebuah proses tidak dapat diprediksi tanpa adanya standarisasi. Sebuah proses yang telah distandarisasi juga lebih mudah untuk dilaksanakan berulang kali tanpa menyimpang dari standar yang dipakai. Didukung dengan standarisasi, perusahaan telah mempergunakan *experience* yang terbaru di dalam proses kerjanya. Selanjutnya, perusahaan dapat mengembangkan dan meningkatkan standar proses yang ada dengan mengintegrasikan *experience* baru. Dengan adanya standarisasi, pelatihan dan pengarahan langsung tidak dibutuhkan lagi untuk menyalurkan penemuan dalam peningkatan proses kerja dari individu karyawan ke karyawan lainnya.

2.2.3. *Culture* yang mendukung perusahaan

Kendala utama yang dihadapi dalam mengelola *knowledge* agar berguna bagi perusahaan berasal dari struktur organisasi dan budaya sebuah perusahaan. Mustahil bagi suatu organisasi untuk meraih keuntungan yang maksimal terkecuali karyawan secara sukarela dan termotivasi untuk berbagi *knowledge* ataupun terkecuali organisasi menghapus struktur organisasi mereka yang kaku sehingga dapat mendukung informasi dan *knowledge* untuk lebih mengalir (IDC, 2000).

Menurut Ulrich dan Brockbank (2005), budaya (*culture*) merupakan cara berpikir yang dianut bersama sehingga menentukan bagaimana individu baik di luar ataupun di dalam perusahaan bereaksi dan informasi apa yang akan diterima, diterjemah, dan diadopsi sebagai *knowledge* yang berguna. *Culture* perusahaan yang tidak mendukung pengambilan persepsi dan intepretasi yang akurat tentang lingkungannya (kebutuhan pelanggan, penanam modal, dan *regulators*, kebutuhan teknologi serta gerakan kompetitor), dan secara efektif menterjemahkannya ke dalam perilaku karyawannya akan mengalami kesulitan untuk bertahan di bisnisnya.

2.3. Membangun Keunggulan Bersaing

Dalam dunia usaha, tujuan dari sebuah perusahaan adalah untuk dapat bertahan hidup dengan terus mendapatkan keuntungan yang dapat digunakan kembali untuk memperoleh sumber daya dan kapabilitas. Persaingan antara perusahaan dan kompetitornya akan terus berkembang mengikuti perubahan jaman dan kondisi lingkungannya. Oleh sebab itu, penting bagi sebuah perusahaan agar berupaya meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) secara berkesinambungan karena keuntungan perusahaan hanya dapat diperoleh bila perusahaan masih dapat bersaing dengan kompetitor lainnya. Sebuah perusahaan dapat membangun keunggulan bersaing baik secara internal (pengelolaan *resources* dan *capabilities*) maupun secara eksternal (*positioning* terhadap kompetitor lain di industrinya) (Carpenter, Mason, dan Gerard, 2007)

Menurut Porter (1979), "*the strongest competitive force or forces determine the profitability of an industry and so are of greatest importance in strategy formulation.*" (p.3). Dengan kata lain, kekuatan bersaing yang mempengaruhi keuntungan dari sebuah industri harus diperhatikan dalam memformulasikan sebuah strategi. Untuk memiliki keunggulan bersaing, sebuah perusahaan harus dapat mengelola sumber daya dan kapabilitas internalnya dengan benar sehingga menciptakan sebuah nilai lebih yang berbeda dengan apa yang ditawarkan kompetitor lain untuk pelanggan. Porter juga menguraikan lebih lanjut di Gambar 2.3 bahwa kekuatan-kekuatan dalam bersaing terdiri dari: persaingan industri (*industri rivalry*), kekuatan pemasok (*supplier's power*), kekuatan pembeli atau pelanggan (*customer's power*), ancaman pemain baru (*threat of new entrant*), dan ancaman barang atau jasa substitusi (*threat of substitute products or services*). Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan strategi yang sesuai dengan kekuatan bersaing yang ada di industri sehingga strategi yang mereka lakukan adalah strategi yang akan membawakan keuntungan terbaik bagi perusahaan.



Gambar 2.3. *Forces governing competition in industry*

Sumber: Porter (1979)

Menurut Porter (1979), keunggulan bersaing perusahaan berasal dari:

- Keunggulan biaya rendah (*low cost advantage*) – adalah keunggulan bersaing yang didapat bila perusahaan dapat menawarkan keuntungan yang sama bagi pelanggan namun dengan harga jual yang lebih murah dibandingkan kompetitor lainnya.
- Keunggulan perbedaan (*differentiation advantage*) – adalah keunggulan bersaing sebuah perusahaan yang didapat dengan menawarkan lebih banyak keuntungan bagi pelanggan dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh kompetitor lainnya tanpa merubah harga jual.

Dengan menggabungkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk mencapai keunggulan baik melalui *low cost advantage* atau *differentiation advantage* maka perusahaan tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih bagi pelanggan dibandingkan kompetitor lainnya. Strategi yang terburuk ialah strategi yang menempatkan sebuah perusahaan di tengah-tengah kompetitor-kompetitor lainnya dimana perusahaan tersebut tidak menawarkan produk atau jasa yang lebih murah ataupun yang berbeda dengan yang ditawarkan kompetitor (Porter, 1985).

2.3.1. Strategi

Strategi (*strategy*) merupakan benang merah yang dapat mengikat dan mengarahkan semua aktivitas di dalam sebuah perusahaan untuk mengelola sumber daya dan kapabilitas dengan lebih terfokus dalam pencapaian tujuan. Strategi yang tepat diperlukan oleh sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas perusahaan karena masing-masing perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang terbatas. Agar sumber daya dan kapabilitas sebuah perusahaan dapat dipergunakan secara efektif maka strategi harus disesuaikan dengan kapabilitas internal, kelemahan internal, perubahan-perubahan di lingkungan maupun yang dapat diantisipasi, dan gerakan yang dilakukan oleh kompetitor lainnya (Mintzberg dan Quinn, 1996).

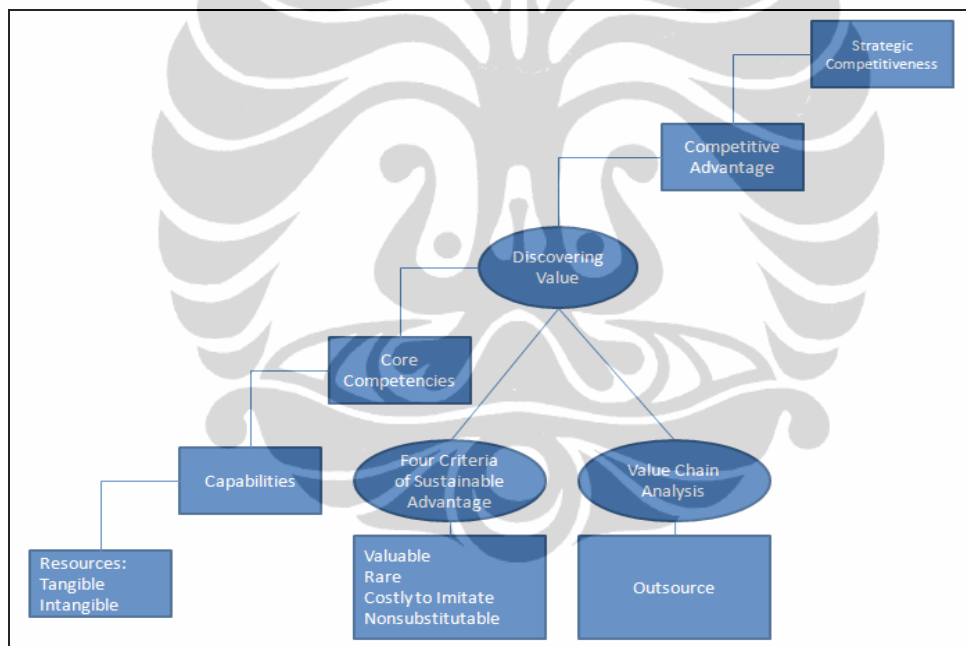
2.3.2. *Resources Based View*

Menurut Barney dan Hesterly (2008), *resource based view* merupakan proses perumusan strategi untuk membangun keunggulan bersaing dengan menganalisis kekuatan internal perusahaan. *Resource based view* lebih fokus kepada pengelolaan *resources* dan *capabilities* yang tepat sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Selain itu dengan mengelola *resources* dan *capabilities* yang tepat dapat menciptakan keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*). *Resource based view* memiliki dua asumsi dasar mengapa sebuah perusahaan dapat mengalahkan kompetitornya walaupun mereka bersaing dalam industri yang sama. Kedua asumsi tersebut ialah:

- *resource heterogeneity* - masing-masing perusahaan memiliki paket *resources* dan *capabilities* yang berbeda satu sama lain walaupun berada dalam industri yang sama.
- *resource immobility* - setiap perbedaan *resources* dan *capabilities* antara yang dimiliki perusahaan dengan milik kompetitornya, ada yang dapat bertahan lama karena memerlukan investasi besar untuk mendapatkannya.

Hoskisson, Hitt, Ireland, dan Harrison (2004) menguraikan komponen analisis internal untuk membangun keunggulan bersaing di Gambar 2.4 sebagai berikut:

1. *Resources* perusahaan yang ada baik *tangible* atau *non-intangible*.
2. *Capabilities* perusahaan dalam mengelola sumber daya.
3. *Core competences* yang merupakan kombinasi dari *resources* dan *capabilities* yang berpotensi untuk membangun keunggulan bersaing. Pengidentifikasian *core competences* dilakukan dengan menggunakan *Value Chain Analysis* maupun *VRINE Model*.
4. Mengembangkan keunggulan bersaing yang ada agar menjadi keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan.



Gambar 2.4. *Components of internal analysis leading to competitive advantage and value creation*

Sumber: Hoskisson, Hitt, Ireland, dan Harrison (2004)

2.3.3. *Resources dan Strategic Resources*

Menurut Waters (2006), sumber daya (*resources*) sebuah perusahaan merupakan salah satu faktor internal yang dapat mendorong kesuksesan sebuah perusahaan dalam bersaing dengan kompetitornya. Inilah mengapa

memungkinkan bagi sebuah perusahaan untuk masuk ke dalam sebuah pasar yang tidak menarik namun masih dapat meraih hasil yang baik. Ada tiga kategori *resources* yaitu:

- *Transforming Tangible* – sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan, tetapi keberadaannya cenderung tidak berubah seperti mesin, peralatan, peranti lunak, karyawan, gedung, dan yang lainnya.
- *Transformed Tangible* – sumber daya yang digunakan sebagai input dan keadaannya cenderung berubah sejalan dengan produksi seperti bahan baku, *work in progress*, produk, pelanggan, dan yang lainnya.
- *Intangible* – dapat terdiri dari:
 - reputasi, kekuatan finansial, paten, merek dagang.
 - sumber daya manusia berupa *experience, knowledge*, keahlian, kontak, *tacit knowledge*.

Di dalam bukunya, Carpenter dan Sanders (2007) menguraikan bahwa *resources* atau sumber daya perusahaan adalah *input* yang digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa. Sumber daya yang memiliki fisik yang jelas sering disebut sebagai *tangible resources*, sedangkan sumber daya seperti budaya, merek dagang, paten, lokasi, pengetahuan, dan reputasi disebut sebagai *intangible resources*. Karena *tangible resources* lebih mudah untuk diidentifikasi dan dinilai maka nilai lebihnya sering kali tidak dapat dijadikan sumber bagi keunggulan bersaing dibandingkan *intangible resources* yang lebih susah untuk ditiru atau disubstitusikan oleh kompetitor lain.

Resources yang memiliki nilai lebih bagi perusahaan dan memiliki dampak yang strategis disebut *strategic resources*. Menurut Slack dan Lewis (2002), *strategic resources* memiliki sifat:

- *Scarce* – Tidak semua perusahaan dapat memiliki *resources* yang sama
- *Difficult to move* – Kompetitor tidak dapat dengan mudah mendapatkan *resources* tersebut dengan membeli ataupun merekrut karyawan.
- *Difficult to copy* – Kompetitor tidak dengan mudah dapat meniru produk, layanan, ataupun aktivitas perusahaan tersebut.
- *Difficult to substitute* – Kompetitor tidak dapat menggunakan barang substitusi untuk bersaing.

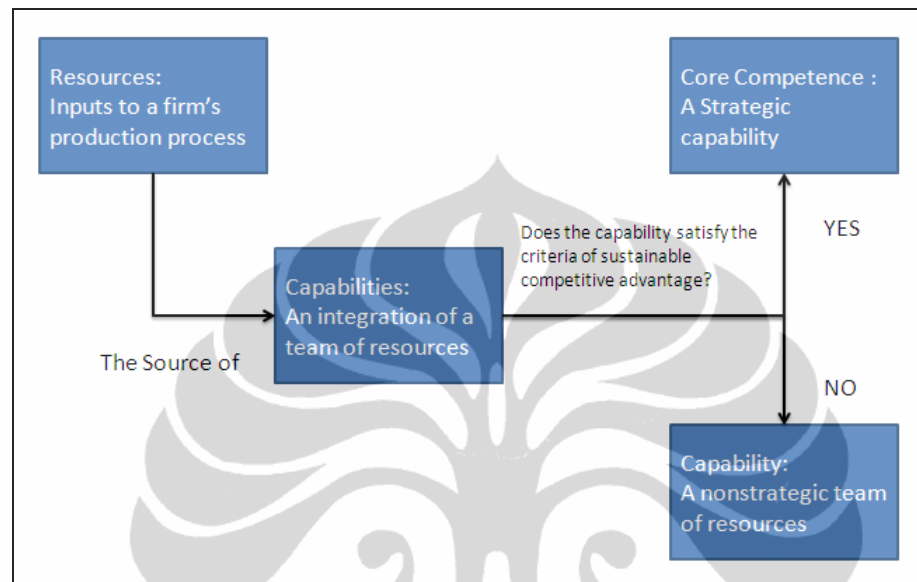
2.3.4. *Capabilities dan Core Competences*

Kapabilitas (*capabilities*) yang dimaksud menunjuk kepada aktivitas-aktivitas sebuah perusahaan dalam melakukan bisnisnya. Waters (2006) juga membedakan antara *core capabilities* dan *distinctive capabilities*. *Core capabilities* merupakan aktivitas-aktivitas penting sebuah perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan, sedangkan *distinctive capabilities* adalah aktivitas-aktivitas penting yang membedakan sebuah perusahaan dari kompetitor-kompetitornya.

Menurut Carpenter dan Sanders (2007), *capabilities* menunjuk kepada kemampuan sebuah perusahaan dalam mengelola *resources*-nya untuk menciptakan produk dan jasa. *Capabilities* dapat dimiliki oleh individu karyawan ataupun diterapkan dalam aktivitas dan peraturan perusahaan. Selain itu, *capabilities* mencakup semua aktivitas perusahaan baik dari aktivitas yang termudah seperti pembelian dan penjualan hingga aktivitas yang kompleks seperti perencanaan, perancangan, dan lain-lain. Tidak semua *capabilities* di suatu perusahaan memiliki nilai yang sama bagi perusahaan tersebut. *Distinctive capabilities* adalah kapabilitas perusahaan yang membuat perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya. Sedangkan istilah *core competences* atau *core capabilities* menunjuk kepada kapabilitas perusahaan yang memiliki potensi untuk membangun keunggulan bersaing.

Capabilities adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya-sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu. Dasar dari *capabilities* terletak dalam *skill*, *knowledge*, dan *expertise* dari karyawan-karyawan di perusahaan. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia perusahaan dalam mengembangkan dan menggunakan *capabilities* yang pada akhirnya akan menciptakan *core competences* sangat tinggi. *Core competences* merupakan kombinasi dari *resources* dan *capabilities* yang menjadi sumber dari keunggulan bersaing perusahaan terhadap kompetitor lainnya seperti yang diuraikan di gambar 2.5. Tidak semua *resources* dan *capabilities* dapat digunakan untuk membangun keunggulan bersaing. Beberapa *resources* atau *capabilities* bahkan dapat menciptakan ketidakunggulan untuk bersaing bagi perusahaan karena mereka lebih lemah dibandingkan milik kompetitor. Untuk mengetahui apakah *resources* memiliki potensi untuk menciptakan *core capabilities*, *resources* perlu

diuji apakah cukup *valueable*, *rare*, *costly to imitate*, dan *non-substitutable*. Selain itu, alat analisis seperti *value chain analysis* yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi *capabilities* mana yang bisa di *outsource* mana yang perlu dipertahankan (Hoskisson, Hitt, Ireland, dan Harrison, 2004).



Gambar 2.5. *Core competence as a strategic capability*

Sumber: Hoskisson, Hitt, Ireland, dan Harrison (2004)

2.3.5. *VRINE Model*

VRINE Model dapat memberikan petunjuk kepada perusahaan tentang sumber daya dan kapabilitas apa saja yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut *VRINE Model*, sumber daya dan kapabilitas dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing sebuah perusahaan apabila memenuhi kriteria *valuable*, *rarity*, *imitability*, *nonsubstitutable*, dan *exploitability* (Carpenter dan Sanders, 2007).

Barney dan Hesterly (2008) menggunakan *VRIO* yang serupa dengan *VRINE Model* milik Carpenter dan Sanders. Serupa dengan *exploitability* dalam *VRINE Model*, *organization* merujuk kepada kemampuan perusahaan dalam mengeksploitasikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan merupakan kriteria terakhir yang diperlukan untuk membangun keunggulan bersaing. Namun, kriteria *organization* tersebut lebih cenderung digunakan untuk

memaksimalkan potensi keunggulan bersaing, sedangkan kriteria lainnya digunakan pula untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya potensi menciptakan keunggulan bersaing dalam sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Kriteria yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi *core competences* adalah sebagai berikut:

- *Value* – Menurut, sumber daya dan kapabilitas perusahaan memiliki *value* bila dapat meminimalisasikan ancaman ataupun memperoleh keuntungan dari kesempatan yang ada.
- *Rare* – Sumber daya dan kapabilitas perusahaan memiliki potensi untuk meningkatkan keunggulan bersaing apabila jarang dimiliki oleh kompetitor.
- *Inimitability* – Apabila kompetitor memerlukan investasi yang besar untuk meniru sumber daya ataupun kapabilitas yang sudah dimiliki oleh perusahaan. Terdapat empat alasan mengapa *resources* atau *capabilities* sulit ditiru oleh kompetitor:
 - *Unique historical conditions* – Beberapa perusahaan memiliki keunggulan karena mendapatkan *resources* dan *capabilities* dengan biaya rendah akibat kondisi masa lalu yang unik. Perusahaan yang pertama kali mengeksploitasi sebuah kesempatan memiliki *first-mover advantage* yaitu mendapatkan paten maupun menerapkan *economies of scale* dari akumulasi hasil produksi.
 - *Ambiguous causal* – Keberhasilan sebuah perusahaan mengelola *resources* dan *capabilities* kadang kala tidak dapat dimengerti oleh perusahaan tersebut sendiri. Bisa saja *resources* dan *capabilities* ataupun kombinasi dari keduanya yang memberikan keberhasilan tidak diketahui oleh manajer.
 - *Social complexity* – *resources* dan *capabilities* perusahaan juga sulit ditiru apabila berhubungan faktor sosial yang kompleks.
 - *Patent* – hak paten membuat kompetitor harus berinvestasi lebih untuk dapat meniru *resources* dan *capabilities*.
- *Nonsubstitutability* – Apabila kompetitor memerlukan investasi yang besar untuk mencari substitusi bagi sumber daya ataupun kapabilitas yang sudah dimiliki oleh perusahaan.

Tabel 2.1. *Outcomes from combinations of the criteria for sustainable competitive advantage*

<i>Is the Resources or Capability</i>					
<i>Valuable?</i>	<i>Rare?</i>	<i>Costly to Imitate?</i>	<i>Non-substitutable?</i>	<i>Competitive Consequences</i>	<i>Performances Implication</i>
<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>Competitive Disadvantage</i>	<i>Below average</i>
<i>YES</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>YES/NO</i>	<i>Competitive Parity</i>	<i>Average returns</i>
<i>YES</i>	<i>YES</i>	<i>NO</i>	<i>YES/NO</i>	<i>Temporary Competitive Advantage</i>	<i>Average returns - above average returns</i>
<i>YES</i>	<i>YES</i>	<i>YES</i>	<i>YES</i>	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>	<i>Above average returns</i>

Sumber: Hoskisson, Hitt, Ireland, dan Harrison (2004)

Dengan menyelidiki kriteria *valuable*, *rare*, *costly-to-imitate*, dan *nonsubstitutable* baik dari setiap *resources* maupun *capabilities* perusahaan yang ada, dapat diketahui potensinya dalam membangun keunggulan bersaing dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan seperti tertera pada Tabel 2.1, Dapat dilihat bahwa *resources* dan *capabilities* yang memenuhi keempat poin tersebut berpotensi membangun keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan (Hoskisson, Hitt, Ireland, dan Harrison, 2004).

2.3.6. Membangun Keunggulan Bersaing dengan Menerapkan *Economies of Scale* dan *Experience Curve*

Keduanya dapat memberikan keunggulan dengan menekan biaya produksi bagi perusahaan yang dapat menciptakan dan mengelolanya. *Economies of scale* menggambarkan sebuah kondisi dimana rata-rata total biaya per unit produksi lebih rendah bila output dari produksi tinggi. *Economies of scale* lebih fokus ke banyaknya output yang di produksi, tetapi *experience curve* lebih menekankan pada *experience* atau pengalaman yang di dapat, dipelajari, dan digunakan untuk menurunkan biaya produksi ketika jumlah output yang diproduksi meningkat.

Walaupun fokus dari kedua konsep ini berbeda namun keuntungan yang diperoleh mengarah kepada penurunan biaya produksi. Pada akhirnya perusahaan akan menikmati laba yang lebih besar bila biaya produksi yang diperlukan menurun. Kombinasi dari kedua konsep ini sering kali digunakan oleh banyak perusahaan untuk membangun keunggulan bersaing (Chase, Jacobs, dan Aquilano, 2005).

Dengan menggabungkan *economies of scale* dan *experience curve*, perusahaan dapat menekan biaya yang diperlukan untuk produksi. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, *learning economies of scale* menghubungkan *economies of scale* dengan *learning curve*. Bila perusahaan dapat mengembangkan proses produksinya sehingga output yang dihasilkan lebih banyak maka biaya produksi per produk atau layanan akan turun. Selain itu, semakin banyak output yang dihasilkan oleh proses produksi tersebut, perusahaan yang memiliki standarisasi proses kerja dan budaya yang mendukung dapat mengandalkan *experience curve* untuk meningkatkan proses produksinya agar semakin efektif dan efisien. *Economies of scale* dan *experience curve* sangat penting bagi daya bersaing sebuah perusahaan. Pearson dan Wisner (1993) menyatakan adanya *trend* penurunan biaya per unit baik dengan efisiensi produksi ataupun peningkatan nilai tambah (*value-added*) yang harus diraih oleh sebuah perusahaan dalam jangka panjang dengan mempertahankan kualitas produk atau layanan yang memuaskan. Dengan kata lain, perusahaan yang memiliki kinerja baik dapat menurunkan harga jualnya tanpa menurunkan kualitas produk atau layanannya lebih menarik bagi pelanggan. Bila perusahaan gagal mengikuti *trend* tersebut maka kemungkinan perusahaan itu tidak dapat bersaing dengan kompetitor yang memiliki kinerja yang lebih baik di industrinya. *Economies of scale* dan *experience curve* merupakan salah satu cara dari beragam taktik yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menurunkan biaya produksi tanpa menurunkan kualitas yang dihasilkan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin dapat terus bersaing dalam jangka panjang patut berinvestasi sehingga dapat memperoleh keuntungan dari *economies of scale* dan *experience curve*.

2.4. Porter's Five-Forces Industry Analysis

Menurut Carpenter dan Sanders (2007), terdapat kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kondisi persaingan di setiap industri. *Porter's five forces analysis* adalah alat analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis sebuah industri. Analisis industri dengan *five forces* memiliki keterbatasan yaitu dalam ruang lingkup waktu. karena persaingan industri cenderung bersifat dinamis atau sering berubah. Oleh karena itu, analisis industri dengan *five forces analysis* dapat menggambarkan keadaan industri sekarang namun tidak cukup bila ingin digunakan untuk menggambarkan keadaan industri di masa mendatang.

Menurut Porter (1979), kekuatan bersaing di dalam *five forces analysis* tersebut meliputi:

- *Rivalry between competitors* – menandakan tinggi atau rendahnya intensitas kompetisi yang ada di dalam sebuah industri.
- *Threat of new entrants* – menandakan adanya perlindungan sebuah industri terhadap ancaman dari pemain-pemain baru. Masuknya pemain baru dianggap sebagai ancaman karena intensitas kompetisi di industri akan meningkat seiring dengan bertambahnya kompetitor.
- *Supplier power* – menandakan tinggi atau rendahnya kekuatan pemasok terhadap perusahaan di industri tersebut. Semakin tinggi kekuatan pemasok semakin rendah kemampuan perusahaan untuk menegosiasikan harga yang rendah, sebaliknya bila kekuatan pemasok rendah maka perusahaan dapat menegosiasikan harga bahan baku yang lebih murah.
- *Buyer power* – menandakan tinggi atau rendahnya kekuatan pembeli dari industri tersebut. Pembeli yang dapat membeli dalam jumlah yang besar tentunya memiliki kekuatan yang tinggi pula dalam menegosiasikan kondisi pembelian tersebut.
- *Threat of substitutes* – Menandakan tinggi atau rendahnya ancaman dari produk pengganti yang dapat digunakan pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya.

Grove (1996) memperkenalkan *complementors* atau organisasi yang menjual produk pelengkap sebagai tambahan dari *Porter's five forces*. Produk pelengkap dijual bersama untuk meningkatkan nilai produk terhadap pelanggan.