**Analisis Pengaruh Aset-Aset Stratejik Terhadap Keunggulan Spesifik Perusahaan dan Kinerja Perusahaan**

**(Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia Kantor Wilayah IV Jakarta)**

**Dewi Kusumawati, SE.Ak**

*Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis*

*Universitas Diponegoro Semarang*

*Jl.Erlangga Tengah 17 Semarang, Indonesia*

***ABSTRAK***

*Penelitian ini ditujukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keunggulan spesifik perusahaan terhadap kinerja perusahaan serta pengaruh sumber daya stratejik dan kapabilitas stratejik terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan spesifik perusahaan sebagai variabel mediasi. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 376 dan melakukan wawancara dengan manajemen puncak. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel-variabel sumber daya stratejik dan kapabilitas stratejik terbukti secara positif dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun melalui keunggulan spesifik perusahaan.*

***Kata kunci : sumber daya stratejik, kapabilitas stratejik, keunggulan spesifik perusahaan dan kinerja perusahaan.***

***ABSTRACT***

*This research aimed to test and analyze the effect of the company specific advantages against the company performance as well as the influence of strategic resources and strategic capabilities to the company performance with the benefits of companies specific advantage as mediating variables. The data were derived from survey of 376 selected post offices in Jakarta, Indonesia and interviewed the top management. The data analyse technique used is Structural Equation Modelling (SEM). The conclusion from this study is that variables strategic resources and strategic capabilities proved positively can improve the company performance either directly or through the company specific advantages.*

***Keywords : strategic resources, strategic capabilities, company specific advantages and company performance.***

**PENDAHULUAN**

***Latar Belakang Penelitian***

Persaingan global pada masa sekarang ini telah menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan yang ingin berperan dengan posisi kuat. Arena persaingan global telah menjadikan lingkungan bisnis berubah secara radikal dalam waktu yang relatif singkat *(turbulence)* serta persaingan antar perusahaan semakin ketat. Persaingan yang ketat ini tidak hanya terjadi pada perusahaan yang beroperasi pada lingkungan pasar domestik, tetapi terjadi pula pada pasar internasional. Salah satu faktor kunci untuk menentukan keberhasilan dalam persaingan tersebut adalah melalui upaya peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing sebagai sebuah derajat diferensiasi yang diciptakan perusahaan merupakan sebuah determinan utama bagi kinerja perusahaan. Era globalisasi yang berimplikasi pada terbukanya pasar bebas membawa persaingan yang berat bagi eksistensi pelaku ekonomi. Dibutuhkan sesuatu yang memiliki nilai jual lebih agar bisa dikenal dan memperoleh posisi dalam pasar internasional. Ketatnya persaingan bukan hanya pada level pengembangan produk atau desain, promosi, besaran diskon, layanan nilai tambah, dan teknologi tetapi pada sumber daya dan strategi bisnis yang digunakan.

Kinerja perusahaan 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 daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Hasil penelitian Fahy (2000), menunjukkan hubungan antara sumber daya utama perusahaan dan peran manajemen dalam mengkonversi sumber daya mencapai posisi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mengarah ke kinerja yang unggul di pasar. Model yang dikembangkan Fahy menyoroti perusahaan sebagai koleksi unik sumber daya dan kapabilitas, beberapa di antaranya memiliki karakteristik nilai tertentu, hambatan untuk duplikasi dan kesesuaian.

***Perumusan Masalah***

Perekonomian yang semakin membaik menyebabkan industri jasa pengiriman barang berkembang cepat. Jasa pengiriman barang (ekspedisi), memiliki peranan penting dalam menunjang kelancaran perekonomian nasional. Pentingnya jasa ekspedisi tercermin pada sarana dalam menunjang distribusi dan transportasi sehingga dapat memperlancar arus barang. Dalam menghadapi globalisasi dan era perdagangan bebas, peranan perusahaan ekspeditur yang mempunyai nilai lebih dalam jasa logistik dan mata rantai distribusi barang semakin lebih penting lagi bagi para industri, perusahaan maupun individu yang mempunyai ketergantungan besar terhadap kecepatan dan ketepatan yang diperuntukkan bagi penerima barang. Menurut Asperindo, rata-rata pertumbuhan industri kiriman tiap tahun bertambah 10% (dppasper@indo.net.id).

PT Pos Indonesia sebagai salah satu pelaku dalam industri jasa pengiriman mengalami penurunan market share sejak diberlakukannya UU No.38 tahun 2009 tentang Pos, yang menyebutkan bahwa penyelenggaraan pos boleh dilaksanakan oleh PT Pos, BUMS, BUMD dan koperasi sehingga tidak ada monopoli oleh PT Pos Indonesia. Berikut table market share jasa pengiriman di Indonesia tahun 2010.

**Tabel 1. Market Share Jasa Kurir di Indonesia Tahun 2010**

|  |  |
| --- | --- |
| **Operator** | **% Market Share** |
| Tiki | 28 |
| Lainnya | 21 |
| JNE | 19 |
| Posindo | 17 |
| Fedex | 9 |
| DHL | 6 |

Sumber : www.bataviase.co.id

Dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan diperlukan berbagai upaya, seperti memperbaiki bisnis model dan jejaring, mendengarkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan mengantisipasinya, persaingan yang tinggi dan kestabilan tenaga kerja, kemungkinan pendayagunaan pekerja, departemen dan kelompok kerja yang efektif khususnya melalui organisasi, komunikasi yang terbuka, jaringan kerja dan pembagian informasi, pelaksanaan tujuan-tujuan dan rencana-rencana perusahaan secara efektif dan teratur, penggunaan teknologi yang efektif, menguasai penggunaan kemampuan, aliran kerja dan desain kerja, serta manajemen kualitas yang dikembangkan terus-menerus. Permasalahan-permasalahan internal yang dialami PT Pos Indonesia menjadi penyebab rendahnya realisasi pangsa pasar PT Pos Indonesia dibandingkan target yang telah ditetapkan.

***Tujuan Penelitian***

Penelitian ini melakukan suatu riset dalam bidang program manajemen stratejik yang bertujuan untuk mengoptimalkan aset stratejik dalam membangun keunggulan bersaing untuk mencapai kinerja perusahaan.

***Landasan Teori***

*Resource-Based View* (RBV)

*Resource-Based View* merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (*Strategic Human Resources Management*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Namun, sampai sekarang salah satu dari kekurangan yang paling nyata dari strategi manajemen SDM adalah kurangnya basis teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi tersebut di dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney dan Deckop, 1986). *Resource Based View*  ini berbeda dari pandangan strategi tradisional dalam hal penekanan pada keunggulan kompetitif dalam konteks antara strategi dan sumber daya internal perusahaan. *Resource Based View* berfokus pada internal perusahaan sedangkan pandangan analisis strategi tradisional lebih berfokus pada industri dan lingkungan.

Menurut Barney (1991) keunggulan bersaing yang berkelanjutan hanya ada apabila upaya pihak lain gagal untuk meniru keunggulan tersebut, sedangkan teori *Resource-Based View* menyatakan keunggulan bersaing hanya dapat muncul dalam situasi heterogenitas dan imobilitas sumber daya perusahaan. Asumsi inilah yang berfungsi untuk membedakan model berbasis sumber daya dari model manajemen strategi tradisional.

Sudut pandang *Resource Based Theory* yang menyatakan bahwa basis yang paling penting bagi keunggulan bersaing adalah kombinasi unik dari sumber daya dan kapabilitasnya (Ferdinand, A.T, 2000). Perusahaan dilihat sebagai sebuah unit tunggal, yang terdiri dari sekelompok aset heterogen yang terorganisasi yang dibuat, dikelola, diperbarui, dikembangkan, dan ditingkatkan seiring berjalannya waktu (López, 2005).

Knowledge Management

*Knowledge Management* memfokuskan pada upaya seseorang atau suatu organisasi bisnis untuk menambah atau menciptakan nilai, agar dapat memiliki keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dicapai apabila seseorang atau suatu perusahaan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik daripada kompetitornya. Isu utama knowledge management adalah daya saing yang berkelanjutan. Daya saing dikatakan berkelanjutan apabila tidak mudah ditiru, unik, dan tidak mudah berubah. Hal tersebut dapat diperoleh dengan cara mengelola pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki dengan baik, efektif dan efisien. Dalam menghadapi ketidakpastian dalam bisnis dan dinamika perubahan lingkungan bisnis yang cepat, global dan sarat dengan pengetahuan dan pemahaman, knowledge management memainkan peran penting bagi perusahaan, utamanya untuk memenangkan persaingan bisnis global. Kemampuan perusahaan untuk senantiasa dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan, berinovasi dan berkreasi, merupakan faktor penting dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis. Knowledge management suatu perusahaan, secara sadar dan komprehensif akan mendokumentasi, mengorganisasi, berbagi, menganalisis dan mentransformasi pengetahuan dan pemahaman tentang sesuatu, yang dimiliki untuk mencapai tujuan atau harapan di masa mendatang. Pencapaian tujuan atau harapan dapat dilakukan melalui interaksi dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Untuk mewujudkan organisasi yang mampu tumbuh dan berkembang, dibutuhkan modal, yaitu segala bentuk kekayaan yang dapat digunakan untuk menghasilkan kekayaaan (*market value*) yang lebih besar. Sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin diadaptasi oleh kompetitor adalah *knowledge management*. Menurut Spector dan Gerald (2002) *knowledge management* ialah rangkaian proses yang melingkupi penciptaan, penyebaran, dan pemanfaatan dari pengetahuan. Menurut Laudon (2002), *knowledge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. Menurut Honeycutt (2000) *knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola. Sistem *knowledge management* memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat.

*Pendekatan Kapabilitas Dinamis*

Kapabilitas dinamis memandang bahwa keunggulan yang berkelanjutan dapat diperoleh jika organisasi memiliki kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/eksternal maupun *tangible/intangible*, untuk merespons perubahan pasar atau teknologi yang cepat. Pemosisian pun dapat dilakukan baik dengan kiat dari dalam maupun dari luar.

Teece pada awalnya menyebut kapabilitas dinamis sebagai kemampuan organisasi untuk menyatupadukan, membangun dan mengkonfigurasi ulang dari kompetensi dalam dan luar sebagai antisipasi terhadap perubahan lingkungan yang pesat. Pendekatan kapabilitas dinamis dapat dipakai sebagai kiat yang jitu dengan bertumpu pada orkestra dari semua kombinasi asset dan kapabilitas secara bersama-sama. Aset tak berwujud berupa reputasi dan posisi pasar beserta proses-proses kapabilitas yang terkait dengan terkelolanya pengetahuan dan inovasi serta terbangunnya komitmen dan loyalitas merupakan kiat kuncibagi perusahaan-perusahaan untuk unggul dan berkinerja lestari. Tentu saja kiat tersebut haruslah sesuatu yang dimiliki dengan unik dan langka, serta sulit ditiru oleh pesaing. Pada akhirnya, organisasi yang ingin membangun dan mengembangkan kiat ini untuk unggul dan berkinerja yang lestari makaaset pengetahuan merupakan pekerjaan rumah yang harus diselesaikan.

Ambrosini & Bowman (2009), Griffith & Harvey (2006), dan Teece et al. (1997) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing. Sejauh mana perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas dinamik tergantung dari kondisi dinamika  dan ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009).

*Teori Kompetensi*

Kompetensi merupakan kumpulan sumber daya manusia yang secara dinamis menunjukkan kapasitas intelektual, kualitas sikap mental dan kapabilitas sosial seseorang. Menurut McClealland (2002) kompetensi merupakan salah satu faktor yang membedakan seseorang yang mampu menunjukkan kinerja yang optimal dengan seseorang yang tidak mampu menunjukan kinerja yang optimal. Huston dan Robert (1972:3) mengatakan bahwa “*competence is an adecuacy for task or possesion of requiered knowledge, skill and abilities*”. Pendapat ini menunjukkan bahwa kompetensi merujukan pada pengetahuan dan

ketrampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Aisworth, Smith dan Millership (2007:73) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi adalah kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan suatu standar yang telah ditetapkan. Menurut Boyatzis (1982) kompetensi merupakan kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Definisi dan indikator masing-masing variable diringkas sebagai berikut :

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Definisi Operasional** | **Indikator Variabel** | **Sumber** |
| Sumber daya stratejik | Merupakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang menyebabkan suatu perusahaan dapat unggul. Sumber daya yang dimaksud adalah *assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge*, dan apa saja yang berada dibawah kendali perusahaan yang memungkinkan perusahaan mengimplementasikan strateginya dengan efisien dan efektif | * Reputasi
* Lokasi
* Jaringan organisasi dan personal
* *Financial Capital*
* *Human Capital*
 | Ferdinand, A.T (1999), Grant (1991), Hall (1994) |
| Kapabilitas stratejik | Merupakan kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kapabilitas ‘memampukan’ perusahaan untuk menciptakan dan mengeksploitasi peluang-peluang eksternal serta mengembangkan keunggulan yang berdaya tahan. | * Kemampuan berinovasi
* Kemampuan kerja tim
* Persepsi layanan pelanggan
 | Ferdinand, A.T (1999), Grant (1991), Hall (1994) |
| Keunggulan spesifik perusahaan | Merupakan seperangkat poin diferensiasi yang dikembangkan perusahaan untuk mendapatkan posisi unik dalam pasar (Ferdinand,A.T., 1999). Menurut Bamberger,1994 keunggulan kompetitif spesifik perusahaan merupakan posisi superior dalam industri atau pasar.  | * Diferensiasi
* *Competitive Responsiveness*
* Fokus pada kepuasan pelanggan
 | Ferdinand, A.T (1999) |
| Kinerja Perusahaan | Merupakan suatu prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (*performance outcome*) dalam Eve dan Byard (1997). | * Penjualan dalam unit
* Pertumbuhan Pelanggan
* Profitabilitas
 | Ferdinand, A.T (1999), Fahy (2000) |

***Hipotesis***

Beberapa penelitian rujukan yang terkait dengan penelitian ini diringkas sebagai berikut :

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian** | **Variabel Terkait** | **Hasil Penelitian** |
| 1 | Sarbo, Wayne D.; Di Benedetto,Anthony; Song, Michael (2007)“*A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities*.” | * Kapabilitas
* Kinerja Perusahaan
 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kepemilikan perusahaan, kapabilitas tambahan (baik dengan berinvestasi di luar maupun pengembangan internal) tidak selalu berpengaruh untuk memperbaiki kinerja. |
| 2 | Ferdinand, A.T (1999) “*Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage.*”  | * Sumber daya stratejik
* Kapabilitas stratejik
* Keunggulan Bersaing
* Kinerja Perusahaan
 | Konsepsi sumber daya stratejik perusahaan yang khas serta kapabilitas stratejik dapat secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan saling melengkapi berperan sebagai aset stratejik perusahaan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. |
| 3 | Clulow, Val; Gerstman, Julie; Barry, Carol (2003)“*The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm.*”  | * Sumber daya
* Kapabilitas
* Keunggulan Bersaing
* Kinerja Perusahaan
 | Tingginya tingkat inimitabilitas aset tak berwujud dan kapabilitas sangat penting bagi perusahaan-perusahaan berkinerja baik untuk mencapai keunggulan bersaing. |
| 4 | Sheehan, Norman (2006)“ *Understanding How Resources and Capabilities affect Performance”: Actively Applying The Resource Based View in The Classroom.*” | * Sumber daya
* Kapabilitas
* Keunggulan Bersaing
* Kinerja Perusahaan
 | Sumber daya dan kapabilitas berperan dalam mencapai keunggulan bersaing dan menciptakan kinerja perusahaan yang lebih baik.  |
| 5 | Cater, Tomaz;Pucko, Danijel (2005)**“***How Competitive Advantage influences Firm Performance : The Case of Slovenian Firms.”* | * Keunggulan Bersaing
* Kinerja Perusahaan
 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan di Slovenia berusaha membangun keunggulan bersaing lebih pada diferensiasi dibandingkan harga rendah (*low cost*). Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang kuat merefleksikan kinerja yang lebih baik. |
| 6 | Agha, Sabah; Alrubaiee, Laith and Manar, Jamhour, 2012, “*Effect of core competence on Competitive Advantage and Organizational Performance.*” | * Kapabilitas
* Keunggulan Bersaing
* Kinerja Perusahaan
 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi inti memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Keunggulan kompetitif juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ditemukan juga bahwa fleksibilitas memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan *responsiveness* pada variabel kinerja organisasi.  |
| 7 | Parnell, John A. , 2011, “*Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States.”* | * Kapabilitas Stratejik
* Kinerja Perusahaan
 | Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya mengembangkan strategi kapabilitas yang bersifat khusus sebagai pondasi mencapai kinerja superior. |
| 8 | Ford, Eric W;Wells, Rebecca;Capper, Stuart A (2003)“*High Performance Public Health : Assesing Agencies’ Strategic Management.*” | * Kapabilitas Stratejik
* Kinerja Perusahaan
 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan pada kapabilitas yang menjadi target perbaikan. |
| 9 | Simonceska, Domenika (2010)“*Relationship Between The Strategic Planning, Distinctive Capabilities and Competitors Advantage of The Hotel Product.”*  | * Kapabilitas Stratejik
* Keunggulan Bersaing
 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas yang bersifat khas/unik menjadi faktor penting bagi pemilihan strategi dan keunggulan kompetitif. |
| 10 | O'Regan,Nicholas;Ghobadian, Abby (2004) “*The importance of capabilities for strategic direction and performance”* | * Kapabilitas Stratejik
* Kinerja Perusahaan
 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas yang bersifat umum berpengaruh positif terhadap pemilihan strategi dan pencapaian kinerja.  |

Model penelitian ini dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya dan digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1. Model Penelitian**

 **H1 H2**

 **H5**

 **H3 H4**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1: Sumber daya stratejik berpengaruh positif terhadap keunggulan spesifik perusahaan.

H2: Sumber daya stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H3 : Kapabilitas stratejik berpengaruh positif terhadap keunggulan spesifik perusahaan.

H4 : Kapabilitas stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H5 : Keunggulan spesifik perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

**METODE PENELITIAN**

*Jenis dan Sumber Data*

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian/responden (Indriartoro dan Supomo, 2002.p.145)

*S*umber data penelitian ini berupa data primer yang diperoleh melalui kuesioner (daftar pertanyaan) yang dibagikan dan diisi oleh responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif dan in depth interview dengan beberapa manajer puncak. Sedangkan data sekunder merupakan data yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriartoro dan Supomo, 2002.p.146).Dalam penelitian ini, data sekunder merupakan data kantor pos di wilayah kantor wilayah IV Jakarta, laporan keuangan dan data-data terkait aset stratejik yang dimiliki dan dikembangkan PT Pos Indonesia (Persero), data dari Asperindo, data dari Biro Pusat Statistik dan data-data pendukung dari internet.

*Populasi dan Sampling*

Obyek penelitian ini adalah PT Pos Indonesia, sebagai pionir dalam bisnis jasa kurir dan logistik di Indonesia. Populasi yang digunakan adalah seluruh kantor pos yang berada di Kantor Wilayah Pos IV. Sampel dari populasi yang diambil adalah Kantor Pos Pemeriksa (KPRK), Kantor Pos Cabang (KPC), unit pendukung teknis yang berkedudukan di kantor wilayah IV Jakarta. Responden adalah seluruh Kepala KPRK dan KPC, Kepala Unit Pendukung Teknis termasuk Kepala Mail Processing Center, Kepala Kantor Tukar Pelabuhan Laut Tanjung Priok, Kepala Kantor Tukar Soekarno Hatta, dan Kepala *Strategic Business Unit* Admail (*Advertising Mail*). Pemilihan Kanwil Pos IV Jakarta didasarkan pertimbangan bahwa Kanwil Pos IV Jakarta yang memiliki jenis layanan, infrastruktur dan jenis pelanggan yang lebih kompleks dibandingkan divre lainnya, meskipun secara geografis tidak dapat merepresentasikan sulitnya jangkauan dan jarak antar titik layanan (*service point*).

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*), dimana dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan, yaitu kepala kantor pos di wilayah IV Jakarta dan *top* manajemen dari unit pendukung teknis yang berkedudukan di kantor wilayah IV Jakarta, termasuk Kepala Mail Processing Center, Kepala Kantor Tukar Pelabuhan Laut Tanjung Priok, Kepala Kantor Tukar Soekarno Hatta, dan Kepala *Strategic Business Unit Admail* (*Advertising Mail*) yang dianggap dapat merepresentasikan strategi bisnis perusahaan.

*Metode Pengumpulan Data*

Metode pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar guna memperoleh data kuantitatif. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan responden, yaitu dengan menggunakan daftar kuesioner untuk diisi dengan keterangan-keterangan oleh responden selama wawancara (Indriartoro dan Supomo, 2002, p.143-157). Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan kemudian diberi skor atau nilai.

*Teknik Analisis Data*

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasikan dimensi-dimensinya (Ferdinand, A.T., 2002, p.ii)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Model yang dikembangkan untuk menganalisis pengaruh sumber daya stratejik dan kapabilitas stratejik terhadap keunggulan spesiifik perusahaan dan kinerja perusahaan dengan menggunakan 14 data terobservasi (item/indikator) yang membentuk dua buah konstruk eksogen dan dua buah konstruk endogen. Dua konstruk eksogen terdiri dari sumber daya stratejik dan kapabilitas stratejik sedangkan dua konstruk endogen terdiri dari keunggulan spesiifik perusahaan dan kinerja perusahaan. Hasil uji konfirmatori model dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4. Hasil Uji Konfirmatori Model**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Indikator** |  **λ**  | **Keterangan** |
| Sumber Daya Stratejik | x1  | 0.889 | Valid |
| x2  | 0.850 | Valid |
| x3  | 0.697 | Valid |
| x4  | 0.785 | Valid |
| x5  | 0.687 | Valid |
| Kapabilitas Stratejik | x6  | 0.596 | Valid |
| x7  | 0.639 | Valid |
| x8  | 0.603 | Valid |
| Keunggulan Spesifik Perusahaan | x9  | 0.645 | Valid |
| x10  | 0.805 | Valid |
| x11  | 0.690 | Valid |
| Kinerja Perusahaan | x12  | 0.680 | Valid |
| x13  | 0.725 | Valid |
| x14  | 0.630 | Valid |

 Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian *confirmatory factor* menemukan nilai *factor loading* (λ) lebih besar dari 0,5 pada semua variabel laten, hal ini membuktikan bahwa item-item (indikator-indikator) tersebut dapat menjelaskan hubungan unidimensionalitas variabel laten. Kuatnya dimensi dalam membentuk variabel laten dapat dibuktikan dengan melihat probabilitas <0,05 berarti item-item tersebut signifikan sebagai dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik. Hasil pengujian *goodness of fit model* secara lengkap disajikan pada output berikut. Pada intinya *Goodness of Fit* ini adalah untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik. Adapun ukuran *Goodness of Fit* antara lain sebagai berikut:

**Tabel 5. *Goodness of Fit Index (GOF)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fit Index** | **Cut-off Value** | **Value** |
| χ2 – *Chi-square* | Diharapkan kecil(Ghozali, 2004) | 302.38 |
| *p-value* | *p-value >* 0.05(Ghozali, 2004) | 0.000 |
| RMSEA | ≤ 0.08(Browne & Curdeck, 1993) | 0.106 |
| GFI | ≥ 0.90(Hair, 1995 dan Hulland, 1996) | 0.849 |
| AGFI | ≥ 0.90(Hair, 1995 dan Hulland, 1996) | 0.804 |
| CMIN/df | ≤ 2(Byrne, 1988) | 3.733 |
| TLI | ≥ 0.90(Arbuckle, 1997) | 0.853 |
| CFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.869 |
| IFI | ≥ 0.90(Ghozali, 2004) | 0.870 |

 Sumber: rangkuman peneliti-peneliti dalam tabel di atas

Berdasarkan beberapa ukuran *Goodness of Fit*, yaitu Chi Square, Normed Chi Square, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI dan RFI maka dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini termasuk kedalam *marginal fit* model.

Setelah dilakukan uji asumsi SEM dan kesesuaian model (*model fit*) maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis hubungan kausalitas variabel penelitian. Hasil uji hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan dari nilai *Regression Weight* pada kolom CR (identik dengan t-hitung) yang dibandingkan dengan nilai kritisnya (identik t table).

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hipotesis** | ***Path*** | ***Estimate*** | ***C.R.*** | ***P*** | **Signifikansi** | **Kesimpulan** |
| H1 | SDS  KSP | 0.366 | 3.511 | 0.000 | Signifikan | Diterima |
| H2 | SDS  KP | 0.372 | 3.722 | 0.029 | Signifikan | Diterima |
| H3 | KS  KSP | 0.532 | 2.070 | 0.000 | Signifikan | Diterima |
| H4 | KS  KP | 0.343 | 2.178 | 0.000 | Signifikan | Diterima |
| H5 | KSP  KP | 0.344 | 3.876 | 0.038 | Signifikan | Diterima |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

*Pengaruh Sumber Daya Stratejik terhadap Keunggulan Spesifik Perusahaan*

Berdasarkan hasil analisis SEM model struktural, besarnya nilai *t-value* sebesar 3.511 dan c.r 0.000. Karena nilai *t-value* > 1.96 dan c.r < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa secara signifikan sumber daya stratejik mempengaruhi keunggulan spesifik perusahaan. Besarnya pengaruh sumber daya stratejik terhadap keunggulan spesifik perusahaan adalah 0.366. Koefisien pengaruh sumber daya stratejik terhadap keunggulan spesifik perusahaan bertanda positif 0.414. Hal ini mengindikasikan sumber daya stratejik dan keunggulan spesifik perusahaan memiliki hubungan positif. Artinya, semakin tinggi sumber daya stratejik, maka semakin tinggi pula keunggulan spesifik perusahaan.

*Pengaruh Sumber Daya Stratejik terhadap Kinerja Perusahaan*

Berdasarkan hasil analisis SEM model struktural, besarnya nilai *t-value* sebesar 2.070 dan c.r 0.029. Karena nilai *t-value* > 1.96 dan c.r < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa secara signifikan sumber daya stratejik mempengaruhi kinerja perusahaan*.* Besarnya pengaruh sumber daya stratejik terhadap kinerja perusahaan adalah 0.372. Koefisien pengaruh sumber daya stratejik terhadap kinerja perusahaan bertanda positif 0.409. Hal ini mengindikasikan sumber daya stratejik dan kinerja perusahaan memiliki hubungan positif. Artinya, semakin tinggi sumber daya stratejik, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan*.*

*Pengaruh Kapabilitas Stratejik terhadap Keunggulan Spesifik Perusahaan*

Berdasarkan hasil analisis SEM model struktural, besarnya nilai *t-value* sebesar 3.722 dan c.r 0.000. Karena nilai *t-value* > 1.96 dan c.r < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa secara signifikan kapabilitas stratejikmempengaruhi keunggulan spesifik perusahaan. Besarnya pengaruh kapabilitas stratejik terhadap keunggulan spesifik perusahaan adalah 0.532. Koefisien pengaruh kapabilitas stratejik terhadap keunggulan spesifik perusahaan bertanda positif 0.503. Hal ini mengindikasikan kapabilitas stratejik dan keunggulan spesifik perusahaan memiliki hubungan positif.

*Pengaruh Kapabilitas Stratejik terhadap Kinerja Perusahaan*

Berdasarkan hasil analisis SEM model struktural, besarnya nilai *t-value* sebesar 2.178 dan c.r 0.000. Karena nilai *t-value* > 1.96 dan c.r < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa secara signifikan kapabilitas stratejik mempengaruhi kinerja perusahaan*.* Besarnya pengaruh kapabilitas stratejik terhadap kinerja perusahaan adalah 0.343. Koefisien pengaruh kapabilitas Stratejik terhadap kinerja perusahaan bertanda positif 0.315. Hal ini mengindikasikan kapabilitas stratejik dan kinerja perusahaan memiliki hubungan positif. Artinya, semakin tinggi kapabilitas stratejik, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan*.*

*Pengaruh Keunggulan Spesifik Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan*

Berdasarkan hasil analisis SEM model struktural, besarnya nilai *t-value* sebesar 3.876 dan c.r 0.038. Karena nilai *t-value* > 1.96 dan c.r < 0.05, sehingga dapat dijelaskan bahwa secara signifikan keunggulan spesifik perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh keunggulan spesifik perusahaan terhadap kinerja perusahaan adalah 0.344. Koefisien pengaruh keunggulan spesifik perusahaan terhadap kinerja perusahaan bertanda positif 0.335. Hal ini mengindikasikan keunggulan spesifik perusahaan dan kinerja perusahaan memiliki hubungan positif. Artinya, semakin tinggi keunggulan spesifik perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

PT Pos Indonesia secara kontinu melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya untuk mencapai keunggulan kompetitif diantara para pesaingnya. Hal tersebut terutama dilakukan karena masih adanya keluhan-keluhan dan permasalahan yang terjadi baik di tataran eksternal maupun internal, antara lain :

1. Kurang terjaganya kualitas pelayanan PT Pos yang diberikan kepada konsumen. Pengaduan konsumen yang paling sering terlontar adalah tidak tepatnya waktu penyampaian kiriman baik dokumen maupun nondokumen, serta terdapatnya kiriman berupa barang yang rusak atau bahkan tidak sampai kepada konsumen. Hal tersebut mengakibatkan turunnya tingkat kepercayaan konsumen kepada PT Pos Indonesia dan banyak konsumen yang beralih kepada perusahaan sejenis.
2. Keterlambatan dalam pengiriman dokumen berupa sertifikat maupun buku yang sangat dibutuhkan dengan segera. Jenis produk kiriman yang dipilih adalah Pos Express dengan harapan satu hari sampai, tetapi kiriman tersebut tidak dapat memenuhi standar waktu pengiriman. Dalam hal ini, PT Pos Indonesia belum dapat memberi pelayanan yang baik kepada pelanggannya sehingga perlu dilakukan efisiensi dan efektivitas proses mulai dari *collecting, procesing, transporting dan delivery*.
3. PT Pos Indonesia mengalami inefisiensi atas penggunaan sumber daya manusia (padat karya) untuk mengejar target proses pengolahan dan pengiriman namun tidak berbanding lurus dengan waktu tempuh kiriman pos serta kualitas pelayanan kiriman. Meski jumlah jaringan yang dimiliki jauh lebih banyak dari jasa titipan yang lain, namun masyarakat lebih memilih perusahaan kompetitor PT Pos Indonesia terutama dari masyarakat kalangan ekonomi menengah ke atas yang tidak terlalu mempermasalahkan ongkos kirim, namun memprioritas kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan kiriman.
4. Aplikasi I-POS belum berjalan sesuai dengan harapan karena penelusuran kiriman masih ada yang belum tercantum dan status kiriman yang masih menggantung atau terbuka.

**KESIMPULAN**

Kelima hipotesis yang diformulasikan dalam penelitian ini dapat dibuktikan secara statistik. Mengacu pada hasil pengujian statistik yang dilakukan pada model penelitian tersebut maka dihasilkan dua proses dasar yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Pos Indonesia Area Jakarta, yaitu :

Pertama,bahwa kinerja PT Pos Indonesia Area Jakarta dapat ditingkatkan dengan memperbaiki sumber daya stratejik yang dimiliki perusahaan sehingga dapat digunakan sebagai aset untuk menciptakan keunggulan spesifik perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja PT Pos Indonesia Area Jakarta. Sumber daya stratejik juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, tanpa keunggulan spesifik perusahaan sebagai variabel mediating. Pengaruh langsung sumber daya stratejik terhadap kinerja perusahaan lebih besar (0.409) apabila dibandingkan melalui variabel keunggulan spesifik perusahaan sebagai variabel mediating (0.139)

**Gambar 2. Peningkatan Kinerja Perusahaan –Proses 1**

 0.414 0.335

0.409

Hasil analisa dekriptif pada variabel sumber daya stratejik menunjukkan bahwa sumber daya stratejik PT Pos Indonesia Area Jakarta termasuk dalam kategori sedang dengan nilai indeks sebesar 172,2. Dari kelima indikator yang digunakan, menunjukkan bahwa indikator mengenai *human capital* merupakan indikator yang memiliki nilai indeks paling rendah sebesar 165,7 artinya kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan PT Pos Indonesia area Jakarta masih belum optimal dan perlu ditingkatkan.

Kedua, bahwa kinerja PT Pos Indonesia Area Jakarta dapat ditingkatkan dengan memperbaiki kapabilitas stratejiknya sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan keunggulan spesifik yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia Area Jakarta yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Kapabilitas stratejik juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, tanpa keunggulan spesifik perusahaan sebagai variabel mediating. Pengaruh langsung kapabilitas stratejik terhadap kinerja perusahaan lebih besar (0.315) apabila dibandingkan melalui variabel keunggulan spesifik perusahaan sebagai variabel mediating (0.168)

**Gambar 3. Peningkatan Kinerja Perusahaan –Proses 2**

 0.503 0.335

0.315

Hasil analisa dekriptif pada variabel kapabilitas stratejik menunjukkan bahwa kapabilitas stratejik PT Pos Indonesia Area Jakarta termasuk dalam kategori sedang dengan nilai indeks sebesar 168,2. Dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur kapabilitas stratejik, indikator tentang kemampuan berinovasi merupakan indikator yang memiliki nilai indeks yang paling rendah sebesar 162,4 artinya kemampuan berinovasi yang dihasilkan PT Pos Indonesia Area Jakarta masih perlu ditingkatkan apabila dibandingkan dengan kompetitornya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Aaker, D.A, 1995, ***Strategic Market Management***, John Willey & Sons, Inc.

Abell, D.E,1978, “*Strategic Windows*”, ***Journal of Marketing***, p.216

Absah, Yeni, 2008, “*Kompetensi : Sumber Daya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan*”, ***Jurnal Manajemen Bisnis***, Vol.1, No.3, p.109-116

Agha, Sabah; Alrubaiee, Laith and Manar, Jamhour, 2012, “*Effect of core competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*”, ***International Journal of Business and Management***; Jan 2012; Vol.7, No.1, p.192-204

Ahenkora, Kwaku and Adjei Esther, 2012, “*A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation*”, ***Journal of Management and Strategy***, Vol. 3, No. 3; p. 21-27

Ainsworth, M., Smith, M., Millership, A., 2007, ***Managing Performance Managing People”,*** PT. Bhuana Ilmu Populer : Jakarta

Ambrosini, V. and Collier, N. ,2009, “*Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base”,* [***British Journal of Management***](http://en.wikipedia.org/wiki/British_Journal_of_Management), Vol 20, SUPP/1, p. S9-S24

Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., 1993, “*Strategic assets and organizational rent”,* ***Strategic Management Journal***, Vol. 14, No.1, p. 33-46.

Arbuckle, J.L., 1997, ***AMOS user’s guide: Version 3.6***, Chicago : Small Waters

Badan Pusat Statistik, 2010, ***Berita Resmi Statistik : Pertumbuhan Ekonomi Indonesia***”, No.12/02/Th.XIII, [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), 19 Juni 2013

Badan Pusat Statistik, 2010, ***Berita Resmi Statistik : Perkembangan Ekspor dan Impor Indonesia 2011***”, No. 08/02/Th. XV, [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), 19 Juni 2013

Bamberger, I., and Bonacker, R.,1994, “***Strategies of Small and Medium-sized Enterprises and Their Measurement***”, Aldershot: Avebury.

Barkham M., Mellor-Clark, J., Evans, C., Margison, F., McGrath, G. & Connell, J., 1996, “***Talking effectiveness: Providers' and purchasers' perspectives on outcomes***”, *PTRC Memo 335, Psychological Therapies Research Centre, University of Leeds*

Barney, J., 1986, “*Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy”,* ***Management Science***, Vol. 32, p. 1231-41.

Barney, J., 1991, “*Firm resources and sustained competitive advantage”,* ***Journal of Management***, Vol. 17, p. 99-120.

Barney, J., 2001, “*Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?Yes”,* ***Academy of Management Review****,*Vol. 26*, p.*41-56.

Barney, J. (2001). “*Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*.”, ***Journal of Management****,* Vol.27*, p.* 643-650.

Barney, J., and Arikan, A., 2001, “*The resource-based view: Origins and implications” ,* ***Handbook of Strategic Management***

Baumol, W., Panzar, J. and Willig, R., 1988, “*Contestable markets and the theory of industry structure*”, San Diego:Hardcourd.

Berger, A., Demsetz, R., and Strahan, P.1998, “*The consolidation of the financial services industry: Causes,consequencys, and implication for future* *Federal Reserve Bank of NewYork”, Vol.*23, No.55, p.1-45.

Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al.1993, “*Sustainable Competitve Advatange in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”,* ***Journal of Marketing* ,**Vol.57, p. 83 – 100.

Bharadwaj, A.S., Bharadwaj, S.G. and Konsynski, B.R., 1999, “*Information technology effects on firm performance as measured by Tobin’s Q”,* ***Management Science***, Vol. 45 No. 7, p. 1008-24.

Bhargava,M. Dubelaar,C and S.Ramaswari., 1994, ”*Reconciling Diverse Measures of performance: A Conseptual Framework Test of Methodology”.* ***Journal of Business Research,*** Vol 31, p.235-246

Bowman, and Ambrosini, V., 2009, “*What are Dynamic Capabilities and are they a useful construct in strategic management?*”, [***International Journal of Management Reviews***](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Journal_of_Management_Reviews), Vol 11, No.1, p.29-49

Boxall, Peter, 2006, “*The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm*”, ***Human Resource Management Journal****;* 1996;Vol. 6, No.3; p. 59-75

Boyatzis, R., 1982, “*The Competent Manager: A Model for Effective Performance”,*  Chichester: John Wiley.

Boyer, K.K dan Lewis, M.W., 2002, “*Competitive Priorities : Investigating the Need for Trade-offs in Operations Strategy”,* ***Journal of Operations Management***, Vol.11, No.1, p.9-20

Brahmana, S.S., 2007, “*Resource-Based View : The Effect of Product Innovation on Market Orientation and Performance Relationship*”, ***DeReMa Jurnal Manajemen***, Vol.2, No.1, p.94-104

Browne, M. And Cudeck, R., 1993, “***Alternative Ways Of Assessing Model Fit in Bollen, K.A. and Long, J.S. (eds.) Testing structural equation models***”, Newbury Park, CA: Sage, 136-162.

Byrne, B.M., 1998, “***Structural Equation Modelling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS : Basic Concepts, Applications and Programming”***, Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Capron L. and J. Hulland, 1999, “*Redeployment of Brand, Sales Forces and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View*, ***Journal of Marketing***, Vol.63, April, p.41-54.

Capron, L. and Mitchell, W, 2004, “*Where firms change: Internal development versus external capability sourcing in the global telecommunications industry”,* ***European Management Review****,* No.1, p. 157–174.

Carmelli, A. and Tishler,A., 2004, “*The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance”,* ***Strategic Management Journal***, Vol.25, No.13, p.1257-1278

Cater, Tomaz and Pucko, Danijel, 2005, “*How Competitive Advantage Influences Firm Performance : The Case of Slovenian Firms*”**, *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe****;* Jun 2005; Vol. 7, No.2, p 119-135

Chaharbaghi, Kazem et.al, 1999, “*Sustainable Competitive Advantage : Towards a Dynamic Resource Based Strategy*” ***Journal of Management Deci***sion, Vol.37, No. 1, p.45-50

Clulow, Val et.al, 2003, “*The resource based view and sustainable competitive advantage : The case of a financial services firm*” , ***Journal of European Industrial Training***, Vol.27, No. 5, p.220

Coff, R.W., 1997, “*Human assets and management dilemmas : Coping with hazards on the road to resource-based theory”,* ***Academy of Management Review***, Vol.22, No.2, p.374

Collins, R.S dan Schmenner, R., 1993, “*Achieving Rigid Flexibility: Factory Focus for the 1990s”,* ***European Management Journal*,** Vol.11, No.4, p.443-447

D'Aveni, R.A. and R. Gunther, 1995, *"Hyper Competition : Managing The Dynamics of Strategic Manuvering",* New York :The Free Press.

Daft, L.R., 1983, “*Organizational Theory and Designs*” , West Pub. Co., St. Paul

Davenport, Thomas H and Prusak, L, 1998, “*Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*”, Harvard Business School Press, Boston

Day, G.S., 1990, “*Market Driven Strategy: Processes for Creating Value”*, Free Press, New York, NY.

Day, G.S., 1994, “*The capabilities of market-driven organizations”,* ***Journal of Marketing****,* Vol. 58, No. 4, p. 37-52.

Day, G.S. and Wensley, R., 1988, “*Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority”,* ***Journal of Marketing***, Vol. 52 No. 2, p.1-20.

David, F.R., 2002, “Manajemen Strategis: Konsep*,* Edisi Bahasa Indonesia. Diterjemahkan olehAlexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.

De Meyer,A., Nakane,J., Miller, J.G, and Ferdows, K.,1989, “*Flexibility : The Next Competitive Battle – The Manufacturing Futures Survey”,* ***Strategic Management Journal***, Vol.10, No.2, p.135-144

De Sarbo, Wayne S; Di Benedetto, C. Anthony and Song, Michael, 2007,

“*A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities*”, ***Journal of Modelling in Management***, Vol. 2 No. 2, 2007, p. 103-130

Dierecckx, I. and Cool,K., 1989, “*Asset Stock Accumulation an Suistainability of Competitive Advantange”,****Management Science****,Vol.*35, December, p. 1504 – 1513.

Duffy, J.A and Ketchand, A.A., 1998, “*Examining the Role of Service Quality in Overall Service Satisfaction”,* ***Journal of Managerial Issues***, Vol.10, No.2, p.240

Dutta, S., Narasimhan,O., dan Rajiv, S., 2005, “*Conceptualizing and Measuring Capabilities : Methodology and Empirical Application”,* ***Strategic Management Journal***, Vol.26, No.3, p.277-285

Erich   Helfert, A, 1996, **Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)**, Edisi 8, Erlangga, Jakarta

Eisenhardt, K. and Martin, J., 2000, “*Dynamic capabilities: What are they?”,* ***Strategic Management Journal****,*Vol.21, p.1105–1121.

Eschen, E. and Bresser, R.K.F, 2005, “*Closing resource gaps : Toward a resource-based theory of advantageous mergers and acquisitions”,* ***European Management Review***, Vol.2, p.167-178

Fahy, J., 2000, “*The Resource-Based View of The Firm: Some Stumbling-Blocks on The Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage”,*  ***Journal of European Industrial Training,*** Vol.24, No.2, p.94-104

Ferdinand, A.T, 1999, “***Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage***”, Disertasi

-------------------, 2000, ***Manajemen Pemasaran : Suatu Pendekatan Stratejik***, Program MM UNDIP, Semarang

-------------------, 2002, ***Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen***, BP UNDIP, Semarang

Filippini, Roberto and Johnson, William H. A., 2009, “*Collaboration practices, strategic capabilities and performance in Japanese and American product development: Do they differ?”,* ***Journal of Operational Management***, Vol. 3, p. 22–32

Ford, Eric W;Wells, Rebecca;Capper, Stuart A, 2003, “*High Performance Public Health : Assesing Agencies’ Strategic Management*”, ***Journal of Health and Human Services Administration****;Vol.* 25, No.3/4, p. 407-431

Foss, Nicolai et.al, 2003, ”*The Resource Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage*”, ***Journal Managerial and Decision Economics***, Vol. 24, No. 4, p.291-307

Gerwin, D., 1993, "*Manufacturing flexibility: a strategic perspective",* ***Management Science***, Vol. 39 No. 4, pp. 395-410.

Ghozali,Imam, 2004, ***Model Persamaan Struktural. Konsep &Aplikasi dengan Program Amos ver.5.0***, BP UNDIP**,**Semarang

Glueck, W.F. and Jauch, L.R., 2008, “***Business Policy and Strategic Management***”, 4th edition, McGraw-Hill, p.332

Grant, R.M.,1991, “*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”,* ***California Management Review***, Vol. 3, No.3, p. 114–135.

Griffith, D., Myers, M., and Harvey,M. ,2006, “ *An investigation of National Cultures Influence on Relationship on Knowledge Resources in Japan and US Inter-Organizational Relationships,* ***Journal of International Marketing***

Grobler A. dan Grubner A., 2006, “*An Empirical Model of the Relationships Between Manufacturing Capabilities”,* ***International Journal of Operations and Production Management****,* Vol.26, No.5, p.458-485

Hair, J.F.R.E. Anderson, et al. 1998, “***Multivariate Data Analysis Fifth Edition*” ,** New Jersey, Prentice Hall.

Hamel, G. and A. Heene, 1994, “*Competence-based Competition*, Chichester: John Willey & Sons.

Hayes, R.H and Wheelwright, S.C., 1984, “*Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, Wiley, New York,NY

Hayes, R.H. dan Pisano, G.P., 1996, “*Manufacturing Strategy : At the Intersection of Two Paradigm Shifts”,* ***Production and Operations Management***, Vol.5, No.1, p.25-41

Helfat, C.E. and M.A. Peteraf, 2002, “*The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, Working Paper*, No.03-08.

Helfat, C. and Peteraf, M., 2003, “*The dynamic resource-based view: Accounting and Business Research*,Vol. 21, p. 239-251.

Hitt, M.A. and Ireland, R.D., 1986, “*Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance”,* ***Journal of Management Studies***, Vol. 23 No. 4, p. 401-16.

Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E., 2001, “**Manajemen Strategis. Daya Saing dan Globalisasi” ,** Salemba Empat, Jakarta

Hoffman,N.P., 2000, “*An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept:Past,Present, and Future*” ***Academy of Marketing******Science Review*,** Vol 2000

Honeycutt, Jerry., 2000, “***Knowledge Management Strategics***”, Jakarta : PT Elex Media Computindo

Hoopes, D.G.; Madsen, T.L.,; Walker, G., 2003, “*Guest Editors’ Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity,* ***Strategic Management Journal***, Vol.24, p. 889–902.

Houston, W.R., and Howsam, R., 1972, “***Competency-Based Teacher Education : Progress, problems and prospects”****,* Chicago : Science Research Associates.

Hulland, J., Chow, J. And Lam, S., 1996, “ *Use of causal models in marketing research : A review”,* ***International Journal of Research in Marketing***, 13, p.181-197

Iman, Nofie, 2007, “***Studi Empiris terhadap Kapabilitas Stratejik Perusahaan Manufaktur di Indonesia***”, Simposium Nasional Akuntansi X,UNHAS, Makasar

Indriartoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, ***Metodologi Penelitian Bisnis*,** BPFE, Yogyakarta

Itami, H. and T.W. Roehl, 1987. *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA:Harvard UniversityPress.

Jiao, Hao and Cui, Yu, 2011, “*Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China”,* ***Journal of Corporate Governance***, Vol.11, No.4, p. 386-39

Johnson, Gerry and Scholes, Kevan, 2002, “***Exploring Corporate Strategy : Text and Cases***”, *Pearson Education*

Kompasiana, Media, 2012, “***Kiat Manajemen Strategi dari Sudut Pandang Kapabilitas Dinamis***”, [www.amazon.com](http://www.amazon.com), 11 Juni 2013

Kuncoro,Phd.M, 2002, **Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi**, Erlangga, Jakarta.

Laudon, Kenneth and Laudon, Jane P., 2002, “***Management Information System: Managing the Digital Firm***”, 7th edition, Prentice Hall.

Learned, E. P., C. R. Christensen, et al, 1965, “*Business Policy: Text and Cases*” Illinois: Irwin,Homewood.

Lieberman, M. and Montgomery, D., 1988, “*First-mover advantages”,* ***Strategic* *Management Journal****,* Vol. 9, p. 41–58.

Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, Uta., 2009, “*The development of the resource-based view of the firm : A critical appraisal”,* ***International Journal of Management Reviews***, Vol.11, No.1, p.9-28

Lopez, S.V., 2005, “*Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities”,* ***Management Decision***, Vol.43, No.5, p.661-669

Mahoney, J.T. and Pandian, J.R., 1992, “*The resource-based view within the conversation of strategic management*”, ***Strategic Management Journal***, Vol. 13, p. 363-80.

Mahoney, J., 2001, “*A resource-based theory of sustainable rents.*”, ***Journal of Management****,* Vol.27*,* 651-660.

Maijoor,S. & van Witteloostuijn, A., 1996, “*An empirical test of resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry*.” ***Strategic Management Journal****,* Vol.17, No. 7, p*.*549-559.

Martinette, Louis, 2006, “*The relationship between learning orientation and business performance: the moderating effect of source of competitive advantage*” , a dissertation submitted to Nova Southeastern University

McClelland, D. C., 2002, “*Identifying competencies with behavioral-event interviews”,* ***Psychological Science****,*Vol. 9*, No.5,p.*331-339.

McEvily, S. and Chakravarthy, B., 2000, “*Knowledge characteristics and competitive advantage: An empirical investigation. In R. Bresser, M. Hitt, R. Nixon and D. Heuskel (eds.) Winning strategies in a deconstructing world*”, ***Strategic management series***, Chichester:John Wiley & Sons, p: 223–244.

McLeod, Raymond, JR., 1995, “***Sistem Informasi Manajemen***”, Diterjemahkan oleh Hardi.

Miller, D., 2003, “*An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability”,* ***Strategic Management Journal***, Vol. 24 No. 10, p. 961-76.

Morash, Edward A;Droge, Cornelia L M;Vickery, Shawnee K, 1996, *“Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success”,* ***Journal of Business Logistics****;* 1996; Vol.17, No.1; p. 1-22

Nanda,A.1996, “*Resources, Capabilities and Competencies dalam Moingeon B. dan Edmondson E. (eds), Organizational Learning and Competitive Advantage,* Thousand Oaks:Sage, p.93-120

Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, 1995, “*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create theDynamics of Innovation*”, Oxford University Press, Oxford

O'Regan, Nicholas;Ghobadian, Abby, 2004, “*The importance of capabilities for strategic direction and performance”,* ***Journal of Management Decision****; Vol.*42, No.1/2, p.292-311

Parnell, John A. , 2011, “*Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States*”, ***Journal of Management Decision***, 2011, Vol. 49 No. 1, p. 130-155

Pearce, John A. dan Richard B.Robinson, 2011, ***Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian***, Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Penrose, E.T., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basic Blackwell, London.

Peteraf, M.A., 1993, “*The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”,****Strategic Management Journal***, Vol. 14 No. 3, p. 179-91.

Peteraf, M.A. and Bergen, M.E., 2003, “*Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework*”, ***Strategic Management Journal,*** Vol. 24, p. 1027-41.

Polanyi, M, 1966/2009, “***The Tacit Dimension***” University of Chicago Press

Porter,M.E 1985, [***The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***](http://hollis.harvard.edu/?itemid=%7Clibrary/m/aleph%7C000473683). NY: Free Press

Pos Indonesia, 2010, “***Annual Report PT Pos Indonesia 2009***”, [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id), 11 Juni 2013

Pos Indonesia, 2011, “***Annual Report PT Pos Indonesia 2010***”, [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id), 11 Juni 2013

Pos Indonesia, 2012, “***Annual Report PT Pos Indonesia 2011***”, [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id), 11 Juni 2013

Prahalad, C.K. and G. Hamel, 1990, “*The Core Competence of the Corporation*”, ***Harvard Business Review***, June, p.79-91.

Purwanti, Dewi, 2008, “*Penggunaan Analisis SWOT dalam Kompetisi Bisnis Jasa Ekspedisi*”, **Jurnal Bisnis dan Manajemen**, Vol.4, No.3

Ray, Gautam;Barney, Jay B;Muhanna, Waleed A, 2004, “*Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage : Choosing The Dependent Variable in Empirical Test of The Resource Based View”,* ***Strategic Management Journal****,* Vol. 25, No. 1; p. 23-37

Rue,L.W, Ibrahim,N.A., 1998, “*The Ralationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses”* ***Journal of Small******Business Managment*”** October 1998, p.24-32.

Saputro, Triono, 2013,”***Kapabilitas Dinamik***”, Majalah SWA No.05/XXIX/7-17 Maret 2013, p.65

Schmenner, R.W, dan Swink, M.L, 1998, “*On Theory in Operations Management”*, ***Journal of Operations Management****,* Vol.17, No.1, p.97-113

Schumpeter, J. A. dan Opie, R., 1962, “***The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle****” Harvard University Press, Cambridge,MA*

Shrader,C.B, Mulford,C.L, Blackburn,V.L, 1989, “*Strategic and Operational Planning Uncertainty, and Performance In Small Firms “****Journal of Small Business Management*”** October 1989, p.45-60.

Skinner, W., 1969, “Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy”, ***Harvard Business Review*,** 47 (3), p. 136-145**.**

Skinner, W., 1974, “*The Focused Factory*”, ***Harvard Business Review***, 52 (3), pp.113-121.

Scott, J., 2000, "*Emerging Patterns from the Dynamic Capabilities of Internet Intermediaries",* ***Journal of Computer-Mediated Communication****,* Vol.5, No.3

Sheehan, Norman T, 2006, “*Understanding How Resources and Capablities Affect Performances”,* ***J*o*urnal of Management Education****;* Jun 2006; Vol.30, No3; p. 421

Simon, Alan;Kumar, Vanya, 2001, “*Clients' view on strategic capabilities which lead to management consulting success*”, ***Journal of Management Decision***; Vol. 39, No. 5/6, p. 362

Simonceska, Domenika, 2010, “*Relationship Between The Strategic Planning, Distinctive Capabilities and Competitors Advantage of The Hotel Product”,*

***Tourism & Hospitality Management****, Conference Proceeding,*p. 616-625

Skyrme, D.J., dan Amidon, D.M., 1998, “*New measures of success*”, ***Journal Of Business Strategy***, Vol 19. No.1, p. 20-40

Spector, J. Michael, and Gerald S. Edmonds, 2002, “***Knowledge Management in Instructional Design***” , Publications of Eric Digest, Syracuse University

St John, C.H. dan Young, S.T, 1992, “*An Exploratory Study of Patterns of Priorities and Trade –offs among Operations Managers”,* ***Production and Operations Management Journal****,* Vol.1, No.2, p.133-150

Stockley, Derek, 2003, “***E learning definition and explanation***”, www.derekstockley.com.au

Sveiby, K.E., 1997, “*The Intangible Assets Monitor”,* ***Journal of Human Resource Costing and Accounting***, Vol.2, No.1, p.73-97

Syaichu, Muhammad. 2006, “*Merger dan Akuisisi : Alternatif Meningkatkan Kesejahteraan Pemegang Saham*”, **Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi**, Vol.3, No.2, p.59

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A, 1997, “*Dynamic capabilities and strategic management*”, ***Strategic Management Journal***, Vol. 18, p. 509-33.

Thompson, John and Richardson, Bill, 1996, “*Strategic and competitive success: towards a model of the comprehensively competent organization”,* ***Journal of Management Decision****, Vol.34, No. 2, p.5-19*

Tripass, M. and Gavetti, G., 2000, “*Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging*”, ***Strategic Management Journal***,No.21, p. 1147–1161

Walker, J.W., 1998, “*Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning”,* ***Human Resources Planning***, Vol.17, No.2, p.59-77

Wang, C.L. and Ahmed, P.K., 2007, “*Dinamic capabilities : a review and research agenda”,* ***The International Journal of Management Reviews***, Vol.9, No.1, p.31-51

Warren, K., 2002, “*Competitive Strategy Dynamics*”, John Wiley and Sons, Chichester

Wernerfelt, B., 1984, “*The Resource-Based View of the Firm”,* ***Strategic Management Journal***, Vol.5, No.2, p. 171–180.

Woodruffe, C., 1991, “*Competent by any other name”,* ***Personnel Management***, Vol.23, No.9, p.30-33