

MENDONGKRAK KEUNGGULAN BERSAING

Oleh: Prof. Dr. H. Suryana, M.Si

1. Peranan Sumberdaya Internal dan Kapabilitas

Dalam kondisi hyper kompetitif yang ditandai dengan demand pelanggan yang tinggi dan product life cycle yang semakin pendek seperti sekarang ini menuntut perusahaan melakukan continuous innovativeness untuk menciptakan produk yang benar-benar baru dan unik sehingga belum ada perusahaan lain yang memilikinya. Produk yang dianggap bernilai adalah produk yang baru dan berbeda (Suryana, 2003). Untuk menciptakan nilai perusahaan yang bermanfaat bagi pelanggan, tentu saja menuntut profesionalisme manajemen, sistem informasi, corporate culture yang tepat, dan pemanfaatan teknologi. Salah satu strategi untuk meraih keunggulan bersaing seperti itu, Michael Porter (1991) yang terkenal dengan teori Competitive Strategy-nya mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat (bargaining power) dalam persaingan. Menurut Porter, bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila tiga faktor utama dipenuhi, yaitu:

- (1) Adanya tujuan perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen, seperti fungsi produksi dan pemasaran harus memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar.
- (2) Tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan, serta diperbaharui terus secara dinamis sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman eksternal.
- (3) Perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (distinctive competencies) sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan "brand image reputation", dan biaya produksi yang rendah (low cost).

Kompetensi khusus di atas harus dikembangkan terus secara dinamis. Bila kompetensi khusus ini tidak diubah, maka tingkat keuntungan perusahaan bisa menurun. Pada intinya, perusahaan harus menciptakan daya saing khusus untuk memperkuat posisi tawar menawar dalam persaingan, dan untuk menampung tuntutan persaingan di pasar yang berasal dari para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti, dan tantangan yang gencar dari para pesaing. Oleh sebab itu, menurut Mintzberg (1990) dalam teorinya "Design School", perusahaan harus mendesain strategy yang cocok anatar peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai dan berpedoman kepada pilihan alternative dari grand strategy, kemudian didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti yang merupakan kompetensi khusus (distinctive competency) dari pengelolaan sumberdaya perusahaan. Kompetensi khusus itu diciptakan melalui strategy generic milik Porter, seperti strategi biaya rendah, differensiasi, dan fokus, serta didukung oleh nilai-nilai budaya perusahaan yang relevan.

Inti dari teori kompetensi inti sering dikemukakan oleh para ahli, misalnya Gary Hamel dan CK. Prahalad dalam karyanya “ Competeting for The Future (1994) mengemukakan definisi sebagai berikut:

- (1) Mengambarkan kemampuan kepemimpinan dalam menyusun produk barang dan jasa, yang intinya inovasi yang terus menerus.
- (2) Kompetensi adalah keterampilan yang memungkinkan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan.
- (3) Kompetensi adalah kumpulan keterampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing.
- (4) Sumber kompetensi inti adalah keunikan untuk dapat bersaing yang memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan dan biaya.

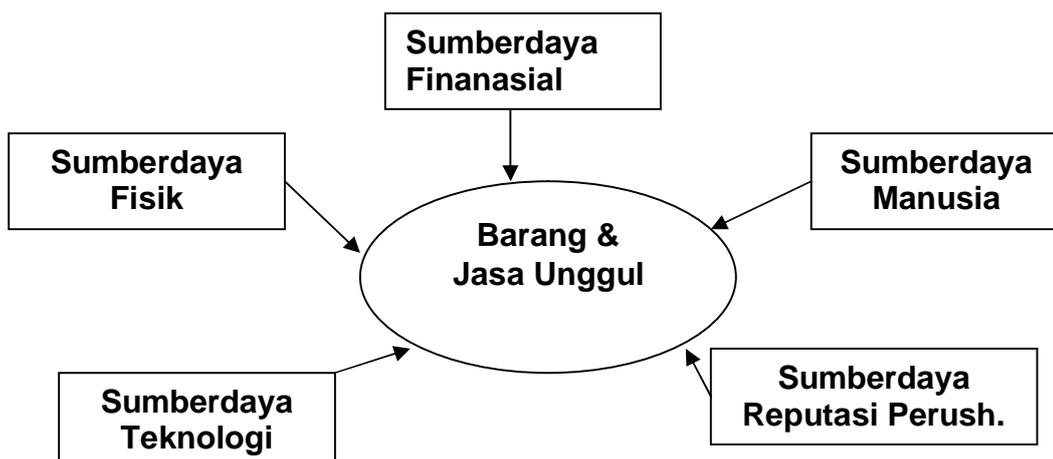
Dalam menghadapi persaingan seperti sekarang ini teori yang berbasis sumberdaya menjadi sangat penting. Mengolah keahlian khusus yang dapat menciptakan produk yang unggul untuk memperbesar manufacturing share product bagi konsumen akhir dapat dilakukan dengan mengembangkan resource based strategy. Menurut Garant (1991) yang dikutip dari Albert Wijaya (1994) ada beberapa langkah untuk mengembangkan resource-based strategy), yaitu:

- (1) Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumberdaya, seperti teknologi yang dimiliki, kapabilitas karyawan, paten dan merek, keunikan, kecanggihan pemasaran dan pelayanan pada pelanggan.

Sumberdaya tersebut diklasifikasikan menjadi:

- a. Sumberdaya Finansial
- b. Sumberdaya Fisik
- c. Sumber daya Manusia
- d. Sumberdaya Teknologi
- e. Sumberdaya reputasi organisasi.

- (2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas, yaitu kapabilitas yang mengintegrasikan ide baru, gagasan baru, keterampilan, dan pengetahuan yang menjadi kunci berpikir kreatif. Gambar 3 menunjukkan peran sumberdaya inti dalam menciptakan barang dan jasa unggul.



Gambar 2. Sumberdaya Inti Perusahaan

2. Hasil Pengujian Antar Variabel Dependen Terhadap Independen

Dalam penelitian ini ada dua tahapan pengujian yang dilakukan, yaitu :

Pertama, tahap pengujian pengaruh ketersediaan sumberdaya dan kapabilitas terhadap efisiensi, kualitas, keinovasian, ketanggapan terhadap pelanggan dan pengaruhnya terhadap kemampuan.

Kedua, menguji pengaruh dari efisiensi, kualitas, keinovsian dan ketanggapa terhadap kemampuan.

2.1 Pengaruh Sumberdaya Internal dan Kapabilitas Terhadap Efisiensi, kualitas, dan keinovasian serta ketanggapan terhadap Pelanggan

Hasil uji tahap pertama menunjukkan bahwa ketersediaan sumberdaya internal dan kapabilitas pengusaha memiliki pengaruh positif yang relatif bervariasi terhadap efisiensi, kualitas, keinovasian, ketanggapan terhadap konsumen, dan kemampuan. Hasil pengujian tersebut seperti tampak pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3 Matrik Hasil Uji Pengaruh Langsung (r^2) Sumberdaya dan Kapabilitas Pengusaha

Pengaruh Variabel Independen (X)	Variabel Dependen				Kemam- pulabaan (Z)
	Efisiensi (Y1)	Qualitas (Y2)	Keinova- sian (Y3)	Respon- sivness (Y4)	
Sumberdaya (X1)	0, 48	0, 36	0,64	0,68	0,68
Kapabilitas (X2)	0,56	0, 64	0,87	0,76	0,74

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengaruh sumberdaya perusahaan terhadap efiseiensi dan kualitas menunjukkan pengaruh positif yang relatif rendah masing-masing sebesar 48 persen dan 36 persen. Sedangkan pengaruh sumber daya terhadap keinovasian dan ketanggapan terhadap konsumen menunjukkan pengaruh langsung yang relatif lebih tinggi masing-masing sebesar 84 persen dan 68 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa sumberdaya yang dimiliki belum dapat memprediksi efisiensi atau tidaknya suatu perusahaan. Demikian pula kualitas tidak dapat diprediksi dari ketersediaan sumberdaya yang ada. Sedangkan keinovasian dan ketanggapan terhadap permintaan konsumen dapat diprediksikan dari kemampuan sumberdaya.

Pengaruh kapabilitas yang diukur dengan ketersediaan teknologi dan kemampuan pengusaha berpengaruh terhadap efisiensi, kualitas, keinovasian dan ketanggapan terhadap konsumen, dengan masing-masing besarnya pengaruh 56 persen, 64 persen, 64 persen, dan 76 persen. Pengaruh kapabilitas terhadap keinovasian dan ketanggapan terhadap pelanggan cenderung relatif lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa keinovasian dan ketanggapan terhadap pelanggan dapat diprediksikan sebagai akibat dari kapabilitas.

Pengaruh langsung sumberdaya perusahaan dan kapabilitas secara parsial terhadap kemampulabaan menunjukkan pengaruh yang cenderung relatif tinggi yaitu masing-masing sebesar 68 persen dan 74 persen. Hal ini menunjukkan bahwa kemampulabaan dapat diprediksikan sebagai pengaruh dari sumberdaya perusahaan (berupa sumberdaya manusia, sumberdaya keuangan, sumberdaya, teknologi, sumberdaya fisik, dan sumberdaya reputasi perusahaan) dan kapabilitas pengusaha (berupa pengetahuan dan keterampilan).

2.2 Pengaruh Efisiensi, Standar Kualitas , Keinovasian dan Ketanggapan Terhadap Kemampulabaan Perusahaan

Hasil uji tahap kedua menunjukkan bahwa efisiensi perusahaan, standar kualitas, keinovasian dan ketanggapan terhadap pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampulabaan perusahaan. Seperti tampak pada tabel 4 berikut.

Tabel 4 Pengaruh Efisiensi, Kualitas , Keinovasian dan Ketanggapan Konsumen Terhadap Kemampulabaan Perusahaan

Pengaruh Anta Variabel	Koefisien Pengaruh (r^2)
Efisiensi (Y1) terhadap (Z)	0,65
Kualitas (Y2) terhadap (Z)	0,68
Keinovasian (Y3) terhadap (Z)	0,74
Ket.Thdp Plgan (Y4) terhadap (Z)	0,72

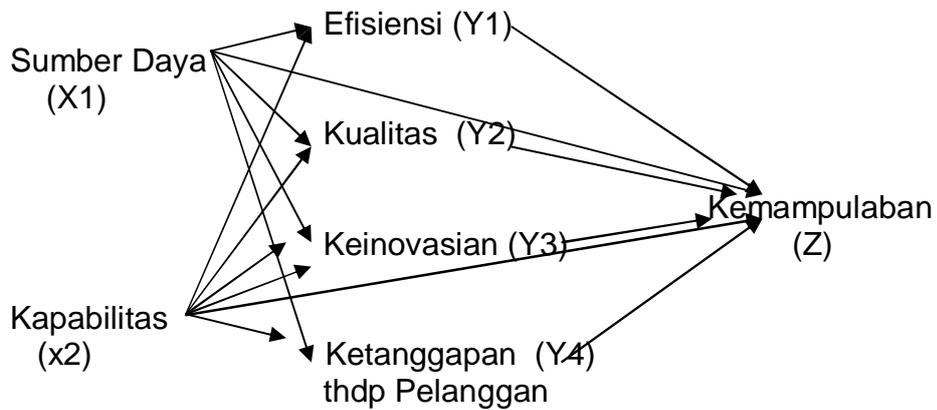
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pengaruh langsung dari masing-masing variabel yaitu efisiensi, keinovasian dan ketanggapan terhadap konsumen berpengaruh relatif lebih besar ketimbang pengaruh langsung dari kualitas, dengan masing – masing pengaruh 65 persen, 68 persen, 72 persen dan 72 persen. Hal ini menggambarkan bahwa kemampulabaan perusahaan dapat diprediksikan sebagai hasil dari efisiensi yang dicapai perusahaan, kualitas yang terstandar, keinovasian dan ketanggapan terhadap pelanggan.

Pengaruh yang paling dominan terhadap kemampulabaan adalah kapabilitas pengusaha yang diukur dari indikator pengetahuan dan

keterampilan. Pengaruh kedua yang dominan terhadap kemampuan adalah variabel keinovasian yang diukur dengan variasi produk.

Semua variabel prediktor yang diteliti ternyata memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel intervening dan independen variabel. Secara keseluruhan pengaruh masing-masing variabel yang diteliti tampak seperti pada gambar 3 berikut ini;



Gambar 3: Jalur Path Antar Variabel

Pada gambar 3 di atas sumberdaya perusahaan dan kapabilitas pengusaha yang merupakan kompetensi inti (*distinctive competency*) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing (berupa efisiensi, kualitas, keinovasian, ketanggapan terhadap konsumen) dan kemampuan perusahaan.

D. Kesimpulan

- (1) Daya saing perusahaan yang diukur dari nilai yang diciptakan perusahaan berupa harga yang lebih rendah, kepastian harga, adanya pilihan dipengaruhi oleh faktor efisiensi perusahaan, standar kualitas, keinovasian dan ketanggapan terhadap pelanggan. Artinya, bahwa perusahaan kecil pada umumnya cenderung kurang memiliki daya saing karena harga yang relatif mahal atau tidak pasti, keterbatasan keragaman produk, dan produk yang tidak terstandarisasi.
- (2) Sumberdaya perusahaan (berupa sumberdaya keuangan, sumberdaya manusia/karyawan, sumberdaya teknologi, sumberdaya reputasi perusahaan) dan kemampuan atau kapabilitas pengusaha (berupa pengetahuan, keterampilan manajerial) yang dikenal dengan "*distinctive competency*" berpengaruh terhadap keunggulan perusahaan dalam bentuk efisiensi perusahaan, standarisasi produk, keinovasian perusahaan, dan ketanggapan terhadap konsumen.
- (3) Kemampulabaan sebagai daya hidup perusahaan dipengaruhi oleh keunggulan perusahaan berupa efisiensi, produk yang terstandar, keinovasian, dan ketanggapan terhadap konsumen. Keunggulan dan kemampulabaan itu sendiri ditentukan secara langsung oleh sumberdaya perusahaan dan kapabilitas pengusaha.
- (4) Upaya untuk mendongkrak keunggulan perusahaan kecil diperlukan kompetensi inti (*distinctive competency*) yaitu suatu perpaduan dari kemampuan sumberdaya perusahaan dan kapabilitas pengusaha. Hal ini tentu saja diperlukan suatu upaya kongkrit baik dari pemerintah maupun para pengusaha untuk meningkatkan kemampuan sumberdaya perusahaan berupa peningkatan sumber keuangan, peningkatan teknologi, peningkatan keterampilan kerja karyawan, dan peningkatan citra usaha. Faktor utama yang sangat penting adalah kapabilitas pengusaha berupa pengetahuan dan kecakapan manajerial/entrepreneur.

E. Rekomendasi

- (1) Untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan kecil harus menciptakan nilai bagi konsumen berupa harga yang lebih efisien dan pasti, produk yang distandarisasi dan beragam, lebih inovatif dalam produk dan pelayanan, dan lebih respon terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan.
- (2) Untuk meningkatkan kemampulabaan perusahaan sebagai daya hidup perusahaan diperlukan keunggulan perusahaan baik berupa sumberdaya perusahaan maupun kapabilitas pengusaha. Oleh

sebab itu diperlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan manajerial untuk usaha kecil.

- (3) Perusahaan kecil perlu mengidentifikasi sumber-sumber keunggulan yang ada pada lingkungan internal dan mencari celah-celah pasar yang dapat digarap. Hal ini sangat penting untuk menghadapi persaingan yang terus menerus.
- (4) Kajian lebih lanjut tentang sumber-sumber keunggulan bersaing perlu terus dilakukan mengingat usaha kecil di Indonesia merupakan bagian yang terbesar menyerap tenaga kerja.

F. Daftar Pustaka

- Abdulgani .2006. *Menghadapi Tantangan Masa Depan. Seminar Nasional Kiat-kiat Pengembangan Jaringan dalam Merespon Geliat Bisnis*. 2006. Bandung.
- Agus W Suhadi. 2005. *Orientasi Pasar, Nilai Pelanggan, Aset pasar dan Nialai Pegang Saham*. Makalah Pengkuhan Guru Besar.Jakarta: Prasetia Mulya.
- Andreas Budihardjo. 2005. *Pendayagunaan Budaya Perusahaan dan Modal Insani Dalam Konteks Strategi Sumberdaya Manusia*. Makalah Pengkuhan Guru Besar.Jakarta: Prasetia Mulya.
- Albert Wijaya. 1993. *Manajemen Stratejik Perusahaan dalam Dekade 1990-an*. Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia No. 6 thaun XXII.
- Charles WL Hill, Gareth R. Jones. 1998. *Strategic Management*, 4 th edition. Houghton Mifflin Company.
- Fred R David. 1999 . *Strategic Management and Case*. 7 th edition Prentice Hall Inc.
- Hamel Gery C.K . Prahalad. 1994. *Competeting For The Future Breakthrough Strategy for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. USA: Harvad Business School Press.
- Ignas G Sidik.2005. *Peran Pemasaran Keuangan Dalam Menciptakan Nilai: Sinergi Perusahaan, Pelanggan, Pemilik dan Perekeonomian*. Makalah Pengkuhan Guru Besar. Jakarta: Prasetia Mulya Bisnis School.
- Mahoney, JT. Jr. Pandian. 1992. *The Resources Based View Within Conversation of Strategic Management*. Journal.
- Mintzberg. Henry. 1990. *The Desain School : Reconsidering The Basic premise of Strategic Management*. Management Jorurnal . Vol. II.
- Porter Michael E. 1998. *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Pree Press.
- . 1991. *Toward A Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management. Journal. Vol12.

Suryana. 2003. Kewirausahaan : *Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat. Edisi.