



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA



1. Dilarang melepas atau menyalin seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk keperluan penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

#### 2.1. Landasan Teoritis

##### 2.1.1. Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) merupakan kerangka teoritis dasar dalam memahami keunggulan kompetitif, menekankan sumber daya internal dan kemampuan yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Perspektif ini berpendapat bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berakar pada kumpulan sumber daya unik yang dimiliki suatu perusahaan (Barney, 1991).

Inti dari Resource-Based View (RBV) terdapat beberapa konsep inti yang penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat memanfaatkan sumber daya mereka untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan:

- (a) Keragaman Sumber Daya: RBV berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan dalam suatu industri memiliki sumber daya dan kemampuan yang berbeda, sehingga menciptakan keragaman. Keragaman ini merupakan fondasi keunggulan kompetitif, karena perusahaan dengan sumber daya yang unggul atau unik dapat mengungguli pesaingnya.
- (b) Imobilitas Sumber Daya: Konsep imobilitas sumber daya menunjukkan bahwa sumber daya yang berharga tidak mudah ditransfer antar perusahaan. Imobilitas ini meningkatkan keberlanjutan keunggulan kompetitif, karena para pesaing merasa kesulitan untuk mereplikasi atau mengganti sumber daya tersebut (Barney, 1991).

RBV berpendapat bahwa kepemilikan sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru merupakan dasar untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Sinergi antara RBV dan keunggulan kompetitif dapat dijelaskan melalui poin-poin berikut:



Pertama, nilai. Agar sumber daya dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif, sumber daya tersebut harus menciptakan nilai bagi perusahaan. Nilai tersebut dapat berupa penghematan biaya, diferensiasi produk, atau faktor lain yang meningkatkan kinerja perusahaan di pasar. Kedua, kelangkaan. Kelangkaan sumber daya merupakan faktor penentu keunggulan kompetitif. Sumber daya yang langka atau unik dalam suatu industri cenderung memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ketiga, dapat ditiru. RBV menyadari bahwa tidak semua sumber daya mudah ditiru. Sumber daya yang sulit ditiru atau digantikan oleh pesaing akan meningkatkan potensi keunggulan kompetitif yang bertahan lama. Terakhir, penulis kritis dan tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

**2.1.2. Porter's Five Forces**

Kerangka Lima Kekuatan Porter, yang diperkenalkan oleh Michael E. Porter (1979), memberikan analisis komprehensif tentang kekuatan eksternal yang membentuk persaingan industri. Model ini memungkinkan organisasi untuk menilai daya tarik suatu industri dan merancang strategi untuk memposisikan diri mereka secara menguntungkan di dalamnya.

Lima Kekuatan Porter terdiri dari elemen-elemen berikut, yang masing-masing mewakili aspek dinamika industri yang berbeda:

- a) Ancaman Pendaftar Baru: Mengkaji hambatan masuk bagi pesaing baru, seperti persyaratan modal, loyalitas merek, dan hambatan peraturan
- b) Kekuatan Tawar-menawar Pembeli: Menganalisis kekuatan yang dimiliki pelanggan dalam mempengaruhi harga, kualitas, dan aspek pasar lainnya
- c) Kekuatan Tawar-menawar Pemasok: Menilai pengaruh pemasok terhadap industri, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ketersediaan barang pengganti dan konsentrasi pemasok

d) Ancaman Produk atau Layanan Pengganti: Mengevaluasi dampak potensial dari produk

atau layanan alternatif yang dapat memenuhi kebutuhan yang sama dengan yang ada di industri

e) Intensitas Persaingan Kompetitif: Meneliti tingkat persaingan antar perusahaan yang ada di industri.

**Lima Kekuatan Porter** (Porter, 1985), meskipun pada dasarnya merupakan alat untuk analisis industri, dapat berperan penting dalam memahami dinamika yang mempengaruhi penciptaan dan keberlanjutan keunggulan kompetitif:

(a) **Hambatan masuk dan keunggulan bekelanjutan.** Analisis hambatan masuk membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hambatan masuk yang tinggi, seperti kepemilikan teknologi atau pengenalan merek yang sudah mapan, dapat memperkuat posisi perusahaan.

(b) **Kekuatan Tawar-menawar dan Penciptaan Nilai:** Menilai kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok membantu dalam memahami di mana nilai didistribusikan dalam industri. Perusahaan dengan kemampuan mengelola dinamika kekuatan ini dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

(c) **Substitusi dan Diferensiasi:** Mengidentifikasi produk atau layanan pengganti mendorong organisasi untuk meningkatkan diferensiasi penawaran mereka. Kemampuan untuk memberikan nilai unik mengurangi kerentanan terhadap substitusi, sehingga berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

(d) **Persaingan Kompetitif dan Kapabilitas Dinamis:** Intensitas persaingan kompetitif menggarisbawahi perlunya kapabilitas dinamis—kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi. Perusahaan yang mahir dalam menanggapi tekanan

1. Dilarang mengutip sebagai sumber seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBKKG.



**Hak Cipta**  
di industry



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**



**Hak Cipta**





persaingan mempunyai posisi yang lebih baik untuk mempertahankan keunggulan dari waktu ke waktu.

### 2.3. Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis menggambarkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan belajar sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal. Konsep ini penting untuk memahami bagaimana perusahaan dapat secara efektif menavigasi kondisi pasar yang terus berkembang (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Kapabilitas dinamis melampaui kompetensi statis, menekankan kemampuan organisasi merasakan perubahan dalam lingkungan eksternal, meraih peluang baru, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kapabilitasnya agar sesuai dengan tantangan yang muncul (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Hal ini melibatkan pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas, dan kapasitas untuk mengintegrasikan dan menyebarkan sumber daya dengan cara baru:

- a. Merasakan: Organisasi dengan kemampuan dinamis mahir dalam merasakan perubahan dalam industri, preferensi pelanggan, dan kemajuan teknologi. Hal ini melibatkan kesadaran yang tinggi terhadap faktor internal dan eksternal yang dapat berdampak pada perusahaan.
- b. Merebut: Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang baru merupakan aspek penting dari kemampuan dinamis. Hal ini memerlukan pendekatan proaktif dalam memanfaatkan tren yang muncul, kesenjangan pasar, dan peluang strategis.
- c. Konfigurasi ulang: Kemampuan dinamis melibatkan kapasitas untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan yang ada sebagai respons terhadap perubahan keadaan. Hal ini dapat mencakup restrukturisasi proses internal, penyelarasan tim, atau adaptasi teknologi agar sesuai dengan kebutuhan bisnis baru.

**K**apabilitas dinamis memungkinkan organisasi tidak hanya menciptakan keunggulan besar. **H**al ini penting, mengadaptasi dan mengembangkan keunggulan tersebut seiring berjalannya waktu.

Adaptasi Berkelanjutan: Dalam lingkungan yang dinamis, keunggulan statis mungkin menjadi usang. Kapabilitas dinamis memastikan bahwa organisasi dapat terus menyesuaikan strategi, struktur, dan proses mereka agar tetap berada di depan pesaing.

Inovasi dan Pembelajaran: Kapasitas untuk berinovasi dan pembelajaran berkelanjutan melekat pada kemampuan dinamis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperkenalkan produk, layanan, atau efisiensi operasional baru, sehingga menumbuhkan keunggulan kompetitif.

(c) Konfigurasi Ulang Sumber Daya: Seiring dengan pergeseran lanskap persaingan, kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya menjadi sangat penting.

**Keunggulan Unik** Kapabilitas dinamis memberdayakan organisasi untuk mengalokasikan kembali sumber daya secara strategis, memastikan bahwa keunggulan unik mereka tetap relevan dan tangguh.

(d) Ketahanan Jangka Panjang: Mempertahankan keunggulan kompetitif memerlukan ketahanan dalam jangka panjang. Kapabilitas dinamis memberikan organisasi ketangkasan dan ketahanan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

Landasan teoretis ini secara kolektif berkontribusi pada pemahaman holistik tentang keunggulan kompetitif, yang mencakup identifikasi sumber daya berharga, posisi strategis, kemampuan beradaptasi, dan pengaruh lingkungan kelembagaan terhadap strategi organisasi.

#### 2.1.4. Jenis Keunggulan Bersaing



Keunggulan kompetitif terwujud dalam berbagai bentuk, masing-masing memberikan kontribusi unik terhadap keberhasilan organisasi dan posisi pasar. Memahami nuansa jenis-jenis ini sangat penting untuk menyusun strategi bisnis yang efektif.

#### **2.1.4.1. Kepemimpinan Biaya**

Kepemimpinan biaya adalah pendekatan strategis dimana perusahaan bertujuan untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Literatur tentang efisiensi biaya mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan biaya dibandingkan pesaing. Para sarjana sering mendiskusikan pentingnya skala ekonomi, efisiensi operasional, dan mekanisme pengendalian biaya dalam mencapai kepemimpinan biaya (Porter, 1980; Barney, 1991).

Literatur tentang efisiensi biaya menggali prinsip-prinsip dasar yang mendasari strategi kepemimpinan biaya. Hal ini mencakup pemeriksaan cermat terhadap proses operasional, manajemen rantai pasokan, teknologi produksi, dan struktur organisasi. Para ahli mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan elemen-elemen ini untuk meminimalkan biaya tanpa mengurangi kualitas penawaran mereka.

Inti dari kepemimpinan biaya adalah mengejar keunggulan operasional. Literatur menyelidiki bagaimana organisasi dapat menyederhanakan operasi mereka, menghilangkan ineffisiensi, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini melibatkan pembelajaran praktik terbaik berbagai bidang seperti lean manufacturing, optimalisasi proses, dan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai produksi yang hemat biaya.

Aspek integral yang dieksplorasi dalam literatur adalah keberlanjutan keunggulan biaya. Para peneliti mengkaji bagaimana perusahaan dapat mempertahankan posisi kepemimpinan biaya mereka dalam jangka panjang. Hal ini melibatkan penyelidikan peran inovasi, adopsi teknologi, dan investasi strategis dalam memastikan efisiensi biaya yang berkelanjutan. Studi

1. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun.



kasus mengenai perusahaan yang berhasil mempertahankan kepemimpinan biaya, seperti Walmart, sering kali diteliti untuk mendapatkan pembelajaran dan wawasan berharga.

Mencapai efisiensi biaya secara efektif memerlukan keseimbangan antara meminimalkan biaya dan menjaga kualitas produk atau layanan. Literatur mengeksplorasi strategi untuk mencapai keseimbangan ini, memeriksa kasus-kasus di mana organisasi unggul dalam menawarkan solusi hemat biaya tanpa mengorbankan kepuasan pelanggan atau standar produk.

Singkatnya, literatur tentang efisiensi biaya adalah eksplorasi komprehensif mengenai indungi dan Undang-  
prinsip, strategi, dan praktik yang berkontribusi terhadap pengembangan dan keberlanjutan  
kepemimpinan biaya. Dengan memanfaatkan kerangka teoritis dan studi empiris, para peneliti  
memberikan wawasan berharga tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan operasi  
mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif berdasarkan efisiensi biaya. Pengetahuan ini  
sangat penting bagi bisnis yang ingin menavigasi pasar yang kompetitif dan membangun posisi  
yang tangguh melalui strategi manajemen biaya yang efektif.

## 2. Diferensiasi

Diferensiasi sebagai keunggulan kompetitif berkisar pada penciptaan produk atau layanan yang unik dan bernilai yang membedakan suatu organisasi di pasar (Porter, 1985). Kerangka konseptual ini menggali prinsip-prinsip dasar yang mendasari strategi diferensiasi, memberikan pemahaman teoretis tentang bagaimana organisasi dapat menonjol di pasar yang padat.

Inti dari diferensiasi adalah inovasi produk. Literatur mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat membuat konsep dan memperkenalkan produk atau layanan yang memiliki fitur, fungsi, atau elemen desain unik. Hal ini melibatkan pemahaman kebutuhan pelanggan, tren pasar, dan kemajuan teknologi untuk mendorong inovasi.



Diferensiasi sering kali melibatkan pembangunan identitas merek yang kuat. Para ahli meneliti peran pengembangan dan positioning merek dalam menciptakan citra yang berbeda di

1. benak konsumen. Hal ini mencakup strategi komunikasi merek, penyampaian cerita, dan penyampaian proposisi nilai unik secara konsisten.

Kerangka konseptual menekankan pentingnya memberikan kualitas unggul dan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Para ahli mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat membedakan diri mereka dengan secara konsisten melampaui harapan pelanggan, baik melalui produk, keunggulan layanan, atau interaksi yang dipersonalisasi.

Komunikasi yang efektif adalah aspek penting dari diferensiasi. Literatur menggali strategi untuk menyampaikan atribut unik produk atau layanan kepada khalayak sasaran. Hal ini mencakup periklanan, kampanye pemasaran, dan saluran komunikasi lainnya yang memperkuat kekhasan merek.

Diferensiasi yang sukses tidaklah statis; hal ini membutuhkan perbaikan dan adaptasi yang berkelanjutan. Para ahli mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat mempertahankan keunggulannya dengan tetap mengikuti dinamika pasar, masukan pelanggan, dan tren yang sedang berkembang. Hal ini melibatkan budaya pembelajaran berkelanjutan dan kemauan untuk mengembangkan penawaran berdasarkan perubahan kebutuhan pelanggan.

Singkatnya, kerangka konseptual diferensiasi mencakup inovasi produk, pengembangan merek, kualitas, pengalaman pelanggan, komunikasi strategis, dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan keunikan dan nilai yang dirasakan dari produk atau layanan mereka.

#### **2.1.4.3. Inovasi**

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Untuk mengembangkan penawaran berdasarkan perubahan kebutuhan pelanggan.

Singkatnya, kerangka konseptual diferensiasi mencakup inovasi produk, pengembangan merek, kualitas, pengalaman pelanggan, komunikasi strategis, dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan keunikan dan nilai yang dirasakan dari produk atau layanan mereka.

#### **2.1.4.3. Inovasi**

Untuk mengembangkan penawaran berdasarkan perubahan kebutuhan pelanggan.

Singkatnya, kerangka konseptual diferensiasi mencakup inovasi produk, pengembangan merek, kualitas, pengalaman pelanggan, komunikasi strategis, dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berdasarkan keunikan dan nilai yang dirasakan dari produk atau layanan mereka.

#### **2.1.4.3. Inovasi**

status quo, memungkinkan mereka memperoleh keunggulan kompetitif yang berbeda. Literatur

mengeksplorasi peran beragam inovasi dalam membentuk kesuksesan organisasi.

Inovasi berpotensi mengganggu pasar yang ada dan mendefinisikan ulang lanskap

Habitat (1997) 11: 111–114  
 © 1998 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

industri (Christensen, 1997). Para ahli meneliti bagaimana organisasi dapat memanfaatkan

inovasi disruptif untuk melampaui pesaing, memasuki pasar baru, dan menjadikan diri mereka

untuk melampaui pesaing, memasuki pasar baru, dan menjadikan diri mereka

Bagaimana pemimpin di sektor yang berkembang pesat.

Peran inovasi yang berpusat pada pelanggan sangatlah penting. Memahami dan

Bisnis seluruh dunia. Dengan teknologi dan inovasi, kita dapat mencapai tujuan kita dengan lebih mudah dan efisien. Selain itu, teknologi juga memberikan kita akses ke informasi dan sumber daya yang luas, sehingga kita dapat membuat keputusan yang lebih baik dan berpengaruh.

memenuhi kebutuhan pelanggan melalui produk, layanan, atau model bisnis yang inovatif akan

meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Para sarjana menekankan pentingnya strategi

Infrastruktur yang baik akan memberikan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Para surjana menerangkan pentingnya strategi

inovasi yang berfokus pada pelanggan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Teece,

Selain inovasi produk, literatur menekankan pentingnya efisiensi operasional dan inovasi

proses. Organisasi dapat menyederhanakan proses internal, meningkatkan produktivitas, dan

Organisasi dapat menyederhanakan proses internal, meningkatkan produktivitas, dan

mengurangi biaya melalui pendekatan inovatif, berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif

Figure 11. Summary of the results (Tian et al., 2007).

Digitized by srujanika@gmail.com

Di era digital, kemajuan teknologi memegang peranan penting dalam meraih keunggulan

kompetitif. Para ahli mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat memanfaatkan inovasi

nanotubes in sunflower seeds. **Part B**

digital, termasuk kecerdasan buatan, analisis data, dan blockchain, untuk mengubah proses

meningkatkan pengambilan keputusan dan meningkatkan daya saing secara

meningkatkan pengambilan keputusan, dan meningkatkan daya saing secara

keseluruhan (Christensen, 1997).

Infrastruktur und Anwendungssysteme für die Produktion von Nanomaterialen

#### 2.1.4.4. Aliansi dan Kemitraan Strategis



Aliansi dan kemitraan strategis diakui sebagai jalan bagi organisasi untuk mendapatkan

keuntungan kolaboratif, mengumpulkan sumber daya dan kemampuan untuk saling

1. menguntungkan. Literatur mengeksplorasi prinsip dan dinamika keunggulan kolaboratif

2. dengan cara berikut:

Keunggulan kolaboratif mengacu pada kekuatan unik dan keunggulan kompetitif yang

dicapai organisasi melalui aliansi strategis dan kemitraan (Hitt et al., 2008). Literatur menggali

bagaimana upaya kolaboratif dapat menciptakan sinergi, menggabungkan kekuatan berbagai

entitas untuk mencapai hasil yang mungkin sulit dicapai oleh masing-masing organisasi.

Para ahli mengkategorikan keunggulan kolaboratif ke dalam berbagai jenis, mulai dari

efisiensi biaya hingga kemampuan yang saling melengkapi. Literatur mengeksplorasi kasus-

kasus di mana organisasi mencapai penghematan biaya melalui sumber daya bersama,

mengakses pasar baru melalui kemitraan, atau meningkatkan inovasi dengan menggabungkan

keahlian yang saling melengkapi.

Keberhasilan keunggulan kolaboratif sering kali bergantung pada keselarasan strategis

antar mitra. Literatur mengkaji bagaimana organisasi dapat secara strategis menyelaraskan

tujuan, nilai, dan sasaran mereka dalam aliansi untuk memastikan hubungan yang harmonis

dan saling menguntungkan.

Keuntungan kolaboratif melampaui keuntungan langsung, berkontribusi terhadap

mitigasi risiko dan ketahanan organisasi (Hitt et al., 2008). Literatur ini mengeksplorasi

bagaimana aliansi strategis memberikan penyangga terhadap ketidakpastian pasar, fluktuasi

ekonomi, dan peristiwa-peristiwa yang mengganggu, sehingga meningkatkan stabilitas

keseluruhan organisasi yang berpartisipasi.

Menyadari bahwa keunggulan kolaboratif bukannya tanpa tantangan, literatur membahas

potensi kendala dan kemungkinan yang bisa terjadi. Hal ini mencakup isu-isu terkait

kepercayaan, tata kelola, dan dinamika kekuasaan dalam aliansi. Para pakar memberikan





wawasan tentang bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan dan membangun kemitraan yang tangguh.

Singkatnya, literatur tentang keunggulan kolaboratif dalam aliansi dan kemitraan strategis, sebagaimana tercermin dalam karya Hitt et al. (2008), menggali sifat, jenis, dan pertimbangan strategis dari kolaborasi tersebut. Dengan memahami nuansa keunggulan kolaboratif, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan kemitraan untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan daya saing, dan menavigasi tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

## 2.1.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keunggulan Bersaing

### 2.1.5.1. Faktor Internal

Keunggulan kompetitif secara intrinsik terkait dengan kemampuan dan sumber daya internal perusahaan. Beberapa faktor internal berkontribusi terhadap pengembangan dan keberlanjutan keunggulan ini, sehingga membentuk kemampuan perusahaan untuk mengungguli pesaing. Menggambarkan pandangan berbasis sumber daya (RBV) dan karya para sarjana seperti Barney (1991), faktor internal mencakup aset berwujud dan tidak berwujud, kemampuan organisasi, dan keputusan strategis yang membentuk landasan posisi kompetitif perusahaan.

1. Aset Berwujud: Aset berwujud mengacu pada sumber daya fisik yang dimiliki perusahaan, seperti fasilitas produksi, peralatan, dan bahan mentah. Aset-aset ini berkontribusi terhadap keunggulan biaya dan efisiensi operasional, khususnya dalam industri di mana skala ekonomi memainkan peran penting.
2. Aset Tak Berwujud: Aset tak berwujud mencakup kekayaan intelektual, reputasi merek, dan pengetahuan organisasi. Para pakar seperti Barney (1991) berargumen

bahwa aset tidak berwujud ini dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena aset tersebut seringkali sulit ditiru oleh pesaing.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
3. **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

**Kapabilitas Organisasi:** Kapabilitas dan kompetensi unik yang tertanam dalam suatu organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap keunggulan kompetitifnya. Ini mencakup faktor-faktor seperti keahlian manajemen, keterampilan karyawan, dan kemampuan berinovasi. Grant (1991) membahas bagaimana kapabilitas ini meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar dan mengungguli pesaingnya.

**Pengambilan Keputusan Strategis:** Keputusan yang dibuat oleh pimpinan perusahaan juga memainkan peran penting dalam menentukan posisi kompetitifnya. Pilihan strategis mengenai fokus pasar, diferensiasi produk, dan kepemimpinan biaya, sebagaimana diuraikan oleh Porter (1980), merupakan faktor internal yang membentuk lintasan keunggulan kompetitif.

4. **Kekuatan Finansial:** Kesehatan finansial suatu perusahaan mempengaruhi kemampuannya untuk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan, memperoleh teknologi baru, dan menghadapi kemerosotan ekonomi. Perusahaan dengan sumber daya keuangan yang kuat mungkin memiliki keunggulan kompetitif dalam menjalankan strategi jangka panjang.
5. **Memahami dan mengelola secara strategis faktor-faktor internal ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. RBV memberikan lensa teoritis yang melalui para akademisi dan praktisi menganalisis dinamika internal organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan faktor-faktor ini secara efektif.**

#### 2.1.5.2. Faktor Eksternal

Meskipun faktor internal merupakan inti keunggulan kompetitif perusahaan, pengaruh eksternal dari lingkungan bisnis yang lebih luas memainkan peran penting dalam membentuk



dan mempertahankan keunggulan tersebut. Faktor eksternal, seperti yang dijelaskan oleh Dierickx dan Cool (1989) dan Porter (1980), mencakup dinamika industri, kondisi pasar, kerangka peraturan, dan tren teknologi yang berdampak pada posisi kompetitif perusahaan.

Pertama, struktur industri: Struktur industri tempat suatu perusahaan beroperasi mempengaruhi keunggulan kompetitifnya. Kerangka Lima Kekuatan Porter, yang diusulkan oleh Porter (1980), mengidentifikasi kekuatan-kekuatan industri seperti kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok, ancaman pendatang baru, intensitas persaingan antar pesaing, dan ketersediaan produk pengganti. Memahami dan menavigasi kekuatan eksternal ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Kedua, koondisi pasar: Faktor eksternal, termasuk pergeseran preferensi konsumen, perubahan permintaan pasar, dan kondisi perekonomian, sangat mempengaruhi posisi suatu perusahaan. Dierickx dan Cool (1989) membahas bagaimana kemampuan kompetitif beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar merupakan faktor eksternal berharga yang dapat berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan suatu perusahaan.

Ketiga, lingkungan peraturan: Lanskap peraturan dapat berdampak signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Perubahan peraturan, persyaratan kepatuhan, dan standar industri, sebagaimana dibahas oleh Hillman dan Keim (2001), dapat menciptakan tantangan atau peluang bagi perusahaan. Beradaptasi dan menavigasi lingkungan peraturan secara strategis sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang.

Kempat, tren teknologi: Kemajuan dan tren teknologi eksternal membentuk lanskap persaingan. Perusahaan yang merangkul dan memanfaatkan inovasi teknologi mendapatkan keunggulan strategis. Teece (1986) menekankan pentingnya kemampuan teknologi dan inovasi sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Terakhir, pengaruh sosial dan budaya. Faktor eksternal seperti nilai-nilai masyarakat,

pergeseran budaya, dan tren demografi dapat memengaruhi perilaku dan preferensi konsumen.

1. Perusahaan yang terbiasa dengan pengaruh sosial dan budaya ini dapat menyesuaikan strategi mereka untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan, sehingga memperoleh keunggulan kompetitif.

Memahami dan merespons secara efektif terhadap faktor-faktor eksternal ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan dan mempertahankan keunggulan mereka. Interaksi dinamis antara faktor internal dan eksternal membentuk dasar pengambilan keputusan strategis dalam upaya mencapai posisi kompetitif yang langgeng.

## 2.4.6. Tantangan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif

### 2.4.6.1. Imitasi dan Replikasi

Barney (1991) mengeksplorasi berbagai strategi imitasi yang digunakan oleh pesaing untuk meniru model bisnis, produk, atau proses yang sukses. Menganalisis bagaimana organisasi merespons ancaman imitasi memberikan wawasan berharga mengenai dinamika pasar kompetitif. Memahami motif, taktik, dan hasil dari strategi peniruan sangat penting untuk merancang mekanisme pertahanan yang efektif.

Barney (1991) mendiskusikan mekanisme pertahanan yang dapat diterapkan organisasi untuk melindungi dari peniruan. Mekanisme ini mencakup serangkaian strategi, mulai dari perlindungan kekayaan intelektual hingga inovasi berkelanjutan. Studi kasus, seperti studi kasus yang melibatkan perusahaan farmasi dan pendekatan mereka dalam melindungi obat yang dipatenkan, memberikan contoh praktis keberhasilan mekanisme pertahanan.

### 2.4.6.2. Globalisasi

Dampak globalisasi terhadap keunggulan kompetitif merupakan titik fokus dalam literatur. Persaingan global semakin intensif ketika organisasi beroperasi di pasar yang



HaCipta mif. IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

HaCipta Dilintas

kompetitif.

penting

kompetitif

pengambilan

keputusan

strategis

kompetitif

yang

langgeng.

untuk

merancang

mekanisme

pertahanan

yang

efektif.

untuk

melindungi

dari

peniruan.

untuk

organisasi

untuk

melindungi

dari

peniruan.



beragam dengan lingkungan peraturan dan harapan pelanggan yang berbeda-beda. Rugman & Verbeke (2004) mengeksplorasi bagaimana globalisasi mempengaruhi dinamika industri,

1. mempengaruhi keberlanjutan keuntungan dan memerlukan adaptasi strategis.

Strategi untuk bersaing di pasar global sangat penting untuk mempertahankan

keunggulan. Rugman & Verbeke (2004) ini menggali pendekatan-pendekatan seperti standardisasi, dan aliansi strategis yang disesuaikan dengan konteks global yang beragam.

### 2.1.6.3. Mengubah Preferensi Konsumen

Mengubah preferensi konsumen menghadirkan tantangan dinamis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. D'Aveni (1994) mengkaji bagaimana perubahan perilaku konsumen, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti teknologi, demografi, dan tren masyarakat, dapat membentuk kembali lanskap persaingan. Memahami dampak perubahan preferensi terhadap posisi kompetitif sangat penting untuk pengambilan keputusan strategis.

Strategi adaptif sangat penting bagi organisasi yang menghadapi perubahan preferensi konsumen. D'Aveni (1994) membahas bagaimana perusahaan dapat secara proaktif merespons perubahan pasar dengan menerapkan inovasi, penyesuaian, dan daya tanggap.

Singkatnya, tantangan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mencakup menavigasi kompleksitas peniruan, merespons dampak globalisasi, dan beradaptasi terhadap perubahan preferensi konsumen. Barney (1991), Rugman & Verbeke (2004), dan D'Aveni (1994) memberikan wawasan berharga dan kerangka kerja strategis untuk membantu organisasi secara proaktif mengatasi tantangan-tantangan ini dan mempertahankan posisi kompetitif mereka di pasar yang dinamis.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Sejumlah besar penelitian telah menyelidiki dinamika keunggulan kompetitif dalam industri pelayaran, dan menyadari peran pentingnya dalam perekonomian global. Song dan Panayides (2008) melakukan penelitian penting yang mengevaluasi kembali strategi pelayaran melalui pandangan berbasis sumber daya, menyoroti bagaimana perusahaan secara strategis menggunakan sumber daya mereka untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Wang dan Ducret (2013) memperluas wacana tersebut dengan mengkaji strategi nilai tambah dan diferensiasi dalam pelayaran peti kemas, dengan menekankan pentingnya penawaran unik di pasar yang menjadi komoditas. Wilmsmeier dan Monios (2016) berkontribusi pada globalisasi pelayaran dan disintegrasi vertikal rantai pasokan peti kemas, memberikan wawasan tentang struktur industri yang terus berkembang. Lebih lanjut, Netteboom dan Rodrigue (2009) mengeksplorasi globalisasi pelayaran dan dinamika arus maritim, menawarkan perspektif komprehensif mengenai lanskap persaingan industri. Meskipun studi-studi ini secara kolektif berkontribusi pada pemahaman keunggulan kompetitif dalam bidang pelayaran, penelitian ini berupaya untuk membangun fondasi tersebut dengan secara khusus menyelidiki bagaimana PT Temas Line secara strategis menyelaraskan sumber daya mereka dalam menanggapi fenomena global kontemporer, memberikan kontribusi perspektif yang berbeda terhadap lanskap yang terus berkembang dinamika persaingan.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini mengadopsi kerangka teoritis komprehensif yang mengintegrasikan Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV), Lima Kekuatan Porter, dan Kemampuan Dinamis untuk menjelaskan dinamika persaingan dalam industri pelayaran. RBV menegaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan suatu perusahaan berakar pada sumber dayanya yang unik dan berharga (Barney, 1991). Dalam konteks sektor pelayaran, aset berwujud seperti kapal berteknologi maju, lokasi pelabuhan utama, dan efisiensi operasional, serta sumber daya tidak



berwujud seperti keahlian industri dan hubungan pelanggan, menjadi faktor penentu keberhasilan kompetitif. Memahami bagaimana perusahaan pelayaran, seperti PT Temas Line,

1. **manfaatkan dan mengembangkan sumber daya ini merupakan dasar untuk mengungkap sumber keunggulan kompetitif mereka.**

Melengkapi RBV, Lima Kekuatan Porter menyediakan kerangka kerja tingkat makro

untuk menganalisis struktur industri dan kekuatan kompetitif. Lima kekuatan—kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman pendatang baru, produk atau jasa pengganti, dan intensitas persaingan kompetitif—menawarkan

wawasan mengenai lanskap persaingan yang lebih luas (Porter, 1980). Dengan menerapkan Lima Kekuatan Porter, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana perusahaan pelayaran

memposisikan diri secara strategis dalam menanggapi kekuatan-kekuatan tersebut. Hal ini mencakup pemeriksaan bagaimana PT Temas Line memitigasi kekuatan pemasok, menegosiasikan kekuatan pembeli, menangani ancaman dari pendatang baru dan pengganti, dan menavigasi persaingan kompetitif, menyoroti faktor-faktor penentu keunggulan kompetitif industri tertentu.

Kemampuan Dinamis, seperti yang diperkenalkan oleh Teece dan Pisano (1994), menawarkan dimensi dinamis dan adaptif pada kerangka teoritis. Kapabilitas dinamis melibatkan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan. Dalam industri pelayaran, memahami bagaimana perusahaan mengembangkan kemampuan dinamis untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi, merespons ketidakpastian pasar, dan memanfaatkan peluang yang muncul sangatlah penting (Knudsen & Sjostrom, 2007). Kemampuan dinamis, dipadukan dengan RBV dan Lima Kekuatan Porter, memberikan perspektif holistik tentang bagaimana perusahaan pelayaran, termasuk PT Temas

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Line, tidak hanya memiliki sumber daya yang berharga namun juga secara dinamis menyesuaikan diri dengan tantangan dan perubahan industri.

Dengan mengintegrasikan perspektif teoritis ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana RBV menginformasikan aset dan kemampuan dasar yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Lima Kekuatan Porter akan memandu pemeriksaan struktur industri dan dinamika persaingan, mengungkap pilihan strategis yang dibuat oleh perusahaan pelayaran sebagai respons terhadap kekuatan eksternal. Kemampuan dinamis akan dijalin ke dalam analisis untuk memahami bagaimana perusahaan pelayaran membangun ketahanan, beradaptasi terhadap perubahan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu.

#### 2.4. Hipotesis Kerja

Dibangun di atas kerangka teoritis terintegrasi yang menggabungkan Pandangan Sumber Daya (RBV), Lima Kekuatan Porter, dan Kemampuan Dinamis, penelitian mengajukan hipotesis kerja multifaset untuk mengungkap landasan strategis keunggulan kompetitif dalam industri pelayaran, dengan PT Temas Line berperan sebagai sebuah studi kasus ilustratif. Berdasarkan RBV, terdapat hipotesis bahwa kepemilikan dan penerapan efektif sumber daya berwujud dan tidak berwujud membentuk landasan keunggulan kompetitif bagi perusahaan pelayaran. Secara khusus, perusahaan yang memiliki kapal berteknologi maju, pelabuhan yang berlokasi strategis, efisiensi operasional, dan aset tak berwujud seperti keahlian industri dan hubungan pelanggan yang kuat diperkirakan akan lebih mahir dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Memperluas hipotesis kerja ke dinamika industri tingkat makro, penerapan kerangka Lima Kekuatan Porter memperkenalkan gagasan bahwa respons strategis terhadap kekuatan persaingan eksternal membentuk posisi perusahaan pelayaran dalam struktur industri. Ada

1. Dilarang memperdagangkan atau memproduksi barang-barang yang dilarang oleh pemerintah.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



hipotesis bahwa perusahaan, termasuk PT Temas Line, dengan mahir menavigasi kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman barang pengganti,

1. dan intensitas persaingan kompetitif untuk memposisikan diri mereka secara strategis dalam lanskap kompetitif. Dalam konteks ini, memahami bagaimana perusahaan pelayaran secara strategis merespons dan membentuk kekuatan-kekuatan ini diharapkan dapat mengungkap faktor-faktor penentu spesifik industri yang mempengaruhi pemeliharaan dan peningkatan keunggulan kompetitif.

Memperkenalkan dimensi temporal melalui Kapabilitas Dinamis, hipotesis kerja selanjutnya menyatakan bahwa perusahaan pelayaran, termasuk PT Temas Line, menunjukkan kapasitas untuk adaptasi dan konfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal yang berkelanjutan. Dihipotesiskan bahwa kemampuan adaptif ini berperan penting dalam mengatasi perubahan teknologi, ketidakpastian pasar, dan peluang yang muncul, sehingga meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu. Hipotesis kerja yang komprehensif memberikan kerangka panduan untuk menyelidiki interaksi yang rumit antara sumber daya, struktur industri, dan kemampuan adaptif, yang berkontribusi pada pemahaman yang berbeda tentang landasan strategis keberhasilan kompetitif dalam sektor pelayaran.

1. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.