

PEMBELAJARAN PENGETAHUAN KREATIF MELALUI ASET STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

Muhammad Husni Mubarak

Dosen Syari'ah dan Ekonomi Islam STAIN Kudus

mr.husni99@gmail.com

Abstract

This paper develops a creativity-based framework of entrepreneurial learning and knowledge management through strategic asset towards competitive advantage. Entrepreneurial learning, knowledge management and creativity are interdependent. The strength of a firm's strategic asset help shapes its proficiency to develop creative capabilities of turbulent environments through entrepreneurial learning. Enterprises with strong creative capabilities are intensely entrepreneurial, but instead depend on how firms' capabilities synergistically combine and transform knowledge resources. Furthermore, this paper aims to integrated the concept of strategic asset, entrepreneurial learning, knowledge management and creative thinking and places bounds on feasibility of particular strategies to sustain superior enterprises competitive advantage in complex and volatile external environments.

Keywords: *Knowledge Management, Entrepreneurial Learning, Creativity, Strategic Asset, Competitive Advantage*

A. Pendahuluan

Di era pengetahuan global saat ini, keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung kepada seberapa banyak perusahaan tersebut mampu memperoleh pengetahuan yang menjadi kunci daya saing. Pengembangan keunggulan kompetitif membutuhkan inovasi yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja. Proses pembelajaran yang interaktif sebagai elemen yang penting dalam memenangkan persaingan. Penciptaan dan peningkatan pengetahuan baru bukan hanya hasil tindakan perorangan, akan

tetapi juga merupakan hasil proses pengetahuan melalui berbagi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam jaringan pembelajaran yang mengarah pada perbaikan generasi keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui bagaimana perusahaan berinteraksi untuk mendapatkan dan berbagi pengetahuan yang kreatif (Chuang, Chen, & Lin, 2016)

Pengetahuan dan pembelajaran merupakan dua hal yang sangat penting untuk melengkapi teori RBV dalam menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pengetahuan merupakan sumber daya yang penting untuk mengatasi risiko kerusakan sistem yang mengancam lingkungan bisnis dalam konteks persaingan global dan mencapai kesuksesan perusahaan melalui efisiensi dan keunggulan kompetitif. Pembelajaran sebagai kunci dalam proses manajemen strategis untuk menghadapi kompetisi dan kelangsungan hidup perusahaan. Kesuksesan pembelajaran organisasi tercermin dari peningkatan kinerja kompetitif (Cantino, Devalle, Cortese, Ricciardi, & Longo, 2017).

Penciptaan keunggulan kompetitif suatu perusahaan tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut dalam mengembangkan jaringan untuk mengakses pengetahuan yang ada di luar perusahaan. Pengembangan keunggulan kompetitif sangat tergantung pada kemampuan perusahaan dalam berinteraksi dengan pemegang kepentingan untuk mengakses informasi yang baru, ide kreatif dan peluang baru yang muncul dari pasar. Sumber daya berbasis pengetahuan merupakan aset pengetahuan yang sulit ditiru dan memiliki kompleksitas yang tinggi secara sosial sehingga bisa menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan dalam jangka panjang (Liyanage, Elhag, Ballal, & Li, 2009).

B. Pembahasan

1. Pembelajaran Kreatif

Perubahan, belajar dan adaptasi merupakan istilah yang digunakan untuk merujuk proses dimana organisasi menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Istilah belajar digunakan untuk melihat perkembangan kognitif dan fenomena perilaku yang

digunakan untuk pengembangan wawasan, pengetahuan, dan asosiasi antara tindakan masa lalu, efektivitas tindakan tersebut dan tindakan di masa depan. Sedangkan adaptasi berkisar pada fenomena perilaku ke tingkat perkembangan kognitif tertinggi yang berupa kemampuan untuk membuat penyesuaian yang inkremental sebagai akibat dari perubahan lingkungan, perubahan struktur sasaran atau perubahan lainnya. Oleh karena itu, penyesuaian organisasi apapun bentuk wujudnya, merupakan elemen penting dari manajemen strategi.

Proses pembelajaran pada tingkat rendah pada level perilaku yang berkaitan dengan pengendalian perusahaan pada saat menyesuaikan diri dengan lingkungan merupakan pembelajaran *single loop* yang rutin, dan singkat. Sedangkan pembelajaran *double loop* merupakan pembelajaran tingkat tinggi berkaitan dengan perubahan struktural, perkembangan peraturan yang kompleks, mempunyai efek jangka panjang dan mempengaruhi keseluruhan organisasi. Jenis pembelajaran ini melalui pengembangan keterampilan dan wawasan. Beberapa jenis krisis terkadang memerlukan perubahan dalam pembelajaran tingkat tinggi seperti perubahan pasar yang dramatis, strategi baru atau pemimpin baru.

Pembelajaran organisasi melibatkan pengembangan aktivitas nyata berupa pengaturan gagasan baru, inovasi dalam infrastruktur, dan metode manajemen yang baru untuk merubah cara seseorang dalam melakukan pekerjaan. Pembelajaran organisasi ini akan menghasilkan tingkat keanekaragaman, komitmen, bakat dan inovasi yang lebih tinggi melalui pemberian kesempatan untuk setiap orang dalam mengembangkan kapasitas mereka untuk perubahan. (Rowley & Gibbs, 2008).

Organisasi pembelajar akan kejelasan visi dan misi, membuat pemberdayaan dan komitmen kepemimpinan, memberikan penghargaan dan membuat eksperimen, mentransfer pengetahuan yang efektif, dan pemecahan masalah kelompok dengan kerja tim (Goh, 2012). Organisasi yang bijaksana berusaha memahami kompleksitas dinamis, menyegarkan visi yang berkelanjutan dengan kebijaksanaan kelompok dan mewujudkan pembelajaran.

Kreativitas adalah bentuk produksi sesuatu atau ide yang baru dan solusi yang bermanfaat dalam aspek perubahan organisasi yang dapat digunakan untuk memahami perubahan fenomena dalam menghasilkan efisiensi dan kelangsungan hidup organisasi (Woodman, Sawyer, & Griffin, 2013). Sejumlah penelitian mendefinisikan kreativitas sebagai karakteristik pribadi yang dapat dinilai berdasarkan pada empat dimensi dalam pemikiran kreatif: kefasihan terkait dengan banyaknya gagasan yang relevan, bermakna dan dapat ditafsirkan sebagai bentuk tanggapan terhadap rangsangan; fleksibilitas sebagai bentuk kemampuan dalam hal menghasilkan kategori ide yang berbeda; orisinalitas yang diukur dengan tingkat orisinalitas gagasan; dan elaborasi dalam hal rincian yang diberikan untuk sebuah gagasan (Lin, Hsu, & Liang, 2014).

Semua awal inovasi dimulai dengan ide yang kreatif. Keberhasilan pengenalan layanan baru atau produk baru tergantung ide kreatif yang muncul dan gagasan yang dikembangkan dengan perilaku kreatif. Kreativitas didefinisikan sebagai produksi ide baru dan bermanfaat bagi perusahaan. Inovasi sebagai bentuk keberhasilan penerapan ide kreatif dalam suatu perusahaan. Kesuksesan suatu inovasi berawal dari ide kreatif dan didukung dengan transfer teknologi yang berasal dari tempat lain (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 2014).

Imajinasi merupakan penggabungan sintesis dari aspek kenangan dan pengalaman menjadi konstruksi yang berbeda dari kenyataan masa lalu yang dirasakan untuk mengantisipasi realitas masa depan. Imajinasi dapat dikategorikan ke dalam dimensi imajinasi reproduksi yang terbatas pada memori dan kreatif yang memungkinkan penciptaan lompatan untuk berani, mengatasi keterbatasan dan menentang ketertiban (Lin, Hsu, & Liang, 2014).

Pembelajaran kewirausahaan melibatkan pembuatan sumber daya baru untuk mengembangkan dan membuat produk baru, beralih ke pasar yang baru dan melayani pelanggan baru. Hal ini membutuhkan kemampuan strategis berupa pembelajaran dan inovasi yang memungkinkan penciptaan kekayaan dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kewirausahaan membangun dan memelihara pembelajaran organisasi dalam menciptakan inovasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Orientasi inovasi memerlukan kapasitas kreatif yang lebih besar dengan tingkat penguasaan pribadi yang lebih tinggi (García, Llorens, & Verdú, 2006).

Pengembangan sumber daya dan ketrampilan dapat diintegrasikan dengan eksploitasi dan eksplorasi peluang yang ada di pasar. Pembelajaran kewirausahaan baik dalam hal pengalaman, situasional dan kontekstual baik secara individual dan sosial dengan menerjemahkan gagasan dan masalah menjadi peluang dan tindakan. Kewirausahaan yang kreatif memunculkan gagasan atau wawasan dari pikiran bawah sadar yang melibatkan gagasan dan pemikiran yang kreatif dan berhubungan dengan pengalaman eksternal (Rae, 2017).

Pengusaha belajar dari interaksi dengan jaringan dan hubungan dengan pengusaha lain. Salah satu aspek proses belajar kewirausahaan adalah perolehan pengetahuan. Pembelajaran kewirausahaan dapat dilakukan melalui kolaborasi dan diskusi terbuka yang mendukung pertukaran gagasan secara dinamis. Pengetahuan merupakan komponen terpenting dalam pembelajaran kewirausahaan. Pembelajaran kewirausahaan dengan menggunakan akses ke sumber daya berharga dapat memfasilitasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif (Scarmozzino, Corvello, & Grimaldi, 2017).

2. Manajemen Pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan secara efektif berperan sebagai sumber kunci keunggulan kompetitif. Manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap, mengambil, mengatur, menciptakan, menyebarkan, berbagi, mentransfer dan menggunakan kembali pengetahuan untuk menghasilkan keunggulan bagi organisasi. Aset pengetahuan meliputi pengalaman dan keahlian karyawan yang perlu dikembangkan, sumber informasi dan layanan, fasilitas teknologi informasi yang dimiliki yang sangat dibutuhkan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasinya dalam menghasilkan keunggulan kompetitif (Rooi & Snyman, 2006).

Manajemen pengetahuan menjadi hal yang sangat penting yang dapat mengarahkan pada peningkatan penggunaan informasi

dan pengetahuan. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan memberi kontribusi bagi keberhasilan organisasi, menjadi sumber bagi kreativitas, mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan kualitas layanan sehingga menjadikan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Manajemen pengetahuan memperhatikan tentang eksploitasi dan pengembangan aset pengetahuan suatu organisasi dengan mengedepankan pandangan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

Pengetahuan dan modal intelektual dipandang sebagai aset paling penting dalam menghadapi peningkatan permintaan produk dan layanan yang sarat dengan pengetahuan dalam skala global. Pengelolaan aset pengetahuan dengan didukung oleh keahlian menjadi hal penting untuk bertahan dan mendapatkan keunggulan bersaing. Manajemen pengetahuan sangat penting untuk memilih strategi yang sesuai dengan konteks perusahaan dan menghubungkan dengan strategi manajemen pengetahuan dengan strategi perusahaan secara keseluruhan (Bashouri, William, Bashouri, & Duncan, 2014).

Pengetahuan digambarkan sebagai arus informasi yang diciptakan dan diatur yang mengarah kepada komitmen dan kepercayaan yang memilikinya. Namun, pengetahuan juga dapat diciptakan dan disatukan saat seseorang bekerja secara kolektif dan berkelompok. Proses penciptaan pengetahuan terdiri dari dua dimensi, yaitu pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan yang bisa diungkapkan dengan kata-kata merupakan puncak dari pengetahuan. Pengetahuan manusia dibagi menjadi dua kategori, yaitu pengetahuan eksplisit yang dikodifikasi dan mengacu pada pengetahuan yang ditransmisikan secara formal menjadi bahasa yang lebih sistematis. Di sisi lain pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang berakar kuat pada tindakan, komitmen dan keterlibatan dalam konteks tertentu yang berdiam dalam kesadaran yang komprehensif dari tubuh dan pikiran manusia sehingga sulit dikomunikasikan (Nonaka & Lewin, 1994).

Manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kesuksesan berbagi pengetahuan sangat ditentukan oleh bangunan sistem informasi. Kebanyakan pengetahuan melekat pada individu yang

berarti keberhasilan berbagi pengetahuan sangat tergantung pada perilaku karyawannya (Bourdon et al., 2015). Manajemen pengetahuan sangat efektif di berbagai organisasi karena keterbukaan pengetahuan menjadikan ide inovatif menjadi terbuka dan sebagian besar pengetahuan menjadi aset yang sangat berharga dan penting bagi kemajuan organisasi. Pentingnya intranet di dalam perusahaan untuk menjadikan semua karyawan yang ada di semua bagian menjadi saling berhubungan sehingga sumber daya pengetahuan menjadi mudah di akses dalam perusahaan (Kambil, 2009).

Pengetahuan merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi dan satu-satunya sumber daya yang tidak mudah direplikasi oleh pesaing. Oleh karena itu pengetahuan menjadi sumber keunikan dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keberhasilan penciptaan pengetahuan yang baru perlu didukung oleh sistem dalam organisasi untuk mempertahankan keunggulan strategis. Perusahaan yang lebih kecil tetap bergantung pada pengetahuan tacit yang dibawa ke dalam organisasi oleh karyawan baru, konsultan dan klien (Lim & Klobas, 2000).

Pengetahuan organisasi yang baru menghasilkan peningkatan kualitas produk, proses, teknologi atau layanan dan memungkinkan organisasi untuk tetap giat dan kompetitif. Menjadi yang pertama memperoleh pengetahuan yang baru membantu organisasi mencapai keunggulan strategis yang berharga. Sinergi yang spesifik dari kelompok dan mewakili kompetensi yang berbeda menjadikan pengetahuan organisasi adalah aset strategis yang tak dapat direplikasi dan tak tergantikan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin tetap bersaing harus mengembangkan mekanisme untuk menangkap pengetahuan yang relevan dan menyebarkannya secara akurat, konsisten, secara singkat dan tepat waktu untuk menghasilkan keunggulan bersaing (Bollinger, Smith, Bollinger, & Smith, 2002).

3. Aset Strategis

Aset strategis sebagai sumber profitabilitas perusahaan merupakan kombinasi antara sumber daya dan kemampuan perusahaan yang menjadi pertimbangan utama dalam menyusun

suatu rumusan strategi. Grant (1991) menjelaskan bahwa kunci dalam merumuskan strategi menurut pendekatan teori berbasis sumber daya adalah memahami mekanisme hubungan antara sumber daya, kemampuan, profitabilitas dan keunggulan bersaing yang memungkinkan keunggulan kompetitif tersebut dapat berkelanjutan dari waktu ke waktu. Hal tersebut tentu sangat membutuhkan desain strategi yang mampu mengeksploitasi masing-masing karakteristik perusahaan yang unik dan memberikan efek yang maksimal untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Aset strategis merupakan aset yang menghasilkan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Flamholtz & Randle (2012) menjelaskan bahwa tidak semua aset bisa menjadi aset strategis, karena suatu aset dapat menjadi aset strategis ketika memenuhi dua kriteria: kriteria yang pertama adalah suatu aset harus menghasilkan beberapa perbedaan kompetitif yang memberikan manfaat dan menjadi sumber keuntungan bagi perusahaan. Merek sebagai aset tidak berwujud dapat menjadi aset strategis karena memiliki nilai ekonomis yang sangat besar. Merek sebagai contoh menjadi aset strategis karena dapat menjadi kekuatan pembeda bagi calon pelanggan dalam membandingkan dengan produk yang lain. Kriteria yang kedua adalah suatu aset harus berkesinambungan dimana suatu aset harus bisa bertahan setidaknya selama minimal untuk jangka waktu melebihi dua tahun baru bisa dianggap sebagai suatu aset strategis.

Pengembalian keuntungan bagi perusahaan dari sumber daya yang ditanamkan dan kemampuan mengintegrasikan sumber daya tidak hanya berasal dari kemampuan mempertahankan posisi bersaing perusahaan dari waktu ke waktu, akan tetapi juga dari kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan pengembalian keuntungan tersebut. Aset strategis dapat berupa aset keuangan dan aset fisik yang dapat dinilai dari laporan neraca perusahaan. Aset strategis dapat berupa aset tak berwujud seperti hak paten, hak cipta, nama merek dan rahasia dagang. Aset strategis juga dapat berupa aset teknologi yang dimiliki oleh perusahaan dan aset modal manusia secara individual (Grant, 1991).

Aset strategis merupakan serangkaian sumber daya dan kemampuan khusus yang sulit ditiru dan diperdagangkan,

langka dan pantas yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Sumber daya sebagai serangkaian faktor-faktor produksi tersedia yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya tersebut diubah menjadi produk akhir atau layanan dengan mengintegrasikan berbagai macam bentuk aset perusahaan yang lain. Pengolahan sumber daya dilakukan dengan memakai seperangkat mekanisme seperti teknologi, sistem informasi manajemen, sistem insentif dan kepercayaan antara manajemen dan tenaga kerja. Sumber daya ini antara lain terdiri dari *knowhow* yang bisa diperdagangkan seperti hak paten dan lisensi, aset keuangan, aset fisik seperti properti, pabrik dan peralatan dan modal manusia (Amit & Schoemaker, 1993).

Sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai strategis dibagi dalam tiga kategori: sumber daya fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Sumber daya fisik meliputi teknologi yang digunakan perusahaan, peralatan dan perlengkapan perusahaan, lokasi geografis dan akses terhadap bahan baku. Sumber daya manusia meliputi pelatihan, pengalaman, pertimbangan, kecerdasan, hubungan antar manajer dan karyawan dalam perusahaan. Sumber daya organisasi meliputi struktur laporan, perencanaan formal dan informal, sistem koordinasi dan pengendalian dan hubungan informal antar kelompok dalam perusahaan, antar perusahaan dan dengan lingkungan (Barney, 1991).

Kemampuan merupakan kapasitas perusahaan dalam mengkombinasikan, menggunakan proses organisasi yang berbasis informasi baik proses berwujud atau tidak berwujud dengan menginteraksikan sumber daya yang kompleks dan dikembangkan dari waktu ke waktu untuk menghasilkan produk akhir yang diinginkan. Kemampuan berbasis pada pengembangan, pengangkutan, dan pertukaran informasi melalui sumber daya manusia perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan fleksibilitas strategi dan perlindungan terhadap layanan atau produk akhir. Kapabilitas berbasis informasi sebagai aset tak terlihat tergantung pada persepsi dari pelanggan seperti merek sehingga tidak dibawa oleh karyawannya. Kapabilitas dikembangkan secara fungsional dengan menggabungkan sumber daya fisik, manusia dan teknologi di tingkat perusahaan. Perusahaan dapat

membangun kemampuan perusahaan seperti layanan yang sangat andal, inovasi produk, fleksibilitas manufaktur, mempersingkat siklus pengembangan produk dan responsif terhadap tren pasar (Amit & Schoemaker, 1993).

Kompetensi merupakan serangkaian sumber daya dan kemampuan, tindakan, teknologi, atau proses yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan untuk meningkatkan kinerja. Kompetensi yang khas adalah kompetensi yang sangat sulit bagi orang lain untuk mereplikasi dan menjadi sumber keunggulan kompetitif. Kompetensi yang khas merupakan fitur yang mendukung kesuksesan jangka panjang. Beberapa faktor yang menjadikan kompetensi menjadi khas adalah keunikan mereka, kekurangan barang pengganti, jarang ada diantara pesaing atau kolaborator, kesulitan imitasi, mempunyai nilai dalam memanfaatkan peluang atau menghalau tantangan yang memberikan hasil penyediaan keunggulan bersaing atau kolaboratif (Prahalad & Hamel, 1990).

Kompetensi yang khas bisa timbul dari pengetahuan yang tersembunyi dan dari pola hubungan antar kompetensi yang membuat mereka sulit ditiru. Bisa jadi tidak satupun kompetensi yang dimiliki individu memiliki keunikan, akan tetapi pola hubungan antar kompetensi tersebut yang menjadikan unik. Kompetensi inti merupakan salah satu yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan karena adanya keterkaitan antara kompetensi dengan aspirasi. Kompetensi inti tidak akan berbeda jika itu mudah bagi orang lain untuk menirunya yang karenanya tidak memberi dasar untuk kesuksesan jangka panjang. Kompetensi khas inti merupakan kompetensi yang khas yang kehadirannya sangat penting untuk pencapaian kesuksesan tujuan jangka panjang perusahaan. Kesuksesan masa depan perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk mengeksploitasi kompetensi dalam kaitannya dengan aspirasi (Bryson, Ackermann, & Eden, 2007).

Modal manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi keberlanjutan keunggulan perusahaan. Karakteristik modal manusia meliputi pengetahuan, pengalaman, kemahiran profesional dan kemampuan kognitif. Sedangkan konstruksi pengalaman terdiri dari variabel pengalaman bisnis, pengalaman manajemen/kepemimpinan, pengalaman kerja teknologi/teknis, pengalaman

kerja komersial, pengalaman industri dan pengalaman beragam (Augusto Felício, Couto, & Caiado, 2014).

Modal manusia terdiri dari kompetensi, sikap yang positif dan ketangkasan intelektual sebagai modal dasar dan komponen modal intelektual yang menjadi salah satu sumber daya terpenting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sebagai sumber keunggulan komparatif perusahaan. Dalam konteks kemampuan organisasi perlu adanya gabungan infrastruktur pengetahuan, seperti struktur dan budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan teknologi yang maju yang menentukan keberhasilan dan efektivitas pengelolaan pengetahuan (Heksarini, Setyadi, Rochaida, & Hariyadi, 2016).

Teori sumber daya manusia menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang tertanam dalam individu mempengaruhi keberhasilan produktivitas yang lebih tinggi baik tingkat individu maupun organisasi. Beberapa asumsi yang terukur dari dalam manusia adalah pendidikan dan pengalaman menghasilkan perbedaan produktivitas. Sumber daya manusia secara tradisional dikelompokkan ke dalam dua macam, sesuai dengan penerapan pengalaman. Sumber daya manusia yang umum mengacu pada keterampilan dan pengalaman praktis yang diperoleh melalui pendidikan formal. Sumber daya manusia yang spesifik seperti mencakup pengetahuan tentang sistem dan prosedur unik, keakraban dengan rutinitas istimewa dan budaya perusahaan, pengalaman kerja yang diperoleh pada perusahaan tertentu. Pengetahuan menciptakan nilai bagi sumber daya manusia spesifik (Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012).

4. Keunggulan Kompetitif

Teori daya saing menjelaskan bahwa tujuan pengembangan daya saing berdasarkan pada dua konsep utama, yaitu keunggulan komparatif yang bersumber dari alam dan sumber daya buatan dan keunggulan kompetitif yang bersumber dari sumber daya buatan manusia. Keunggulan kompetitif merupakan salah satu konsep dasar untuk teori daya saing (Chin, Thian, & Lo, 2017).

Keunggulan bersaing menurut pandangan berbasis sumber daya (RBV) berasal dari kompetensi inti perusahaan yang merupakan hasil dari integrasi sumber daya dan kemampuan, yang memiliki karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada produk pengganti (Barney, 1991).

Dinamika persaingan dalam industri menjadikan keunggulan kompetitif dan keuntungan perusahaan bersifat sementara. Oleh karena itu, perusahaan harus terus menemukan kekuatan yang baru serta terus memantau pergerakan pesaing dan perubahan pasar. Kondisi persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk memiliki kecepatan dalam inovasi dan ketangkasan dalam reaksi dan antisipasi terhadap peluang dan tantangan yang ada di lingkungan dibandingkan dengan kecepatan yang dilakukan pesaing dalam memenangkan persaingan (Longin, 2016).

Keunggulan kompetitif merupakan kondisi yang memungkinkan perusahaan menghasilkan peningkatan kinerja melalui penciptaan kualitas yang lebih tinggi dibanding pesaingnya dan mampu beroperasi secara lebih efisien. Oleh karena itu, perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing dibanding pesaingnya dengan penawaran pasar yang lebih efisien dan menghasilkan penawaran pasar yang berharga lebih banyak dari pesaingnya (Chuang, Chen, & Lin, 2016).

Perusahaan yang mampu memperoleh prestasi keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya adalah hanya perusahaan yang mampu berkonsentrasi dan bertahan pada semua aspek persaingan baik dalam aspek kecepatan, respon pelanggan, inovasi, kualitas dan harga. Perolehan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui alokasi sumber daya yang efisien, peningkatan kemampuan dan kompetensi inti memungkinkan perusahaan dapat menyediakan produk dan layanan yang lebih baik dibandingkan para pesaing (Eidizadeh, Salehzadeh, & Chitsaz Esfahani, 2017).

Perusahaan yang dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan yang melebihi para pesaing dan dapat mencapai posisi yang superior di pasar melalui keuntungan yang diperoleh dari biaya yang lebih rendah, manajemen yang lebih efektif dan lebih fleksibel

dibanding pesaing dan memperoleh posisi superior di pasar (Ma, 2000). Perusahaan yang mencapai keunggulan bersaing dengan memberikan manfaat yang sama dengan pesaing namun mampu menekan biaya yang lebih rendah sehingga memperoleh keuntungan diatas para pesaing.

Fokus utama teori yang digunakan dalam mencari sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan diantaranya adalah organisasi industri, teori berbasis sumber daya dan kemampuan dinamis. Pandangan berbasis sumber daya yang menjelaskan bahwa sumber daya yang berharga, langka, tidak ada bandingannya, dan tidak dapat diganti bisa menjadi sumber keunggulan bersaing, namun hanya bisa diterapkan pada kondisi lingkungan statis. RBV tidak menjelaskan bagaimana sumber daya berharga ini dapat diperbarui selama perubahan lingkungan. Oleh karena itu, komponen kemampuan dinamis diantaranya adalah: kemampuan memobilisasi dan mengubah sumber daya, penyerapan dan penciptaan pengetahuan; kemampuan rekonfigurasi pengetahuan dan integrasi pengetahuan; kemampuan transformatif dan penyerapan pengetahuan; kemampuan merasakan, belajar, mengintegrasikan dan berkoordinasi; kemampuan koordinasi, pembelajaran dan respon bersaing strategis; kapasitas pembuatan strategi, pengambilan keputusan yang tepat, dan implementasi perubahan; kemampuan transformatif, menyerap, merasakan, mempelajari dan mengkonfigurasi ulang (Seyed Kalali & Heidari, 2016).

Perusahaan bisnis harus terus mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan kemampuannya untuk mempertahankan keunggulan bersaing di lingkungan yang bergejolak dalam era persaingan yang hiper intens dan keras. Teori kemampuan dinamis menyoroti organisasi dan kompetensi manajerial yang strategis yang memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan bersaing dan mempertahankannya dari waktu ke waktu dalam situasi yang dinamis (Teece & Pisano, 2004).

Perusahaan yang dapat mengidentifikasi perubahan lingkungan atau tren pasar lebih awal melalui komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan, kemudian dapat mengkonfigurasi atau mengkonfigurasi ulang dengan cepat untuk menyelaraskan

sumber daya yang dimiliki dengan kebutuhan dan tuntutan pasar yang baru dan perubahan situasi persaingan, akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Selain sumber daya fisik, manusia dan organisasi yang khas yang dimiliki oleh perusahaan, kemudian dapat membentuk dan mereformasi dengan para pemangku kepentingan untuk mendapatkan akses dalam mengelola sumber daya yang berharga, tidak dapat bergerak, dan langka maka akan dapat keunggulan kompetitif di lingkungan yang dinamis. Kemampuan dinamis memungkinkan pengembangan kemampuan operasional baru sebagai sumber penting dalam menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Cui & Jiao, 2011).

Keunggulan bersaing berkelanjutan dapat diciptakan melalui serangkaian proses strategi kewirausahaan yang digunakan oleh manajer untuk membuat keputusan dengan menyebarkan tujuan organisasi melalui orientasi kewirausahaan. Dimensi dalam proses kewirausahaan meliputi inovasi, proaktif, pengambilan risiko, agresifitas kompetitif dan otonomi. Keunggulan bersaing dapat tercapai melalui proses inovasi yang dilakukan perusahaan dalam mendukung kebaruan, gagasan baru, kreativitas, eksperimen, yang menghasilkan proses teknologi, layanan dan produk yang baru. Keunggulan bersaing membutuhkan sikap proaktif sebagai bentuk perwujudan perspektif masa depan di mana perusahaan mengembangkan produk baru, mengantisipasi perubahan dan peluang yang muncul di lingkungan serta memperbaiki produk saat ini (Ruiz, Parra, García, & Rodrigo, 2017).

Keunggulan bersaing memerlukan sikap proaktif dalam mendeteksi tren pasar di masa depan dan mendorong perusahaan dalam melakukan perubahan. Keunggulan bersaing membutuhkan keberanian pengambilan risiko sebagai bentuk keberanian tindakan yang berani tanpa mengetahui akibatnya dan dapat diartikan sebagai kemauan perusahaan untuk memanfaatkan peluang meskipun tidak diketahui kemungkinan keberhasilan. Keunggulan bersaing memerlukan tindakan agresif terhadap pesaing sebagai bentuk kecenderungan perusahaan- perusahaan untuk menantang pesaingnya secara langsung dan intens dalam mencapai, memasuki atau memperbaiki posisi mereka di industri. Keunggulan bersaing membutuhkan otonomi dalam bentuk tindakan individu atau

aktivitas tim yang tidak dapat dipisahkan, mendukung idea atau visi dan membawanya kedalam proses pengarahan secara pribadi dalam setiap penyelesaian di setiap masalah yang dihadapi (Lumpkin & Dess, 1996).

Keunggulan kompetitif berkelanjutan yang lebih besar dari waktu ke waktu dapat diperoleh melalui pengembangan dari strategi kewirausahaan yang digunakan. Pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan membutuhkan perhatian pada kemampuan dinamis perusahaan yang dibangun sebagai faktor kunci yang menghubungkan perusahaan dengan lingkungan. Pengembangan hasil produk, proses atau layanan yang baru membutuhkan informasi yang relevan mengenai perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan maupun peluang yang dihasilkannya. Arus informasi yang cepat, menentukan inovasi perusahaan dan memberikan akses ke pengetahuan yang baru yang mengarahkan pada peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Akses yang lebih besar terhadap sumber daya dan gagasan yang berharga akan meningkatkan otonomi internal perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Kapabilitas dinamis merupakan kemampuan memperluas, memodifikasi atau menciptakan kapabilitas biasa dalam mencapai konfigurasi sumber daya yang baru pada saat pasar mulai muncul, berbenturan kepentingan, terbelah loyalitasnya, berkembang atau pada saat pasar mengalami kematian. Oleh karena itu, kemampuan dinamis sangat diperlukan untuk menciptakan, mendefinisikan, menemukan, mengeksploitasi, mengintegrasikan, mengkonfigurasi ulang, dan memperbarui sumber daya dalam menanggapi pasar yang cepat bergeser dan dinamis, lingkungan eksternal yang kompleks dan mudah berubah untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif

Pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam konteks di lingkungan yang sangat dinamis tidak hanya melibatkan kompleksitas untuk meniru sumber daya berharga perusahaan, namun juga kesulitan dalam mereplikasi kemampuan mereka. Komponen-komponen yang membentuk dimensi kemampuan dinamis diidentifikasi dalam tiga dimensi utama

yaitu: kapasitas adaptif merupakan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar yang sedang muncul; kapasitas penyerapan merupakan kemampuan perusahaan untuk mengenali nilai informasi luar yang baru, mengasimilasinya dan menggunakannya untuk tujuan komersial; dan kapasitas inovasi sebagai representasi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan produk dan pasar baru (D. J. Teece, 2017).

C. Simpulan

Organisasi yang bijak dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks dalam mengakomodasi berbagai kepentingan akan membangun kompetensi dan mengembangkan pengalaman melalui latihan dan penilaian keputusan. Berfikir kreatif sebagai karakteristik individu yang digunakan untuk mengembangkan produk yang kreatif dan inovatif untuk pengembangan organisasi. Kreativitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide yang sangat asli dan tidak terduga yang sangat berguna. Berfikir kreatif dibutuhkan dalam menghasilkan gagasan yang menguntungkan dan menjadi tindakan yang berharga yang disebut inovasi. Oleh karena itu, inovasi merupakan upaya untuk menciptakan, mengenalkan dan menerapkan gagasan baru yang muncul dari kreativitas.

Pembelajaran kewirausahaan merupakan bentuk pengenalan dan tindakan atas peluang secara alami dalam praktik sehari-hari. Pembelajaran dapat bersifat individu dan kolektif, dan berbentuk eksploratif dan eksploitatif, atau melalui intuitif dan sensing untuk menghadapi tantangan masa depan. Pembelajaran kewirausahaan merupakan proses berkesinambungan yang memudahkan pengembangan pengetahuan yang diperlukan dalam memulai dan mengelola usaha yang baru menjadi efektif. Sebagian besar pengusaha belajar berbasis eksperimen dengan menekankan pembelajaran saat mengelola bisnis dan berkembang tidak hanya menekankan melalui pengalaman belajar yang signifikan atau melalui berbagai peristiwa yang dihadapi.

Pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk dapat bersaing dengan mengembangkan mekanisme yang memanfaatkan kecerdasan kolektif dan keterampilan karyawan untuk

menghasilkan keunggulan kompetitif berbasis pengetahuan organisasi. Pengetahuan karyawan sebagai salah satu pengetahuan organisasi dan sumber daya strategis yang penting. Pengetahuan organisasi memenuhi karakteristik aset strategis. Setiap individu dalam organisasi menyumbang berdasarkan interpretasi pribadi dan asimilasi pengetahuan sangat bergantung terhadap sinergi interpretasi kelompok. Selain itu, pengetahuan organisasi dibangun atas pengetahuan khusus organisasi sebelumnya yang jarang terjadi, pengalaman, akumulasi keahlian, sejarah masa lalu organisasi yang unik sehingga tidak ada dua organisasi akan berfikir dengan cara yang identik yang menjadikan pengetahuan itu tidak ada bandingannya dan langka.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (2014). Assessing the Work Environment for Creativity, *University of Michigan University of Southern California*, 39(5), 1154-1184.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Augusto Felício, J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120
- Bashouri, J., William, G., Bashouri, J., & Duncan, G. W. (2014). Communities of practice : linking knowledge management and strategy in creative firms. *Journal of Business Strategy*, Vol. 35 Iss 6 pp. 49 - 57.
- Bollinger, A. S., Smith, R. D., Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2002). Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.8-18
- Bourdon, I., Kimble, C., Tessier, N., Bourdon, I., Kimble, C., & Tessier, N. (2015). Knowledge sharing in online communities : the power game, *Journal of Business Strategy*, Vol. 36 Iss 3 pp. 11 - 17
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinct competencies to work in public companies. *Public Administration Review*, 67(August), 702-717.
- Campbell, B. A., Coff, R. W., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395
- Cantino, V., Devalle, A., Cortese, D., Ricciardi, F., & Longo, M. (2017). Place-based network organizations and

- embedded entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 504–523.
- Chin, C. H., Thian, S. S.-Z., & Lo, M. C. (2017). Community's experiential knowledge on the development of rural tourism competitive advantage: a study on Kampung Semadang - Borneo Heights, Sarawak. *Tourism Review*, 72(2), 238–260.
- Chuang, M.-Y., Chen, C.-J., & Lin, M.-J. J. (2016). *The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. Management Decision* (Vol. 54).
- Cui, Y., & Jiao, H. (2011). Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 11(4), 386–398.
- David Rae , (2017),” Entrepreneurial learning: peripherality and connectedness “, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 Iss 3
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250–267.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16, 76–94.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21–42.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability : lessons from two case studies, *The Learning Organization*, Vol. 10 Iss 4 pp. 216 - 227
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review Spring*, 33(2), 114–135.

- Heksarini, A., Setyadi, D., Rochaida, E., & Hariyadi, S. (2016). The Determinants of Human Capital Effectiveness of Islamic Banking in East Kalimantan - Indonesia, *European Journal of Business and Management*, 8(20), 9-14
- Kambil, A. (2009). Strategy crossroads Obliterate knowledge management : everyone is a knowledge manager, *Journal Of Business Strategy*, 30(6), 66-68.
- Lim, D., & Klobas, J. (1999). Knowledge management in small enterprises, Volume 18 . Number 6 .420-432
- Lin, W. S., Hsu, Y., & Liang, C. (2014). The mediator effects of conceiving imagination on academic performance of design students. *International Journal of Technology and Design Education*, 24(1), 73-89.
- Liyana, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation--a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13, 118-131.
- Longin, M. D. (2016). Firm Strategic Behaviour in Hypercompetition : Is There a Link With Sustainable Competitive Advantage?, *International Journal of Arts & Sciences*, 9(2), 667-675.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. . (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construcy and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Ma, H. (2000). Competitive Advantage and Firm Performance, Competitive Advantage Is Not Performance. *An International Business Journal*, 10(2), 15-32.
- Nonaka, I., & Lewin, A. Y. (1994). Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Rooi, H. Van, & Snyman, R. (2006). A content analysis of literature regarding knowledge management opportunities for librarians, *58(3)*, 261-271.

- Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From learning organization to practically wise organization. *The Learning Organization*, 15(5), 356-372.
- Ruiz-ortega, M. J., Parra-requena, G., García-villaverde, P. M., & Rodrigo-alarcon, J. (2017). relationships affect entrepreneurial orientation ? *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 20(3), 178-191.
- Scarmozzino, E., Corvello, V., & Grimaldi, M. (2017). Entrepreneurial learning through online social networking in high-tech startups. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 406-425.
- Seyed Kalali, N., & Heidari, A. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661-685.
- Teece, D. J. (2017). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 1-10.
- Teece, D., & Pisano, G. (2004). The Dynamic Capabilities of Firms. *Handbook on Knowledge Management*, 3, 195-213.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (2013). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 293-321.
- Zahra, A. S., Sapienza, J. H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

