

**MEMBANGUN MODEL KEUNGGULAN BERSAING  
BERKELANJUTAN DENGAN DUKUNGAN MANAJEMEN SUMBER  
DAYA MANUSIA**

**Edy Hartono**

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi  
Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon  
Email : diedyhartono@gmail.com

***ABSTRACT***

*The objective is to develop new theoretical models in improving organizational performance through sustainable competitive advantage. Strategy and organization structure and innovation are essential elements for building a differential capability consisting of differential functional, cultural, positional, and regulatory. These differential capabilities will boost the performance of the organization.*

*Keywords: strategy, organizational structure, innovation, differential capabilities, organizational performance.*

**PENDAHULUAN**

Strategi sumber daya manusia adalah rumusan mengenai pendayagunaan sumber daya manusia sebagai usaha mempertahankan dan meningkatkan kemampuan terbaik perusahaan atau industry yang mampu memenangkan dan menguasai pasar melalui tenaga kerja yang dimilikinya. Strategi sumber daya manusia merupakan rencana induk atau pendekatan utama dalam menciptakan perusahaan yang memiliki kemampuan menjamin pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan mewujudkan misi bisnis, baik di lingkungan perusahaan secara keseluruhan, maupun pada setiap unit kerjanya.

Galbraith dan Kazanjian (1986) menyatakan ketika strategi berubah, cepatnya adopsi terhadap struktur yang sesuai akan membuat perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif. Apabila struktur perusahaan sesuai dengan perubahan strategi yang diusulkan, maka struktur merupakan kekuatan perusahaan. Tapi bila struktur tidak sesuai dengan strategi ada atau yang diusulkan, maka jelas struktur tersebut merupakan kelemahan dan akan membuat

Membangun Model Keunggulan..... Edy Hartono  
strategi tidak dapat dilaksanakan. Jelasnya bahwa dibutuhkan strategi dan struktur yang tepat untuk dapat meraih keunggulan bersaing.

Dalam pendekatan berbasis sumber daya, Grant (Hunger dan Wheelen, 2003) menyatakan ada empat karakteristik sumber daya yang merupakan faktor penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, yaitu :

1. Durabilitas, tingkat yang menunjukkan daya tahan sumber daya perusahaan menjadi berkurang atau ketinggalan jaman.
2. Transparansi, kecepatan perusahaan untuk mampu memahami hubungan sumber daya yang mendukung kesuksesan strategi perusahaan.
3. Transferabilitas, kecakapan mengumpulkan sumber daya yang perlu untuk mendukung tantangan bersaing.
4. Replikabilitas, kecakapan menggunakan sumber daya dan meniru kesuksesan perusahaan.

Day (1994) dan Wensley (1988) kemudian mengkategorikan kemampuan menjadi empat kategori, yaitu proses 'dari dalam-keluar', proses 'dari luar-kedalam', pemasaran, dan teknologi informasi. Proses '*inside-out*' memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan sistem operasi, efisiensi produksi, mengurangi biaya serta meningkatkan daya saing. Proses "*outside-in*" memungkinkan suatu perusahaan dalam pengembangan pasar pelanggan baru, hubungan dan jaringan. Kemampuan pemasaran memungkinkan perencanaan pemasaran strategis perusahaan; dan kemampuan teknologi informasi memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan semua informasi pasar secara efektif di semua bidang fungsional yang relevan dan menciptakan pengetahuan pasar dan inovasi.

### ***Fenomena Gap***

Manajer puncak menghadapi paradox manajemen strategis. Pada satu sisi, manajer puncak bertanggung jawab mempertahankan efisiensi organisasi dan stabilitas internal untuk memperoleh aliran laba yang dapat diramalkan. Di sisi lain, mereka harus dapat melakukan perubahan organisasi secara cepat ketika tekanan eksternal mengakibatkan adanya ancaman atau kesempatan baru. Sayangnya eksekutif yang berhasil membuat perusahaan menggunakan sumber daya dengan sangat efisien, mungkin juga membuat perusahaan menjadi pasif dan kurang siap menghadapi perubahan lingkungan yang radikal. Sebaliknya manajer

*Membangun Model Keunggulan..... Edy Hartono*  
puncak yang berhasil membuat perusahaan mereka fleksibel dan responsif terhadap tantangan lingkungan baru, tidak menjamin kelangsungan hidup perusahaan jika mereka mengabaikan tanggung jawab mereka untuk mempertahankan kinerja yang efisien dalam menghadapi tantangan persaingan (Ginsberg dan Buchholtz, 1990).

### ***Theoretical Gap***

Literatur tentang perencanaan dalam bisnis dan strategi pemasaran yang dikenal secara meluas terdiri dari dua aliran pemikiran: yaitu rasional dan incremental. Mazhab rasional, mengutamakan penekanannya pada isu-isu perumusan strategi, sedangkan mazhab incremental menekankan isu-isu implementasi (Barney, 1997; Grant, 1995; Nutt, 1993). Mengingat kecenderungannya, tidak mengherankan untuk menemukan bahwa penelitian strategi pada formulasi dan implementasi dikembangkan sebagai aliran terpisah. Penelitian tentang formulasi secara tradisional memiliki menekankan penilaian kekuatan perusahaan, kelemahan, dan peluang eksternal dan ancaman.

### ***Research Gap***

Brown dan Karagozolu, (1998) dalam penelitiannya, *Current Practices in Enviromental Management* : menyatakan bahwa perubahan lingkungan dapat membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif dan *Proactive Corporate environmental management* sebagai strategi perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini, menyimpulkan bahwa faktor lingkungan dapat membantu perusahaan meraih keunggulan bersaing, sedangkan beberapa pandangan menyatakan faktor lingkungan dianggap cenderung meningkatkan ketidakpastian yang mengancam perusahaan.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Teori Resource-Based View***

*Resource based View Theory* merupakan pendekatan yang dipergunakan organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan sumber daya (Barney, 1991; Teece, 1997).

Organisasi yang memiliki komitmen organisasional tinggi merupakan sumber daya yang langka. Sumber daya yang langka merupakan sumber daya yang mendukung peluang-peluang bisnis. Hal tersebut mengindikasikan bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing dalam jangka waktu tertentu, dibutuhkan suatu mekanisme yang dapat menghindari terjadinya peniruan.

Determinan-determinan kinerja organisasi meliputi : kompetensi-kompetensi dan asset-asset spesifik organisasi serta mekanisme-mekanisme perlindungan posisi organisasi. Termasuk *Intangible assets*, seperti ketrampilan dalam teknologi maupun manajerial (Teece et.al, 1997). Perspektif kompetensi mengidentifikasi dimensi-dimensi dari kompetensi khas organisasi yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing dan berupaya menjelaskan bagaimana kompetensi-kompetensi dan sumber-sumber daya dapat dikembangkan, didayagunakan dan dilindungi. Pemenang persaingan adalah organisasi-organisasi yang menunjukkan ketanggapan waktu, melakukan inovasi secara cepat dan fleksibel serta didukung oleh kompetensi manajemen yang mengkoordinasikan dan mendayagunakan kompetensi-kompetensi internal dan eksternal secara efektif (Teece et al, 1997).

### **Teori Pembelajaran Organisasional**

Organisasi pembelajar merupakan suatu organisasi dimana setiap orang terlibat dalam pengidentifikasian dan pemecahan masalah, memungkinkan organisasi untuk terus menerus bereksperimen, memperbaiki dan meningkatkan kapabilitasnya. Tiga aspek penting untuk mempromosikan pembelajaran yang berkelanjutan adalah pergeseran kepada : struktur berbasis tim, pemberdayaan pegawai, dan berbagi informasi (*information sharing*). Selanjutnya Senge (1990) menyatakan bahwa organisasi yang melakukan pembelajaran yaitu organisasi dimana para anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitas kerjasamanya untuk menciptakan hasil-hasil yang sungguh-sungguh diharapkan serta pola pikir yang baru serta maju terarah. Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi lainnya yang tidak melakukannya (Wheelen and Hunger, 2000). Karenanya untuk dapat mempertahankan

keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi harus dapat meningkatkan kapasitas pembelajarannya (Marquardt, 1996). Strategi manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang mengacu pada bagaimana tujuan organisasi akan diperoleh melalui orang melalui strategi sumber daya manusia dan gabungan praktik sumber daya manusia dan kebijakan. Untuk itu didalam strategi manajemen sumber daya manusia terdapat lima komponen atau unsur yang perlu dirumuskan secara matang dan jelas. Kelima unsur itu adalah : filsafat sumber daya manusia (*Philosophi*), kebijaksanaan sumber daya manusia (*Policy*), program-program sumber daya manusia (*Programs*), praktek sumber daya manusia (*Practical*), dan proses sumber daya manusia (*Process*), atau kelima unsur itu sering disebut 5P.

(a) Perubahan strategis.

Perubahan strategis adalah perubahan yang menimbulkan dampak luas bagi perusahaan dan memerlukan unit-unit terkait, atau bahkan seluruh komponen perusahaan. Jika satu komponen diubah maka komponen yang lain akan ikut berubah. Macam-macam perubahan strategis antara lain :

1. Perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perubahan.
2. Perubahan arah/ focus bisnis.
3. Perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan (*revenue*) atau pemakaian sumber daya-sumber daya.

Terdapat empat tipe perubahan dalam *Strategic Competitive*

- a. Teknologi
- b. Produk dan jasa
- c. Strategi dan struktur
- d. Budaya

(b) Strategi organisasi.

Strategi organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitive dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Strategi ini harus diimplementasikan (Hunger and Wheelen, 2005). Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen

mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

### **Struktur organisasi**

Struktur organisasi adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi (Hunger and Wheelen, 2005). Menurut Handoko, struktur organisasi dapat pula didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda dalam suatu organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, strategi dan struktur organisasional digabung kedalam satu variabel karena keduanya berhubungan sangat erat dan dapat saling mempengaruhi.

### 1. Perubahan Lingkungan.

Perubahan lingkungan adalah perubahan lingkungan bisnis yang terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi (Hunger and Wheelen, 2005).

### 2. *Sustainable Competitive Advantage*.

*Sustainable Competitive Advantage* adalah suatu konsep keunggulan bersaing secara berkelanjutan dengan memanfaatkan kapabilitas diferensial perusahaan yang mencakup empat dimensi kapabilitas diferensial yaitu : diferensial fungsional, kultural, posisional dan regulatory (Hall, 1992,1993).

### 3. Inovasi.

Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi kombinasi baru, yang dapat merujuk pada produk, jasa dan proses kerja, pasar, kebijakan dan

sistem baru. Dalam inovasi dapat diciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham maupun masyarakat luas. Oleh karena itu sebagian besar definisi dari inovasi meliputi pengembangan dan implementasi sesuatu yang baru (De Jong dan den Hartog, 2003), sedangkan istilah baru dijelaskan oleh Adair (1996) bukan berarti *original* tetapi lebih ke *newness* (kebaruan). Peran sentral dari inovasi adalah kelangsungan hidup jangka panjang dari organisasi (Ancona dan Caldwell, 1987). Inovasi merupakan suatu perubahan yang baru menuju kearah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sudah ada sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana atau tidak secara kebetulan. Landasan inovasi didasarkan atas ide, dan orang-orang yang mengembangkan, melaksanakan, bereaksi terhadap memodifikasi ide-ide (van de Ven, 1986). Ansyar, Nurtain (1991), menjelaskan bahwa Inovasi adalah gagasan, perbuatan, atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Menurut Santoso (1974), tujuan utama inovasi adalah meningkatkan sumber-sumber tenaga, uang, dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Sanders et al. (2010) mendefinisikan perilaku inovasi sebagai penciptaan, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam kelompok atau organisasi dalam rangka memperoleh manfaat kinerja adalah penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Byrd dan Bryman (2003) mengatakan bahwa ada dua dimensi yang mendasari perilaku inovasi yaitu kreativitas dan pengambilan resiko.

4. Kapabilitas diferensial fungsional.

Kapabilitas diferensial fungsional adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada kualitas layanan, inovasi berkelanjutan, pengalaman industri, talenta/ bakat inovasi, kemampuan untuk berubah, kemampuan untuk restrukturisasi manajemen, kepakaran ahli, strategi pemasaran yang unggul, strategi sumber daya manusia yang efektif, dan inovasi teknologi informasi (Hall, 1992; 1993).

5. Kapabilitas diferensial kultural.

Kapabilitas diferensial kultural adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada tradisi tampil prima, budaya organisasional yang positif, semangat kerja/ ethos, budaya berorientasi pada pelanggan, dan budaya bersaing organisasional (Hall, 1992, 1993).

6. Kapabilitas diferensial posisional.

Kapabilitas kemampuan posisional adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada tim manajemen berkaliber tinggi, staf berkaliber tinggi, investasi strategis dan sumber daya manusia, status keuangan yang kuat, kepemimpinan industrial, pengakuan program-program unggulan, pengakuan dari para stakeholder, institusi telah lama berdiri/ sangat berpengalaman, standar etika yang tinggi, reputasi dan merk dagang yang kuat (Hall, 1992, 1993).

7. Kapabilitas diferensial regulatori.

Kapabilitas diferensial regulatori adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada logo dan merk dagang, hak kekayaan intelektual, lisensi dan kerja sama, dan program-program akreditasi (Hall, 1992; 1993).

8. Kinerja Organisasi.

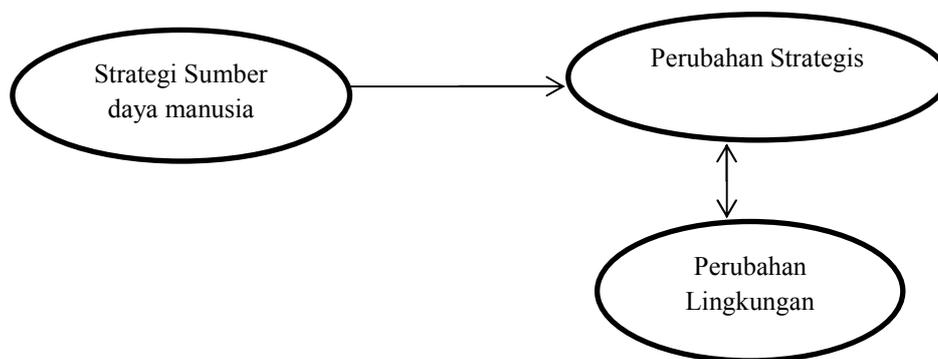
Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Adapun menurut Mulyadi (1999) kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Yang dimaksud kinerja organisasi dalam penelitian ini adalah empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan and Norton, 1996).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Mengembangkan proposisi

- a. Perubahan strategis, manajemen sumber daya manusia bukan komponen yang berdiri sendiri di lingkungan sebuah industri atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan penunjang bagi komponen utama sebuah perusahaan berupa strategi bisnis perusahaan/ industri, baik strategi jangka panjang, jangka sedang maupun jangka pendek. Manajemen sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan strategi bisnis, karena sifatnya sebagai penunjang utama bagi terwujud atau berhasilnya perusahaan/ industri mencapai tujuan-tujuannya. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengusulkan proposisi I sebagai berikut :

Gambar 1

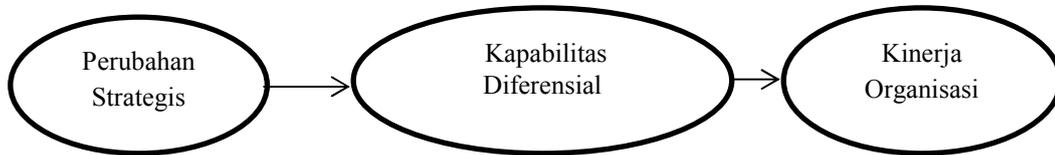


Proposisi I ; perubahan strategis sangat dipengaruhi oleh strategi sumber daya manusia dalam menyesuaikan atau memodifikasi elemen-elemen organisasional. Perubahan strategis tersebut diperlukan oleh organisasi karena adanya pengaruh dari perubahan lingkungan eksternal.

- b. Kapabilitas diferensial, kapabilitas diferensial merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing, karena perusahaan akan mampu membedakan dirinya dalam produk atau penyajian jasa atau karena memiliki kapabilitas inti ((Grant, 1991; Hayes, et al, 1996; Prahalad and Hammel, 1990). Perusahaan yang memiliki kapabilitas diferensial akan mampu mendorong fungsi-fungsi lebih efektif dibanding pesaing. Fungsi-fungsi yang beroperasi semakin efektif ini akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi. Kompetensi yang didapat perusahaan akan membawa

perusahaan tampil secara unik dan unggul dari para pesaing. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengusulkan proposisi II sebagai berikut :

Gambar 2

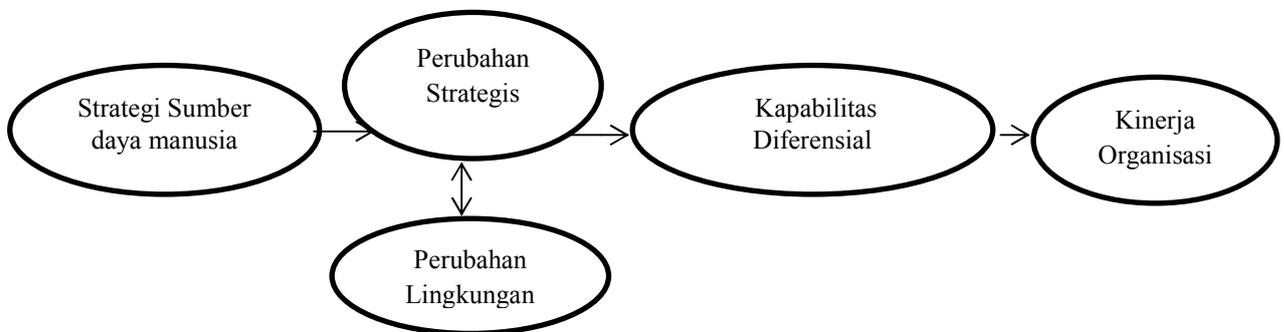


Proposisi II : *Kapabilitas Diferensial* dipengaruhi oleh perubahan strategis organisasional dalam upaya mengantisipasi perubahan lingkungan eksternalnya. *Sustainable Competitive Advantage* yang dibentuk akan meningkatkan kinerja organisasi.

### Kerangka Pemikiran Teoritik

Berdasarkan proposisi-proposisi dan hasil penelitian yang berkaitan dengan strategi sumber daya manusia, perubahan strategis organisasional, kapabilitas diferensial, dan kinerja organisasi, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran teoretik/ model teoretikal dasar sebagai berikut :

Gambar 3



### Pengembangan Model Empirik

#### 1. Strategi dan Struktur dengan Kapabilitas Diferensial

Strategi dan struktur organisasi dibuat sesuai kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan perkembangan internal dan mengantisipasi ketidakpastian lingkungan eksternal. Strategi dan struktur yang sesuai atau seimbang dengan kondisi lingkungannya akan mampu membawa kepada keunggulan bersaing. Galbraith dan Kazanjian (1986) menyatakan ketika strategi berubah, cepatnya adopsi terhadap struktur yang sesuai akan membuat perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif.

## 2. Inovasi Dengan Kapabilitas Diferensial

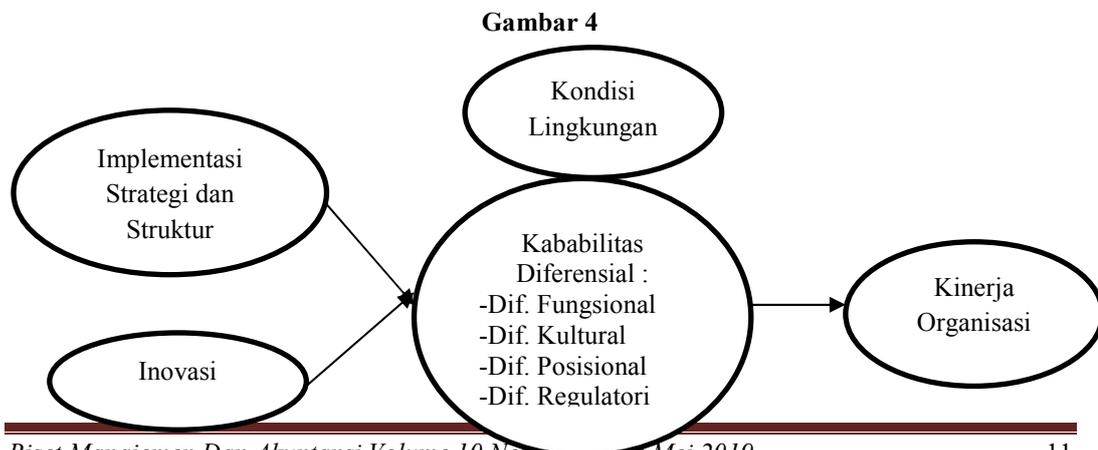
Tantangan bagi organisasi adalah untuk membawa perilaku inovasi ini ke aliran pasar yang baru, nilai tambah produk dan layanan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai margin yang lebih tinggi, dan pada gilirannya akan memperoleh keuntungan yang akan dipergunakan untuk berinvestasi kembali. Inovasi dipandang sebagai katalis yang penting bagi perilaku efektif kompetitif dalam lingkungan global. Menurut Guest (1997) Strategi manajemen sumber daya manusia meliputi: diferensiasi, *low cost* dan *focus*. Pada prinsipnya strategi diferensiasi adalah kemampuan untuk menerapkan daya inovasi organisasional. Inovasi merupakan kekuatan besar untuk menjawab kelangsungan hidup jangka panjang.

## 3. Kapabilitas Diferensial dengan Kinerja Organisasi.

Di dalam upaya organisasi untuk memenangkan persaingan, maka harus memiliki suatu ketrampilan tertentu yang disebut sebagai kompetensi inti. Kompetensi tersebut bertugas untuk meningkatkan kemampuan bersaing sekaligus mengurangi kendala-kendala dalam persaingan. Bentuk dari kapabilitas organisasi bisa beragam. Diantaranya adalah kapabilitas diferensial yang merupakan salah satu sumber *sustainable competitive advantage* suatu perusahaan. Kapabilitas diferensial yang kokoh akan meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan, sehingga akan mampu juga meningkatkan kinerja organisasi.

### Model Penelitian Empirik

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikembangkan model penelitian empiric sebagai berikut :



### Definisi Konseptual dan Indikator variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Strategi dan Struktur	Strategi organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya (Hunger dan Wheelen, 2005) Struktur organisasi adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja (Hunger dan Wheelen, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi dan misi (X1)</li> <li>• Penguasaan informasi yang akurat dalam formulasi perencanaan strategis organisasi (X2)</li> <li>• Implementasi strategi selalu dikendalikan dan dievaluasi sesuai tujuan organisasi (X3)</li> <li>• Sistem Komunikasi efektif (X4)</li> <li>• Wewenang yang diberikan dan tanggung jawab yang dipercayakan sudah memenuhi prinsip seimbang (X5)</li> <li>• Arus kerja dalam organisasi berjalan efektif (X6)</li> <li>• Pengambilan keputusan (X7)</li> </ul>	Hunger dan Wheelen, 2005.
Inovasi	Sebagai penciptaan, pengenalan dan penerapan ide-ide baru dalam kelompok atau organisasi dalam rangka memperoleh manfaat kinerja adalah penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang organisasi (Sanders et.al, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penciptaan nilai tambah (X8)</li> <li>• Penerapan ide-ide baru (X9)</li> <li>• Kreativitas (X10)</li> <li>• Pengambilan resiko (X11)</li> </ul>	Sanders et al. (2010) Bryd & Bryman (2003)
Kapabilitas Diferensial Fungsional	Kapabilitas diferensial fungsional adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada kualitas layanan, inovasi berkelanjutan, pengalaman industri, talenta/ bakat inovasi, kemampuan untuk berubah, kemampuan untuk restrukturisasi manajemen, kepakaran ahli, strategi pemasaran yang unggul, strategi sumber daya manusia yang efektif, dan inovasi teknologi informasi (Hall, 1992; 1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas layanan (X12)</li> <li>• Inovasi berkelanjutan (X13)</li> <li>• Berpengalaman dalam industri pendidikan tinggi (X14)</li> <li>• Memiliki kemampuan untuk mengelola (X15) perubahan organisasi</li> <li>• Kemampuan restrukturisasi manajemen yang efektif (X16)</li> <li>• Kepakaran ahli (X17)</li> <li>• Strategi pemasaran yang unggul (X18)</li> <li>• Strategi sumber daya manusia yang efektif (X19)</li> <li>• Inovasi teknologi informasi (X20)</li> </ul>	Hall (1992, 1993).
Kapabilitas Diferensial Kultural	Kapabilitas diferensial kultural adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada tradisi tampil prima, budaya organisasional yang positif, semangat kerja/ ethos, budaya berorientasi pada pelanggan, dan budaya bersaing organisasional (Hall, 1992, 1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradisi tampil prima (X21)</li> <li>• Budaya organisasi yang positif (X22)</li> <li>• Ethos kerja yang tinggi (X23)</li> <li>• Budaya berorientasi pada pelanggan (X24)</li> <li>• Budaya bersaing organisasional yang sehat (X25)</li> </ul>	Hall (1992, 1993).
Kapabilitas Diferensial Posisional	Kapabilitas kemampuan posisional adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada tim manajemen berkaliber tinggi, staf berkaliber tinggi, investasi strategis dan sumber daya manusia, status keuangan yang kuat, kepemimpinan industrial, pengakuan program-program unggulan, pengakuan dari para stakeholder, institusi telah lama berdiri/ sangat berpengalaman, standar etika yang tinggi, reputasi dan merk dagang yang kuat (Hall, 1992, 1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim manajemen dan staf berkaliber tinggi (X26)</li> <li>• Investasi strategis dan sumber daya manusia (X27)</li> <li>• Status keuangan yang kuat (X28)</li> <li>• Menduduki kepemimpinan industrial pendidikan tinggi (X29)</li> <li>• Pengakuan program-program unggulan (X30)</li> <li>• Pengakuan memiliki reputasi dari stakeholder (X31)</li> <li>• Berpengalaman mengelola kemampuan sebagai pioner (X32)</li> <li>• Standar etika bisnis organisasi yang tinggi (X33)</li> <li>• Reputasi asset intangible (merk dagang) yang kuat (X34)</li> </ul>	Hall (1992, 1993).
Kapabilitas Diferensial Regulatori	Kapabilitas diferensial regulatori adalah kemampuan organisasi yang didasarkan pada logo dan merk dagang, hak kekayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logo dan merk dagang dikenal meluas (X35)</li> <li>• Hak kekayaan intelektual (X36)</li> <li>• Lisensi dan kerjasama (X37)</li> </ul>	Hall (1992, 1993)

	intelektual, lisensi dan kerja sama, dan program-program akreditasi (Hall, 1992; 1993).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program-program sudah terakreditasi (X38)</li> </ul>	
Kinerja Organisasi	Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses bisnis internal (X39)</li> <li>• Kepuasan pelanggan (X40)</li> <li>• Keuangan (X41)</li> <li>• Pembelajaran (X42)</li> <li>• Pertumbuhan (X43)</li> </ul>	Kaplan dan Norton, (1996).

## KESIMPULAN

Dari pengembangan model yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa kapabilitas diferensial organisasi yang terdiri dari diferensial fungsional, kultural, posisional, dan regulatory akan mampu meningkatkan kinerja organisasi, dengan dukungan implementasi strategi dan struktur organisasi yang tepat serta implementasi inovasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amit R and H. Schoemaker; 1993; Strategic Asset and Organization; Strategic management Journal; Vol 14 No 3, p.33-46.
- Ansoff, Igor (1965), Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17, 99-120.
- Chandler. Alfred; 1962; Strategy and Structure; Cambridge, Mass : MIT Press.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn't. Business Horizons, 29, 54-61.
- Day, G. S. (1986), Analysis for Strategic Market Decisions. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organization. Journal of Marketing, 58, 37-52.
- Day, G. S. and Wensley R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, April, 52, 1-20.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller (1993), Strategic Management. New York: McGraw-Hill.
- Dixon; 1998; The Responsibilities of Member in an Organization Learning : the Learning Organization; Review and Evaluation, Vol 5 No.4 p.161-167.
- Galbraith J.R. dan Kazanjian R.K; 1986; Strategy Implementation : Structure, Syatem and Process, edisi kedua, St. Paul Minn : West Publishing Co, p.45.
- Ginsberg A. dan Buchholtz A.; Converting to for-Profit status : Corporate Responsiveness to Radical Change; Academic of Management Journal, Sept-1990, hal.470.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategic formulation. California Management Review, 33, 3, 114-135.

- Guest D.E; 1997; Human Resource Management and Performance : A Review and Research Agenda; The International Journal of Human Resource Management, 8 (3-6), 263-76.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. Strategic Management Journal 13, 135 – 144.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal 14, 607 - 618.
- Handoko. T Hani, 1992; Manajemen; BPFE Yogyakarta.
- Hayes, R. H., Pisano, G. P. and Upton, D. M. (1996). Strategic Operations: Competing Through Capabilities: Text and Cases. The Free Press: New York.
- Helfert, Erick, A; 1996; Teknik analisis keuangan (Petunjuk Praktis untuk mengelola dan mengukur Kinerja Perusahaan; Edisi 8, Jakarta, Erlangga.
- Hunger J.D and Wheelen T.L, 2003, Manajemen Strategis, Terjemahan Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert dan David P Norton, 1996; Translating Strategy into Action: The Balance Score Card; Boston, Massachusset, Harvard Business School Press.
- Katz. Robert L.; Skill of an Effective Administrator; Harvard Business Review, Jan-Feb 1955, hal. 33-42.
- Kerin R. A, Vijay Mahajan, and P. Rajan Varadarajan (1990), Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Lengnick-Hall, C.A and Lengnick-Hall, M.L; 1998; Strategis Human Resources management : A review of Literature and proposed Typology; Academy of Management Review, 13(3),p.454-470.
- Marquardt, MJ; 1996; Building The Learning Organization; Mc Graw Hill, New York.
- Mintzberg, Henry (1994), Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press.
- Mulyadi, 1999; Strategic Management System dengan Pendekatan balanced Scorecard (bagian pertama dari Dua tulisan), Usahwan No. 2 Tahun XXVIII, Februari, p.39-46.
- Nawawi. Hadari; 2005, Manajemen Sumber daya manusia untuk Bisnis yang kompetitif, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nutt, Paul C. (1993), "The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making," Organization Science, 4 (May), 226-SI.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 33, 79-91.
- Duncan. R.B; Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty; Administrative Science Quarterly, Sep-1972,p.313-327.
- Senge. Peter M; 1990; The Fifth Dicipline : The art and Practice of Learning Organization, Doubledy and Company, New York, NY.
- Teece D.T, G. Pisano and A. Shuen; 1997; Dimanic Capability and Strategic Management,; Strategic Management Journal, Vol 8, No 7, p.509-533.

Thompson, Arthur A., A.J. Strickland, and William Fulmer (1987), *Readings in Strategic Management*. Plano, TX: Business Publications.

Wenerfelt, B; 1984; Resource based View of Firm; *Strategic Management Journal*, 5; 171-180.

Hunger; Wheelen; 2003; *Strategic Management*, 5 Edition, Addison Wesley.