

MEMBANGUN POTENSI KAPABILITAS MELALUI KOLABORASI UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN DAYA SAING PERSPEKTIF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Wardaya
Mahasiswa S-3 Unibraw Malang

ABSTRAK

Artikel ini berusaha menjelaskan potensi sumber daya dan kapabilitas sebagai dasar keunggulan daya saing dalam perspektif supply chain management. Tujuan tulisan ini agar para akademisi dan praktisi memahami lebih dalam tentang potensi sumber daya dan kapabilitas dengan cara mengidentifikasi, mengklasifikasi, menilai dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas. Potensi kapabilitas sebagai hasil dari proses produktivitas sumberdaya-sumberdaya diharapkan akan dapat memenuhi kemampuan organisasi untuk fleksibel didalam menghadapi lingkungan yang bergejolak dan tidak menentu (persaingan, perubahan teknologi dan perubahan permintaan).

Strategi kolaborasi diharapkan menjadi metode didalam mengembangkan potensi sumber daya dan kapabilitas, dimana bahwa individu perusahaan tidak dapat menjamin kesinambungan keunggulan daya saingnya, jika hanya dimiliki oleh internal individu perusahaan, tetapi harus dibangun dengan Kolaborasi yang melibatkan banyak pihak / partner dalam supply chain.

Metode : SEM dengan sampel pada perusahaan manufaktur multi industri dan respondennya adalah para CEO atau manajer logistik dan supply chain.

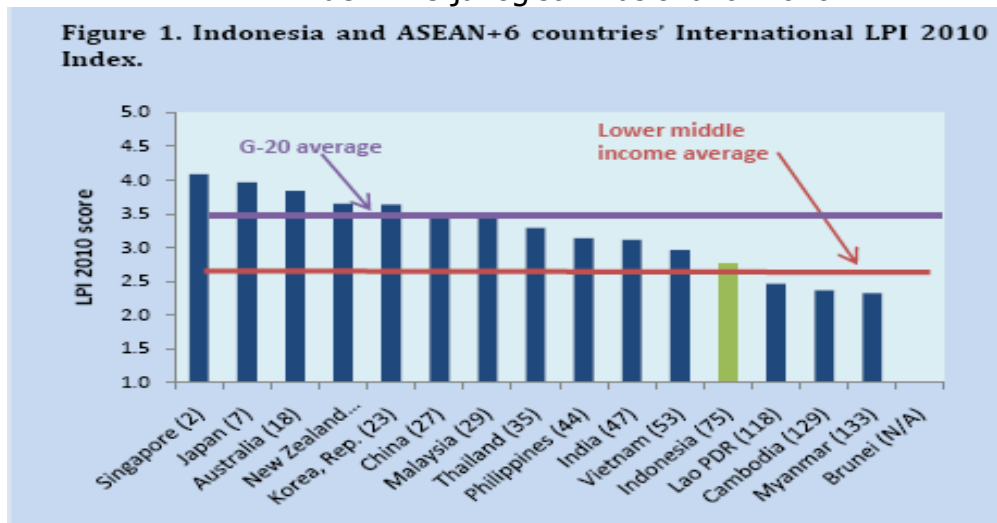
Keyword : *Collaboration, Capability, Flexibility and Competitiveness.*

PENDAHULUAN.

Kinerja Logistik Nasional dan daya saingnya yang masih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara di Asean atau negara – negara di dunia dari survey yang telah dilakukan oleh World Bank 2010 menunjukkan bahwa ranking indeks kinerja logistik Indonesia berada pada urutan ke-75 dari 155 negara-negara di dunia yang disurvei dan tingkatan ini juga mengalami penurunan yang tajam jika dibandingkan dengan survey yang pernah dilakukan oleh World Bank pada tahun 2007 dimana Indeks Kinerja Logistik Nasional berada pada urutan ke-43.

Rendahnya indeks kinerja logistik tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu kepastian peraturan/regulasi yang tidak efisien, kualitas infrastruktur, kemudahan pengaturan pengiriman, kualitas dan kompetensi layanan, kemampuan jalur dan alur transportasi serta ketepatan delivery.

Gambar 1.3
Indek kinerja logistik Nasional th.2010



Sumber : World Bank (2010)

KAJIAN TEORI DAN EMPIRIS.

Persaingan global, percepatan perubahan teknologi dan permintaan pelanggan yang selalu berubah-ubah atau tidak menentu menciptakan sebuah insentif pengetahuan lebih, perubahan yang terus menerus dan lingkungan yang tidak menentu (Huber,1984; Skinner, 1985; Jaikumar, 1986; Doll dan Vonderembse,1991).

Dasar **Teori Contingency** (Lawrence dan Lorsch,1967) adalah bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola suatu organisasi dan setiap pengelolaan organisasi adalah tidak tepat sama efektifnya (Gelrarith,1973). Teori Contingency juga berkontribusi dalam membentuk perbedaan antara bentuk mekanistik dan bentuk organik dari manajemen dan organisasi (Burns dan Staller,1961); Bentuk mekanistik dikaitkan dengan lingkungan yang stabil dan rutinitas teknologi, sedangkan bentuk organik dikaitkan dengan lingkungan yang tidak stabil atau bergejolak dan adanya perubahan teknologi. Meskipun bentuk organisasi secara pasti telah ditunjukkan keunggulannya, tetapi tidak ada jaminan bahwa sebuah organisasi dapat menemukan bentuk yang optimal dan akhirnya merupakan sesuatu hal dari pilihan strategi. Pendekatan *contingency* dapat ditunjukkan bahwa sub unit dari organisasi memungkinkan memiliki indikasi perbedaan dengan sub lingkungan kebutuhan untuk perbedaan bentuk organisasi, sehingga *contingency theory* muncul dengan tambahan konsep diferensiasi dan integrasi dari sub unit-sub unit pendekatan contingency yang dicapai adanya kepentingan dan penerimaannya. Strategi contingency teori menentukan pentingnya pilihan dan tambahan sebuah intermediasi dan proses strategi. Permasalahan yang terjadi adalah apakah ada korelasi antara kondisi lingkungan dengan karakteristik disain organisasi, jika ada korelasi antara kondisi lingkungan dan karakteristik disain organisasi dengan pertimbangan efektifitas maka dikatakan pengelolaan organisasi tersebut sehat dan baik. Dalam merespon perubahan lingkungan yang bergejolak dan tidak menentu maka perusahaan

– perusahaan atau organisasi sedang melakukan pencarian untuk meningkatkan fleksibilitas, yaitu kemampuan organisasi untuk merespon dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan lingkungan yang bergejolak atau lingkungan yang tidak menentu.

Penelitian oleh Fawcett et al., (2006), Goldsby dan Stank (2000), Fredericks (2005) dan Swafford et al., (2006) dalam Joseph B. Skipper dan Joe B. Hanna (2009) telah menemukan bahwa organisasi yang dikarakteristikan mempunyai tingkatan **fleksibilitas** yang tinggi lebih mampu merespon terhadap kejadian yang tidak diharapkan seperti adanya perubahan lingkungan yang bergejolak (persaingan bisnis, perubahan teknologi dan perubahan permintaan), dan merupakan cara yang lebih berhasil ketika dibandingkan dengan kompetitor yang tidak fleksibel, sehingga menjadi penting bagi organisasi untuk terus meningkatkan fleksibilitasnya, khusus dalam supply chain bahwa fleksibilitas memerlukan keterlibatan seluruh partner, seperti supplier, carrier, third party company dan sistem informasi (Duclos et al., (2003, p.450).

Menurut Upton (1994, 1995) fleksibilitas didefinisikan sebagai peningkatan rentang ketersediaan produk, peningkatan kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat dan pencapaian kinerja yang baik melebihi rentang produk yang lebih luas. Slack (1983, 1987) mendefinisikan perbedaan fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas sistem, sedangkan menurut Correa dan Slack (1996) dibedakan antara dimensi fleksibilitas sistem (rentang) dan jenis dari fleksibilitas sistem (berbagai produk dan volume produksi). Tingkatan fleksibilitas tentang nilai pelanggan (kecepatan pengiriman dari macam-macam produk yang mempunyai kualitas tinggi, produk-produk dalam biaya rendah), harus menjadi perhatian organisasi dengan melihat fleksibilitas manufaktur.

Pencapaian kinerja yang fleksibel hanya dapat dilakukan oleh organisasi yang mampu meningkatkan kapabilitasnya, sebab **kapabilitas** menjadi pondasi utama untuk strategi keunggulan daya saing dan keberhasilan perusahaan (Morash et al., 1996). Teori **Resources Base View / RBV** (Wernerfelt, 1984, p.172 dan Rumelt, 1984, p.557-558) menjelaskan bahwa kemampuan untuk delivery kesinambungan keunggulan daya saing perusahaan ketika sumber daya yang bernilai, unik dan langka dikelola dengan efektif dan efisien memberikan hasil yang tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan oleh kompetitor (Barney, 1999; Finney et al., 2004, p.1722; Makadok, 2001, p.94). Jay Barney (1991) merujuk pada Daft (1983) mengatakan bahwa sumber daya perusahaan meliputi seluruh aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi dan pengetahuan yang dikontrol oleh perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk memikirkan dan selanjutnya menerapkan strategi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Menurut Makadok (2001) bahwa kapabilitas adalah sumber daya unik yang melekat pada organisasi dan tidak dapat ditransfer, yang secara khusus dikelola bertujuan meningkatkan produktivitas dari sumber daya lain yang dimiliki perusahaan.

Organisasi menjangkau lingkungan yang tidak menentu melalui penciptaan kapabilitas yang fleksibel untuk memuaskan perubahan kebutuhan

pelanggan tanpa secara signifikan adanya gangguan, biaya yang mahal, waktu yang panjang atau kinerja yang rendah (Upton,1995). Menurut Stalk et al (1992) dimensi fleksibilitas rantai nilai ada dua kategori yaitu kapabilitas dan kompetensi. Watts et al (1993) menyatakan bahwa **kapabilitas** yang fleksibel difokuskan secara eksternal yang dapat digambarkan sebagai hubungan antar perusahaan, pemasaran dan strategi manufaktur, sedangkan **kompetensi** yang fleksibel difokuskan secara internal pada penyediaan proses dan infrastruktur yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tingkatan kapabilitas yang fleksibel.

Kapabilitas logistik adalah bagian dari sumber daya perusahaan, termasuk seluruh aset, kompetensi, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang memungkinkan untuk implementasi strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektifitas (Barney,1991). Kapabilitas logistik telah diteliti secara luas dan skala pengukurannya telah dikembangkan berkaitan dengan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan yang unggul (Zhao et al,2001); Ellinger et al,2000; lynch,1998; clinton dan Closs,1997; Eckert dan Fawcett,1996;Morash et al,1996; Bowersox dan Daugherty,1995; menemukan bahwa kapabilitas logistik berpengaruh terhadap kinerja yang selanjutnya memberikan keuntungan dalam meningkatkan secara baik terhadap penurunan biaya. Kapabilitas logistik mengandung maksud untuk menciptakan diferensiasi (Daugherty et al,1998; Anderson dan Narus,1995) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kapabilitas logistik menciptakan kontribusi utama terhadap strategi perusahaan dan keunggulan bersaing.

Pengelolaan Supply Chain agar mempunyai keunggulan daya saing, secara pasti akan membutuhkan **keterlibatan semua partner yang berada dalam jaringan**, sehingga pengelolaan terhadap sumber daya-sumber daya yang dimiliki individu perusahaan tidak akan mampu membawa kesinambungan keunggulan daya saing jangka panjang bagi perusahaan tersebut jika tidak melakukan kerjasama (kolaborasi) dengan perusahaan lain, karena atas dasar teori RBV bahwa individu perusahaan seharusnya berusaha melindungi dari pada berbagi terhadap sumber daya yang menjadi hak milik perusahaan, dan bagaimana mencegah kelebihan pengetahuan yang dapat mengeliminasi atau mengerosi keunggulan daya saing. Kondisi ini menunjukkan bahwa teori RBV belum cukup mampu untuk menjelaskan keunggulan daya saing antar organisasi, sebab menurut teori **Relational View** (Jeff Dyer dan Harbir Singh,1998) bahwa strategi efektif yang harus dimiliki oleh perusahaan secara sistematis hendaknya perusahaan mau berbagi nilai, bahkan berbagi hak milik dan mengetahui bagaimana untuk mau bekerjasama (aliansi atau **kolaborasi**) dengan partner, yaitu kemauan untuk menerima dan berbagi terhadap kelebihan sumber daya yang dimiliki oleh kompetitor, selanjutnya mengembalikan akses terhadap penyediaan hak milik pengetahuan yang bernilai dengan partner kerjasamanya. Kolaborasi antar organisasi dapat meningkatkan kerjasama penciptaan pengetahuan, berbagi keahlian dan fleksibilitas (Sincovics, RR,2004). Manfaat yang terjadi ketika pihak yang berkeinginan mau bekerja bersama dengan berbagi informasi dan sumber daya dalam mencapai tujuan bersama yang akan

menciptakan peningkatan hubungan yang lebih besar terhadap kebutuhan pelanggan dan peningkatan fleksibilitas dalam merespon terhadap perubahan lingkungan (Stank TP. Keller,2001).

Hubungan kolaborasi memerlukan kepercayaan dan komitmen untuk memungkinkan hubungan kerjasama jangka panjang dengan keinginan untuk berbagi resiko; Sebuah kolaborasi memerlukan komunikasi yang efisien diantara perusahaan pada semua tingkatan. Keterbukaan berbagi informasi dan keberlangsungan dalam peningkatan kemajuan adalah kunci yang diperlukan untuk sukses. Menurut Humphreys et al (2001), telah mengidentifikasi beberapa faktor yang diperlukan untuk sebuah keberhasilan kerjasama. Faktor *intangible* yang termasuk didalam komitmen manajemen adalah kepercayaan, fleksibilitas, kerjasama tim dan ketahanan, sedangkan faktor *tangible* adalah penurunan biaya, kecepatan waktu terhadap pasar, ketepatan pengiriman dengan *just in time*, pengurangan atau penurunan persediaan. Peran hubungan antar perusahaan akan menciptakan kesinambungan nilai (Muckstadt et al,2001). Menurut Perez dan Sanchez (2001) bahwa fleksibilitas hubungan antara pembeli dan penjual dalam industri otomotif menjelaskan pentingnya pengiriman secara *just in time*, berbagi informasi, kepercayaan, komitmen dan pelibatan pemasok dalam disain produk.

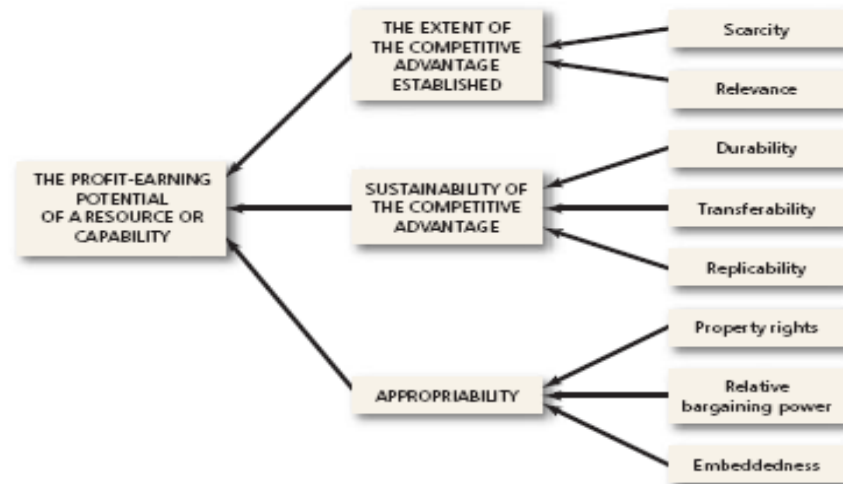
3. POTENSI KAPABILITAS.

3.1. Analyzing Resources and Capabilities.

3.1.1. Identify resources and Capability



3.1.2. *Assesing of capabilities.*

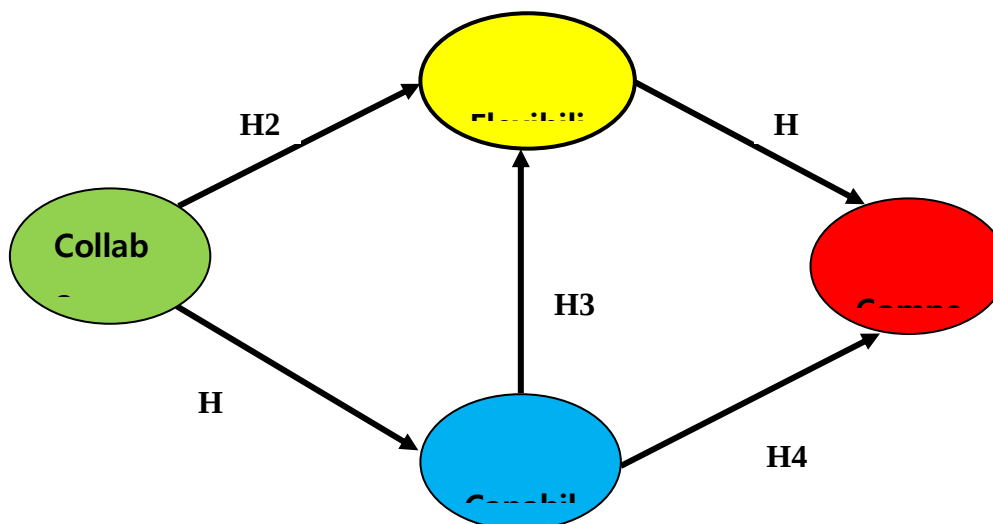


3.1.3. *Developing Resources and Capabilities.*

Menurut Hamel dan Prahalad (1990) bahwa untuk meningkatkan sumberdaya dapat dilakukan cara-cara sbb:

1. Concentrating resources (focus and priority on targeting, activities that have the biggest impact on customer perceived value).
2. Accumulating Resources through mining experience (faster learning and borrowing other firm : alliances, outsourcing).
3. Complementing Resources involves increasing their effectiveness.
4. Conserving Resources involves utilizing resources and capabilities to fullest by recycling through different product, markets, dll.

4. **PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.**



Sumber : diolah dari kajian teoritik dan empiris.

Hipotesis :

H1 : Hubungan Kolaborasi yang semakin kuat antara perusahaan manufaktur dengan perusahaan penyedia jasa logistik akan meningkatkan Kapabilitas distribusi logistik.

H2 : Hubungan Kolaborasi yang kuat antara perusahaan manufaktur dengan perusahaan penyedia jasa logistik akan meningkatkan fleksibilitas kinerja distribusi logistik.

H3 : Kapabilitas distribusi logistik yang semakin tinggi akan meningkatkan fleksibilitas kinerja bagi perusahaan penyedia jasa logistik.

H4 : Kapabilitas distribusi logistik yang semakin tinggi akan meningkatkan kekuatan daya saing bagi perusahaan penyedia jasa logistik.

H5 : Fleksibilitas kinerja distribusi logistik yang semakin tinggi akan meningkatkan kekuatan daya saing bagi perusahaan penyedia jasa logistik.

KESIMPULAN

Harapan. Artikel ini dapat menyumbang pemahaman bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi tentang potensi sumberdaya dan kapabilitas logistik dalam mencapai fleksibilitas kinerja dan selanjutnya meningkatkan keunggulan daya saing bagi organisasi/perusahaan.

Saran. Pemerintah, dunia pendidikan dan pelaku usaha dapat memulai untuk meningkatkan kapabilitas terhadap sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki di internal perusahaan atau organisasi maupun lingkungan eksternal dengan langkah-langkah : mengidentifikasi, mengklasifikasi, menilai kekuatan dan kelemahan serta mengembangkan sumber daya dan kapabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alcantara Chicarelli L. Rosane, Marchesini M. Marcia. Logistics Capabilities And Resources.
- Ferrer Mario, Hyland Paul, Bretherton Phil. The Role of Relational Capabilities In Developing The Capacity For Supply Chain Innovation.
- Fawcett E. Stanley, Calantone Roger, Smith R. Sheldon.1996. An Investigation Of The Impact Of Flexibility On Global Reach And Firm Performance. *Journal Of Business Logistics*. Vol.17 No.2.
- Grant M. Robert. 2001. The Resources Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation.
- Jay Barney. 1991.Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of management*. Vol 17,No.1,99-120.
- Stevenson Mark, Spring Martin. 2007. Flexibility From A Supply Chain Perspective : Definition and Review. *International Journal Of Operations & Production Management*. Vol.27 No.7,pp.275-292.
- Skipper B. Joseph, Hanna B. Joe. 2009. Minimizing Supply Chain Disruption Risk Through Enhanced Flexibility. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.39 No. 5 pp.404-427.
- Verma Ajay, Seth Nitin.2010. Achieving Supply Chain Competitiveness: Some Critical Issues. *International Journal Of Engineering Science and Technology*. Vol.2(11),6209-6213.

- Zacharia G. Zach, Nix W. Nancy, Lusch F. Robert. 2009. An Analysis Of Supply Chain Collaboration and Their Effect On Performance Outcomes. *Journal Of Business Logistics*. Vol.30 No.2.
- Zulkiffli Siti. 2009. A Literature Analysis On Supply Chain Operational Capabilities In Malaysian Small And Medium Enterprises (SMEs). *Sydney Business School*. <http://ro.uow.edu.au/gslpapers/25>.