

Bagaimana Menggapai Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan

Oleh: Drs. Ade Banani, MMS¹

Abstract

Porter comes up with the question: why do some social groups, economics institutions, and nations advance and prosper? This becomes a magnet for writers, companies, and consultants to understand what factors had by companies in terms of a competitive advantage and how it can be enhanced. To answer the question above we have to begin by understanding the meaning of competition as term having much meaning for economic prosperity a nation. The principal economic goal of nation is to produce and raise standard of living for its citizens. The ability to do so depend not on an idea of competition itself but also on the productivity involving a nation's resources (labor and capital) is employed.

By emerging and existing globalization, the competition has been an international issue. Thus, companies have to compete tightly with other companies selling their products and employing resource of component in and from worldwide. As a result, if we want to keep our company survives in the long-term period, understanding sustainable competitive advantage is a must.

Various ways and strategies that must be applied by companies to achieve their goals having had determined before. Thus, companies should pay more attention on factors first, they always should strengthen their company's position in terms of products, price, quality and even their service especially in terms of continuous innovation. In addition, they must monitor their competitor's product including some facilities offered and promised by their competitors.

Key words: *innovation, competiton, sustainable, advantage, international, globalization.*

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Unsoed Jurusan Manajemen

Abstraksi

Porter mengajukan pertanyaan: Mengapa beberapa kelompok masyarakat, institusi ekonomi, dan bangsa lebih maju dan makmur? Hal inilah yang menjadikan magnet bagi para penulis, perusahaan, bahkan konsultan untuk memahami apa sebenarnya yang dimiliki perusahaan dalam hal keunggulan bersaing yang perlu ditingkatkan. Untuk menjawab pertanyaan di atas kita harus mengawali dengan memahami arti dari persaingan sebagai istilah yang memiliki arti yang luas untuk kemakmuran ekonomi suatu bangsa. Tujuan dari ekonomi dasar suatu negara adalah untuk menghasilkan dan meningkatkan standar hidup yang lebih tinggi bagi masyarakatnya. Kemampuan untuk melakukan itu akan tergantung tidak hanya pada ide dari persaingan itu sendiri tetapi juga pada produktivitas yang melibatkan sumberdaya bangsa yaitu karyawan dan modal yang digunakan.

Dengan adanya globalisasi maka persaingan ini sudah bersifat internasional. Sehingga perusahaan benar-benar harus bersaing secara ketat dengan berbagai perusahaan yang menjual barangnya dan menggunakan sumber komponennya di dan dari belahan dunia. Dengan demikian, apabila kita menginginkan perusahaan kita mampu bertahan dan berlangsung dalam jangka panjang maka memahami keunggulan bersaing yang berkelanjutan merupakan suatu keniscayaan.

Banyak cara dan strategi yang harus diterapkan perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan seperti di atas antara lain kita tidak boleh lengah untuk selalu memperkuat posisi perusahaan kita baik dari segi produk, harga, kualitas, bahkan pelayanannya terutama inovasi yang terus menerus. Di samping itu kita selalu terus memonitor produk para pesaing kita termasuk di dalamnya berbagai hal yang ditawarkan dan dijanjikan para pesaing kita.

Kata Kunci: *inovasi, persaingan, berkelanjutan, keunggulan, internasional, globalisasi.*

Pendahuluan.

Akhir-akhir ini kata, istilah, atau jargon *sustainable* dan *competitive advantage* sudah menjadi sesuatu yang fenomenal dalam dunia pendidikan, pemerintahan, dan perekonomian atau bisnis walaupun tidak sefenomenal kata “alhamdulillah dan

sesuatu” milik Syahrini serta “alamat palsu” yang menimpa Ayu Tingting. Sebenarnya apa sih *a sustainable competitive advantage* yang keren itu? Pemahaman istilah tersebut menjadi sangat dekat dengan telinga kita karena dianggap sebagai hal yang penting dalam strategi perusahaan yang intinya mengharuskan perusahaan untuk menjaga dan

meningkatkan posisi persaingan perusahaannya dalam pasar. Hal ini merupakan salah satu kekuatan atau kelebihan yang memungkinkan bisnis seseorang tetap *survive* dalam menghadapi para pesaingnya dalam jangka waktu yang lama atau panjang. Kita menyadari bahwa era ekonomi baru atau *new economy* sekarang merupakan era kompetisi yang sangat hebat yang dikenal dengan "*hypercompetition*". Dengan demikian, kunci sukses di masa yang akan datang adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumen baru yang menginginkan hal-hal yang sifatnya lebih cepat dalam pelayanan, lebih murah dalam hal harga serta memenuhi kualitas yang sesuai dengan kemauan dan keinginan mereka.

Melihat adanya perubahan ini maka hal yang fundamental baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam kompetisi mengharuskan adanya perubahan dalam keorganisasian secara mendasar. Sekarang *Sustainable Competitive Advantage/Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan* kita harus

dibangun berdasarkan pada kemampuan perusahaan dan senantiasa harus diperbaharui secara teratur dan terus menerus. Hal yang penting yang harus dimiliki perusahaan adalah kemampuan yang unik atau berkarakter baik dari segi produknya maupun pelayanannya. Karena sifat itu merupakan inti dari keunggulan bersaing kita. Jadi **Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan** dapat dicapai dengan mengembangkan sesuatu yang ada dan menciptakan sesuatu yang baru secara terus menerus dan kemampuan dalam merespon kondisi perubahan pasar secara cepat. Kesempatan bagi perusahaan kita untuk mempertahankan keunggulan bersaing, akan ditentukan oleh kemampuan kita dalam dua hal yaitu kemampuan yang berkarakter atau unik dan kemampuan untuk memproduksi lagi (*reproducible*). Akhirnya kita harus mampu mengkombinasikan dua kemampuan tersebut untuk menciptakan sesuatu untuk mendapatkan sinergi. Salah satu hal yang sangat menguntungkan yang agak sulit ditiru pesaing anda atau mungkin bisa ditiru tapi dengan

upaya yang agak susah atau lama adalah keunikan. Kemampuan yang berkarakter akan menghasilkan hak paten, lisensi, dan juga merek yang handal.

Pembahasan

Buku yang agak tua tapi masih direkomendasikan untuk dibaca berkaitan dengan persaingan dan strategi bersaing adalah buku milik Michael Porter seorang profesor bisnis yang berjudul *Competitive Advantage*. Dalam teori keunggulan bersaing Dia menyatakan bahwa:

1. Beberapa negara lebih baik daripada neegara yang lainnya dalam memproduksi/menghasilka n beberapa barang/produk.
2. Beberapa perusahaan lebih baik daripada perusahaan yang lainnya dalam memproduksi/menghasilka n beberapa barang/produk.
3. Beberapa perusahaan lebih baik daripada perusahaan yang lainnya dalam mengalahkan pesaingnya.

Keunggulan komparatif dan keunggulan bersaing mungkin berawal dari sumber yang dimiliki suatu negara seperti sumber daya antara lain: minyak bumi, sumber daya manusia (pendidikan) , investasi modal atau hukum/peraturan. Sebagai contoh, barang ekspor utama Amerika Serikat adalah mesin, perlengkapan transportasi (truk dan pesawat), bahan kimia, dan produk gandum serta yang berkaitan dengan investasi modal yang besar pada industri berat (produksi baja) dan produk pertanian. Banyak pihak yang mendorong adanya *free trade* atau perdagangan bebas yaitu perdagangan antar negara tanpa adanya hambatan seperti kuota ekspor impor, bea atau pajak untuk barang yang diimpor. Manfaat dari adanya perdagangan bebas adalah meningkatkan persaingan yang pada akhirnya dapat menguntungkan para konsumen. Namun demikian, bagi banyak negara yang memiliki sedikit bahkan tidak memiliki baik keunggulan bersaing maupun keunggulan komparatif perdagangan bebas mungkin tidak memberikan

manfaat oleh karena itu negara tersebut menjalankan berbagai penghalang/penghambat untuk melindungi perusahaan yang mereka miliki. Rintangannya atau penghambat tersebut akan mempengaruhi investasi perusahaan asing dan keputusan keuangan di negara tersebut.

Sementara keunggulan bersaing adalah kelebihan yang dimiliki suatu perusahaan di atas perusahaan lainnya dikarenakan struktur pasar, input dan output pasar dimana perusahaan tersebut beroperasi. Contoh, suatu perusahaan mungkin memiliki keunggulan bersaing dikarenakan adanya batasan terhadap perusahaan lain yang memasuki pasar yang sama. Hal ini terjadi karena kasus peraturan pemerintah yang membatasi jumlah perusahaan dalam suatu pasar. Kasus yang sama terjadi pada perbankan yang menimbulkan kasus monopoli (*pure monopoly*). Perusahaan itu sendiri mungkin mampu menciptakan rintangannya terhadap perusahaan yang ingin memasuki pasar. Termasuk didalamnya dengan adanya patent dan trademark.

Sebagai contoh, NutraSweet Company dari Monsanto Company, memiliki paten yang eksklusif pada pemanis buatan, aspartame yang dipasarkan di bawah merek NutraSweet. Namun demikian, paten tersebut telah berakhir pada tanggal 14 Desember 1992. Hilangnya kekuatan monopoli pada pemanis buatan tersebut menurunkan harga aspartame dari \$70 per pound menjadi \$20–35 per pound pada saat itu, karena perusahaan lain telah menghasilkan dan menjual produk aspartame mulai tanggal 15 Desember 1992. Yang berarti sehari setelah paten produk aspartame dinyatakan habis masa berlakunya.

NutraSweet tersebut memiliki keunggulan bersaing sepanjang ia memiliki hak paten, tetapi setelah hak patennya berakhir ia kehilangan keunggulan bersaingnya dan para pesaing berbaris antri untuk memasuki pasar. Hanya dengan memiliki berbagai jenis keuntungan itulah suatu perusahaan akan mampu menginvestasikan dananya dalam produk apapun dan akan menghasilkan hasil yang lebih

banyak. Dengan demikian, pertamanya kita harus menemukan terlebih dahulu keunggulan komparatif dan keunggulan bersaing apa yang dimiliki perusahaan sebelum kita dapat menentukan strategi perusahaan yang akan dijalankan. Menurut Porter, suatu bangsa mencapai keunggulan bersaing jika perusahaan yang dimilikinya memiliki daya saing. Perusahaan akan memiliki daya saing melalui **inovasi**.

Inovasi awalnya dikenal di Inggris yang menunjukkan serangkaian penemuan seperti mekanisasi dalam industri tekstil, penggunaan batu bara dalam industri baja, serta penggunaan uap sebagai sumber energi yang mengubah metode produksi yang menghasilkan produktivitas yang tinggi sehingga membuat negara tersebut memiliki keunggulan bersaing yang luar biasa khususnya dalam industri benang dan terjadi perubahan yang dramatis dari negara pertanian menjadi negara industri.

Di samping itu, **kepemimpinan** merupakan syarat utama dalam hal persaingan jangka panjang khususnya dalam hal pengetahuan ekonomi terutama pertanyaan “Apa yang benar-benar paling efektif dalam menghadapi persaingan?” Dulu inovasi diartikan sebagai pengetahuan baru dari produk baru. Sekarang inovasi diartikan sesuatu yang lebih sistematis. Hal ini muncul karena interaksi yang kompleks diantara faktor individu, organisasi, dan lingkungan. Perusahaan yang sukses dalam merealisasikan hasil dari teknologi dan inovasi, akan mampu menyelaraskan pengembangan teknologi mereka dengan keahlian pelengkap dari pengetahuan lain dalam bisnis mereka seperti pengetahuan manufaktur, distribusi, sumberdaya manusia, marketing, dan hubungan dengan para pelanggan. Kesuksesan perusahaan jangka panjang terkait dengan kemampuan untuk berinovasi. Kepemimpinan dalam ekonomi baru dibutuhkan untuk:

1. memotivasi karyawan
2. mendayagunakan karyawan

3. menciptakan kepercayaan dalam organisasi
4. mengidentifikasi dan mendorong intangible asset
5. menjadi wakil 'corporate governance' dalam era internet
6. mendukung untuk melibatkan diri dalam 'constructive destruction', karena e-business membutuhkan pembaruan yang terus menerus.

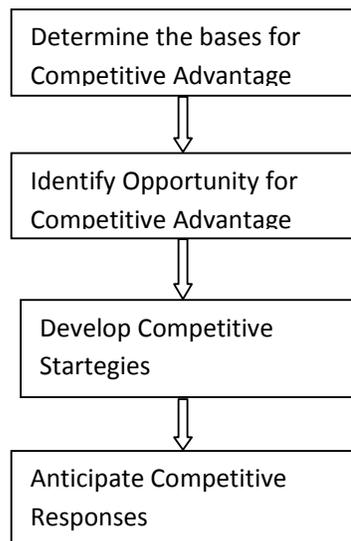
Michael Porter juga telah mengembangkan teori keunggulan bersaing dengan mengatakan bahwa dua dasar atau hal yang penting yang harus diperhatikan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yaitu *marketing advantage*/keunggulan pemasaran atau *cost advantage*/keunggulan biaya. Keunggulan dalam hal pemasaran ditunjukkan dengan adanya keunggulan dalam produk dan servisnya yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sementara keunggulan dalam biaya ditunjukkan dengan pengurangan biaya produksi dan biaya pemasaran agar lebih rendah biayanya daripada

biaya para pesaingnya. Dengan demikian, harga yang ditawarkannya akan lebih rendah. Pada umumnya perusahaan yang berorientasi keunggulan pemasaran cenderung berorientasi kepada konsumen, karena keunggulan produk dan jasa membutuhkan kerja yang lebih baik demi memenuhi kebutuhan konsumen. Namun demikian, perusahaan yang mencari keunggulan biaya pun tidak begitu saja dapat mengabaikan kebutuhan konsumen, jika perusahaan memfokuskan pada efisiensi biaya atau dikenal dengan perusahaan yang berbasis biaya, maka apapun yang didapatkan dari penurunan biaya akan hanya berlaku dalam jangka pendek.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa persaingan merupakan salah satu sumber utama untuk mendapatkan kesempatan marketing. Untuk memanfaatkan kesempatan pemasaran tersebut berarti mendapatkan keunggulan bersaing artinya keuntungan yang didapatkan dari pesaing dengan menawarkan pelanggannya nilai

yang lebih tinggi dan lebih baik. Nilai yang lebih tinggi tersebut diberikan apabila suatu perusahaan menawarkan lebih banyak manfaat bagi para konsumen dari produk atau jasa yang ditawarkan pesaingnya, atau dengan manfaat yang sama tapi harga yang lebih rendah dari pesaing. Sebagai contoh Coke dan Pepsi mengharuskan suatu pendekatan

yang sistematis untuk menentukan kesempatan keunggulan bersaing dan untuk menentukan suatu strategi untuk meraihnya seperti yang terlihat dalam gambar 1. Tujuan pendekatan ini adalah untuk mengembangkan strategi marketing berdasarkan pada analisa kekuatan dan kelemahan persaingan.



Gambar 1. Kerangka Untuk Mendapatkan Keunggulan Bersaing

Langkah pertama yang ada dalam gambar 1 adalah menentukan inti dari keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing Coca-Cola didasari oleh dominasi pasar internasional. Coca-Cola mulai menembus pasar internasional pada tahun 1920-an tetapi lebih kuat lagi

dominasinya di luar negeri pada saat Perang Dunia ke-2, karena pada saat itu Coca-Cola menemani pasukan tentara ke Eropa dan Pasifik. Salah satu kelebihanannya adalah rasa pemanis dan iklan yang ditujukan pada remaja. Sehingga tidak mengherankan bila akhirnya Coca-

Cola mendapatkan segmen yang loyal yaitu para remaja.

Langkah kedua adalah mengidentifikasi kesempatan yang ada dan kesempatan yang potensial bagi keunggulan bersaing. Hal ini dilakukan dengan cara menganalisis persaingan, yang meliputi penilaian terhadap menarik atau tidaknya pasar, kekuatan dan kelemahan pesaing, dan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dari hasil analisis ini perusahaan melangkah ke step berikutnya yaitu mengembangkan strategi bersaing untuk menggali keuntungan yang telah diidentifikasi di langkah sebelumnya. Strategi ini akan tergantung pada apakah perusahaan itu merupakan *market leader* atau pemimpin pasar seperti Coca-Cola, Challenger sebagaimana Pepsi tunjukkan dalam iklannya, The Pepsi Challenge, yang memperlihatkan bahwa konsumen memilih Pepsi daripada memilih Coke pada saat test rasa, yang dikenal juga dengan istilah *nicher*, karena Pepsi sedang dalam pencarian konsumen yang tidak terlalu banyak dan tidak dikuasai

Coke tetapi menguntungkan, segmen yang dibidiknya adalah *vending machine* di luar negeri.

Dengan telah menentukan strateginya, perusahaan melangkah ke step keempat dan mencoba untuk mengantisipasi apa yang akan terjadi dari respon persaingan tersebut. Pepsi mengantisipasi dengan benar dan tepat bahwa Coke mengenalkan minuman ringan dengan rasa buah-buahan. Pepsi mencoba mengcounternya dengan menawarkan minuman ringan lain Slice dengan berbagai rasa yang tampaknya agak sulit bagi Coke untuk mengikutinya.

Contoh lain, pada saat kita menarik para investor atau melaunching produk baru, sukses cenderung digenggam apabila kita mampu menciptakan dan menyampaikan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menjadi yang pertama di pasar saja belum cukup, karena bila seseorang muncul ke pasar dengan sesuatu yang lebih baik dan juga lebih menarik bagi para konsumen maka kita akan terlibas dengan sendirinya. Tidak peduli

bahwa produk pesaing tersebut persis sama dengan produk yang kita miliki. Demikian juga jika perusahaan lain sedang mengatasi hal yang sedang kita hadapi dengan konsumen yang sama berarti inilah benar-benar suatu persaingan.

Memang benar menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidaklah mudah. Beberapa hal yang membantu kita untuk tetap selangkah lebih maju dalam bisnis adalah:

1. **Ciptakan loyalitas merek.** Para pelanggan yang loyal akan mempertahankan merek yang mereka sukai tanpa memperdulikan harga dari barang tersebut. Dengan demikian, betapa pentingnya membangun hubungan yang baik dengan para pelanggan dengan cara memberikan pelayanan yang prima terhadap mereka.
2. **Patentkan produk kita.** Paten ini merupakan senjata utama dalam

menghadapi persaingan karena kita memiliki hak untuk membatasi produksi produk yang kita miliki oleh perusahaan lain jika tidak mendapatkan *fee* atas hak eksklusif terhadap produk tersebut.

3. **Terus berinovasi.** Para pelanggan selalu berharap mendapatkan hal yang terbaru dan terkini. Usahakan agar produk kita selalu *fresh* dan *compatible* atau cocok dengan pasar khususnya produk software tentu sangatlah penting.
4. **Berdayakan anggota tim yang terkait.** Jika pasar kita adalah perusahaan besar dan instansi pemerintah, maka “koneksi” merupakan kunci yang memungkinkan kita mampu mempercepat untuk mendapatkan dan mengamankan kontrak.
5. **Gunakan Kontrak dan insentif Jangka panjang.** Langkah ini harus

dijalankan secara hati-hati, karena akan menjadi boomerang. Jika kita mampu membuat kontrak jangka panjang dengan pelanggan kita, maka kemungkinan pelanggan untuk beralih kepada pesaing kita lebih kecil. Namun sebaliknya, apabila kita hanya menawarkan kontrak jangka panjang saja, sementara pesaing kita menawarkan kontrak jangka pendek, maka kemungkinan untuk kehilangan bisnis kita besar sekali. Di sinilah kita ditantang untuk mampu menunjukkan berbagai kelebihan yang dimiliki termasuk di dalamnya kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi serta lobyng. Idealnya kita sebagai produser atau penjual harus memberikan berbagai insentif terhadap pelanggan untuk mengikat kontrak jangka panjang

dengan cara pengurangan sedikit biaya atau memberikan bonus. Begitu pula para pelanggan cenderung bersedia untuk mengikat kontrak jangka panjang jika mereka telah merasakan kepuasan dalam kontrak jangka pendek.

Salah satu pertanyaan yang paling sulit dan penting saat ini yang harus kita siapkan adalah kita akan ditanya oleh para investor potensial yaitu apa sebenarnya keunggulan bersaing berkelanjutan yang Anda miliki? Sejauh ini para wirausahawan dalam obsesinya untuk menciptakan produk baru mereka, mengupgradenya, memperbaharunya bahkan mengumumkan kepada khalayak bahwa mereka tidak memiliki pesaing.

Karena kata **sustainable** diartikan sebagai jangka panjang artinya tidak hanya untuk hari ini. Seperti telah dikatakan di muka bahwa pertama masuk pasar bukan jaminan berlanjut. Karena jika

konsumen tidak lama kemudian disuguhkan produk baru yang hampir sama dengan harga yang lebih mahal dengan kualitas yang lebih baik maka konsumen dengan kantong yang lebih tebal akan meninggalkan produk kita begitu saja dan tentunya akan merugikan kita dan membahayakan investasi kita dan tentunya dana para investor. Persaingan sendiri sebaiknya diartikan secara lebih luas yang memasukkan cara alternatif bagaimana orang memecahkan masalah yang kita berikan atau timbulkan. Jangan mendefinisikan dengan cara sempit sehingga kita tidak mempertimbangkan pesawat sebagai pesaing kereta api, padahal masalahnya di sini adalah hal transportasi.

Lima tahap dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1. Kekayaan intelektual

Anda bisa berargumen tentang kelemahan dan kesulitan untuk mempertahankan paten, tetapi masih ada

keuntungannya karena dilindungi selama 20 tahun di beberapa negara. Di samping paten ada juga trademark/merek dagang, trade secret/rahasia dagang.

2. Perhatian terhadap product line yang dinamis daripada produk tunggal

Jika produk atau jasa kita hanya satu-satunya dengan tidak ada perencanaan untuk mengembangkannya, maka sebenarnya kita dalam posisi yang lemah. Posisi terbaik adalah mencari teknologi yang inovatif untuk menghasilkan produk baru yang istimewa dan menunjukkan list/daftar dari produk baru yang akan segera dikomersilkan untuk tetap menjaga posisi kita agar selangkah lebih maju di mata pesaing.

3. Penurunan biaya yang signifikan

Apa yang kita lihat di sini adalah suatu terobosan di bidang teknologi yang dipatenkan, proses pengolahan yang menghasilkan pengurangan biaya yang signifikan. Karena ada pepatah mengatakan bahwa sekalipun anda akan bekerja lebih giat dan lebih efisien dari pada pesaingmu untuk mengurangi biaya itu namun tetap tidak meyakinkan bila tidak ada perubahan yang signifikan

4. Tim yang solid dengan hubungan di dalamnya

Orang besar atau orang yang memiliki kelebihan tertentu selalu merupakan keunggulan bersaing yang nyata. Contoh nyata bila pasar kita berupa kontrak pemerintah, biasanya mahal dan menghabiskan waktu untuk ditembus, tetapi jika tim kita

memiliki koneksi, maka kita yakin akan mudah mendapatkannya. Namun saat ini perlu hati-hati karena bisa melanggar kode etik dan dikenakan pasal gratifikasi. Memang di masa lalu orang yang memiliki hubungan seperti ini akan tetap dianggap memiliki modal kepemimpinan yang baik terutama yang berurusan dengan lobi.

5. Perhatian terhadap pasar atau pelanggan

Jika kita sudah memiliki brand dengan pelanggan yang besar, maka sangat baik untuk membuka bisnis baru artinya kita sudah memiliki keunggulan yang luar biasa dan akan berkelanjutan bila kita mampu menjaga situasi ini melalui produk komplementer/pelengkap.

Ada pendapat lain agar kita mampu membangun Bisnis yang luar biasa, maka kita harus:

1. Percaya kepada visi dan bisnis kita dan patuh kepadanya
2. Mendefinisikan nilai yang diberikan dan ikuti aturan nilai tersebut
3. Membangun dan mesinergikan potensi/sumberdaya perusahaan
4. Memfokuskan dan menyangi/menjaga para konsumen
5. Menciptakan organisasi yang unggul
6. Memperbaharui bisnis kita secara terus-menerus
7. Menjadikan pemimpin pasar
8. Mempertahankan dan meningkatkan sifat gesit
9. Memformalkan inovasi
10. Memuat bisnis yang menyenangkan

Kreativitas kewirausahaan adalah tentang cara menghasilkan ide yang inovatif dan mengubahnya menjadi aktivitas bisnis yang

mnguntungkan yang menghasilkan nilai. Mengelola orang sebagai assets disebut juga sebagai '*human capital*' merupakan keunggulan bersaing yang paling utama dari suatu organisasi bisnis. Pandangan bahwa orang harus dipandang sebagai asset daripada sebagai biaya variabel, awalnya dikembangkan oleh Beer *et al* (1984). Dalam filosofi sumber daya manusia seperti disampaikan oleh Karen Legge (1995), mengatakan bahwa sumberdaya manusia merupakan hal yang penting dan utama serta sumber dari keunggulan bersaing. Demikian juga Armstrong and Baron (2002) menyatakan bahwa orang dengan keahlian kolektifnya, pengalamanya, untuk menyusun kepentingannya dalam menjalankan organisasi sekarang dikenal sebagai hal yang memberikan kontribusi yang penting terhadap suksesnya organisasi dan merupakan sumber dari keunggulan bersaing.

Keunggulan komparatif adalah keuntungan atau kelebihan perusahaan yang memiliki kelebihan dalam hal biaya produksi atau biaya pendistribusian dari barang atau jasa

terhadap perusahaan lainnya. Sebagai contoh, Wal-Mart Stores, Inc. memiliki keunggulan komparatif selama empat tahun terhadap pesaingnya seperti K Mart melalui jaringan yang luas dalam sistem pergudangan dan distribusinya. Wal-Mart berinvestasi dalam sistem pergudangan dan armada truk . Mengkombinasikan pembelian skala besar dan pendekatan yang unik terhadap pelanggan seperti “sapaan” yang sekarang sudah banyak dilakukan oleh para kasir di supermarket di Indonesia. Jadi, kelebihan yang dimiliki Wal-Mart tersebut membantu pertumbuhan Wal-Mart begitu pesat, menjadikan Wal-Mart sebagai retailer/pengecer yang berjaya dalam jangka atau rentang yang pendek. Namun demikian, karena dengan keunggulan komparatif yang dimilikinya merangsang pesaing untuk menaekluangkannya agar Wal-Mart bangkrut. Berbagai strategi sering diadopsi secara bersama-sama oleh perusahaan yang memiliki bidang yang sama.

Beberapa pedagang baru biasanya dari luar negeri memilih

untuk mengkhususkan aktivitasnya di suatu negara dimana baik jasa maupun produk masih dibutuhkan dengan nilai tambah yang tinggi dan baru. Di sini jelas bahwa mereka memiliki keunggulan bersaing contohnya Marcus Samuel & Co. dalam bidang minyak (besama Shell), Harrison & Crosfield karet, Chalmers, Guthrie & Co. kopi, Czarnikow gula dan Vestey daging. Begitu sebaliknya CSA memperkuat proteksi yang ditawarkan kepada pemilik modal asing dengan menjaga kerahasiaannya untuk menarik modal asing.

P&G sekarang menempatkan perancang bersama R&D dan manajer pemasaran karena keunggulan bersaing bukan hanya berasal dari paten saja tetapi juga dari kerjasama rancangan produk seperti Apple. Berita besar pun telah tersebar bahwa pada hari Rabu, (5/10) waktu setempat mantan CEO Apple yang juga pendiri pabrikan teknologi yang berbasis di Cupertino, California, Amerika Serikat yaitu Steve Jobs meninggal dunia di usianya yang ke-56. Jobs mendirikan Apple Computer pada 1976 bersama

teman masa kecilnya Steve Wozniack membidani lahirnya personal computer (pc) yang pada masa itu merupakan pc pertama di dunia yaitu Apple II. Menurut pengamat industri menyebutkan bahwa lelaki kelahiran kota San Francisco, 24 Februari 1955 itu merupakan seorang pengubah dunia yang bisa disamakan dengan Thomas Alva Edison-nya dunia komputasi. Jobs sukses menjadi orang yang bisa mengubah dunia komputasi, musik serta dunia komunikasi lewat inovasinya. Jobs pun berperan dalam mengubah arah bisnis Apple tak hanya berkuat di dunia komputasi saja, tapi juga menguasai sebagai pabrikan yang memproduksi pemutar musik portabel (iPod), pemimpin dalam bisnis smartphone (iPhone dan iPad) serta penemu kategori baru dari komputer yaitu tablet pc. “Kecerdasan, semangat, dan energi yang diberikan Steve menjadi sumber inovasi yang tidak terhitung yang memperkaya dan meningkatkan kehidupan kita. Dunia menjadi lebih baik karena Steve.”

Para ahli teori manajemen sering dihadapkan pada perbedaan pendapatnya sendiri. Contoh, kemarin besar adalah indah; hari ini kecil sensitif. Sekalinya kekuasaan diartikan luar biasa, tentunya sekarang ini *chaos* atau pergolakan dapat diartikan sebagai sumber utama dari kreativitas. Memang sudah lama kajian manajemen berpendapat bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan yang menyesuaikan dengan situasi unik yang dimilikinya, kemudian dikonfrontir oleh kajian yang mengusung prinsip universal dari adanya pengalaman. Beberapa teori juga penekanannya pada strategi umum untuk industri tertentu, sementara yang lainnya menekankan pada masing-masing perusahaan yang membuat strategi yang bebas untuk mendapatkan kesuksesan. Dilema analisis ini berlangsung terus sampai munculnya globalisasi yang membuat kebijakan ekonomi nasional tidak tajam lagi bahkan cenderung basi. Namun di sisi lain, bagi mereka yang merespon bahwa proses yang sama dengan globalisasi telah menimbulkan

asosiasi atau perkumpulan dari yang berskala nasional menjadi kelompok regional yang mirip dengan penguatan identitas nasional. Untuk kepentingan tertentu terhadap proses perencanaan strategis global menjadikan perdebatan dalam hal isu “managerial universalism”, atau anggapan bahwa ada satu kumpulan prinsip manajemen yang dapat diterapkan dalam perusahaan dari negara tertentu atau dalam lingkungan negara tertentu.

Bertolak belakang dari pendapat ini adalah teori bahwa negara tertentu sebaiknya menyesuaikan dengan tradisi budaya mereka, mungkin penganut *collectivism* dalam salah satu kasus dan penganut individualis di pihak lain. Teori *product life cycle* (daur hidup produk) banyak produk manufaktur mengalami siklus perdagangan yang pasti, selama siklus ini, negaranya sendiri yang awalnya sebagai eksportir, kemudian kehilangan keunggulan bersaingnya dibandingkan dengan partner dagangnya dan akhirnya menjadi negara pengimpor barang.

Sebagai contoh, kedekatan atau keterkaitan antara perusahaan mobil dengan pemasok komponen suku cadang di Jepang dipermudah dengan adanya perpaduan kepercayaan dan kewajiban yang timbal balik. Kedekatan hubungan ini menjadikan perusahaan mobil dan pemasoknya bekerjasama dalam berbagai hal seperti *inventory* dan *quality control*/pengawasan kualitas dan pengawasan persediaan, perancangan serta pengiriman yang tepat waktu. Ini membuktikan bahwa Jepang memiliki keunggulan bersaing dalam hal perusahaan auto mobil.

Akhir-akhir ini laporan yang disampaikan oleh London Business Scholl menunjukkan bahwa *Human capital* atau modal sumberdaya manusia semakin dikenal sebagai faktor kunci dari keunggulan bersaing bagi perusahaan yang juga merupakan indikator kunci bagi suksesnya perusahaan. Namun demikian, meskipun protes sering dilakukan oleh banyak organisasi bahwa pekerja merupakan aset terbesar kita selalu ada kesulitan untuk mengukur nilai mereka dalam

organisasi atau untuk memasukkan nilai mereka dalam laporan keuangan. Pada tahun 2003 Sekertaris negara Perdagangan dan Industri membuat fungsi tugas pada manajemen sumberdaya manusia dengan melihat pada bagaimana organisasi dapat mengukur kualitas dari sumber daya manusia dan melaporkannya pengaruhnya pada kinerja bisnis. Dengan demikian, modal intelektual merupakan aset yang sangat berharga hanya jika mendorong atau memperkuat keunggulan bersaing. Faktor kunci keberhasilan bisnis adalah bukan kebiasaan meniru.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya berkaitan dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah **pengetahuan**. Pengetahuan merupakan sesuatu yang penting bagi semua perusahaan, khususnya bagi penyedia layanan. Isu utama bagi perusahaan yang berskala internasional adalah melindungi pengetahuan yang penting yang menyediakan inti dari keunggulan bersaing perusahaan. Bagi perusahaan domestik akan

cukup berat untuk bersaing dengan perusahaan multi-nasional khususnya perusahaan manufaktur. Agar tetap mampu bersaing, manajemen domestik harus mengembangkan pemahaman yang tinggi dan pengetahuan pemasaran internasional. Para manajer harus mengadopsi segala hal yang bersifat global. *Think globally and act locally* memegang peranan penting. Banyak perusahaan yang modern dan besar secara sengaja mencari pasar global secara bersamaan dengan pasar regional. Pendekatan global sangatlah penting untuk meningkatkan dan menjaga keunggulan bersaing dan untuk memastikan kinerja jangka panjang. Perusahaan-perusahaan harus menempatkan aktivitas rantai nilai mereka di berbagai negara dan di pasar dimana mereka mampu meningkatkan keunggulan bersaingnya.

Memahami perbedaan komunikasi antara Amerika dan China dapat membantu penciptaan brand name yang memperlancar kesuksesan perusahaan. Dampak dari perbedaan bahasa harus dipahami

karena jika suatu brand name memberikan salah paham bagi masyarakat setempat, sukses perusahaan hanyalah mimpi belaka.

Contoh bagaimana memasuki pasar Cina. Ada tiga aturan keputusan harus diikuti agar sukses mentransfer brand name ke Cina. Pertama brand name (nama merk) harus benar-benar menggambarkan “tawaran penjualan yang unik” atau “inti keunggulan bersaing yang berkelanjutan” dari produk tersebut. Kedua, suksesnya penyampaian brand name memiliki baik simbol maupun makna yang jelas, yang mampu menarik pandangan yang positif antara budaya dan barang pribadi. Ketiga, brand name juga seharusnya mudah diingat. Contoh pada saat pakaian pria dengan merek Gold Lion mengandung “*a unique selling proposition*”. Gold Lion awalnya diartikan secara harfiah Singa Emas, namun demikian masih dibutuhkan makna yang lebih mengena untuk memuaskan para pengguna untuk menggapai barang mewah. Terjemahan tersebut diubah dari Gold Lion menjadi Lilai yang artinya **emas dan keberhasilan**.

Mercedes-Benz juga mengalami hal yang sama dalam mentrasfer imej yang luar biasa ke China. Di Cina “Mercedes” diterjemahkan menjadi “Ben Chi,” atau “dashing speed,” mungkin secara kasarnya diartikan sebagai keperkasaan dan ini menggambarkan masculinity (laki bener). Jadi brand name ini telah menggambarkan atau mewakili pria yang berstatus kelas ekonomi tinggi. Satu lagi adalah terjemahan “Yahoo!,” or “beautiful tiger,” di Cina. Jadi intinya apabila brand name membawa atau merefleksikan budaya rakyat yang mudah diingat maka konsumen akan cenderung membeli produk tersebut.

Penutup

Karena banyak perusahaan mencari pasar secara internasional, maka hanya perusahaan yang memiliki brand name yang paling kuat dan manajemen yang paling baik yang akan tetap survive dan berkelanjutan. Perusahaan yang mempunyai brand name yang kuat akan memungkinkan mendapatkan hasil yang lebih besar di atas rata-

rata dengan menciptakan konsumen yang loyal. Jadi brand name merupakan inti dari atribut produk tersebut yang merupakan aset perusahaan dan merupakan signal penting juga bagi konsumen terhadap kesuksesan produk baru. Semua itu kembali berpulang kepada faktor manusianya baik dalam hal berinovasi maupun kepemimpinan dan kemampuan mengadaptasi

lingkungan luar. Salah satu kunci utama untuk mampu memasarkan secara global adalah brand name sebaiknya distandardisir atau disesuaikan dengan budaya lokal untuk menyesuaikan kondisi pasar lokal sekaligus pasar global terpenuhi.

Sumber Pustaka

Agarwal, J and Kamakura, W (1999) "Country of origin: a competitive advantage?", *International Journal of*

Research in Marketing, vol 16, n. 4, pp 255–67

Assael Henry, (1993). *Marketing Principle & Startegy*, The Driden Press.

Ebert, Ronald J. & Griffin, Ricky W. (2000). *Business Essentials*. Prentice Hall.

Fabozzi J. Frank & Peterson P. Pamela, (2003). *Financial Management and Analysis*. John Wiley & Sons, Inc.

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Pride, William M. Huges, Robert J. & Kapoor, Jack R. (1996). *Business*. Houghton Mifflin.

http://1000ventures.com/business_guide/psa_bcoach_maturity.html