

ECONOMAC

Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi

Efek Distribusi Pendapatan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi, Kesehatan Penduduk dan Kemiskinan di Kabupaten-Kabupaten Sumatera Barat

Ariusni, (FE - Universitas Negeri Padang)

Mengelola Strategi Global Menuju Terciptanya Keunggulan Bersaing Perusahaan dalam Bisnis Internasional

Armiati (FE - Universitas Negeri Padang)

Analisis Pemilihan Portofolio Saham Sebagai Alternatif Investasi Masyarakat di Bursa Efek Indonesia dengan Menggunakan Model Indeks Tunggal (Studi Kasus pada Sektor Property, Real Estate dan Building Construction)

Halkadri Fitra (FE - Universitas Negeri Padang)

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Nasabah Menabung di PT. BPR (Bank Perkreditan Rakyat) Dharma Nagari Kecamatan Koto Baru Kabupaten Dharmasraya

Sri Eka Karori, Rose Rahmidhani (FE - Universitas Negeri Padang)

Pengaruh Likuiditas, Manajemen Laba dan Corporate Governance Terhadap Agresivitas Pajak Perusahaan

Lucy Tania Putri, Salma Taqwa (FE - Universitas Negeri Padang)

Motivasi Kerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara Internasional Minangkabau Sumatera Barat

Chichi Andriani, Afif Azwar (FE - Universitas Negeri Padang)

ECONOMAC

Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi

ISSN 1412-3290
Volume 13, Nomor 2, Oktober 2013

Penasehat

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Penanggung Jawab

Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Ketua Penyunting

Sri Ulfa Sentosa

Wakil Ketua Penyunting

Joan Marta

Penyunting Ahli

Supriyanto (Universitas Malang)
Agus Irianto (Universitas Negeri Padang)
Edwardus Tande lilin (Universitas Gadjah Mada)
Z.Mawardi Effendi (Universitas Negeri Padang)
Bustari Mukhtar (Universitas Negeri Padang)
Diah Natalisa (Universitas Sriwijaya)
Yasri (Universitas Negeri Padang)
Mulyadi (Universitas Brawijaya)

Penyunting Pelaksana

Chichi Andriani
Mike Triani
Rose Rahmidhani
Nayang Helmayunita
Halkadri Fitra
Irawati

Alamat Sekretariat Redaksi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jln.Prof.Dr.Hamka, Air Tawar Padang
Telp.(0751) 445089
Fax. (0751) 447366
Email: economac_feunp@yahoo.co.id
Jurnal Economac Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

JURNAL ECONOMAC, diterbitkan sejak tanggal 21 Februari 2003 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, mulai Volume 12, Nomor 1, April 2012 Economac berubah format seperti yang ada sekarang dan terbit dua kali dalam setahun (periode April dan Oktober)

ECONOMAC
Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi
ISSN 1412-3290
Volume 13, Nomor 2, Oktober 2013

DAFTAR ISI

- Efek Distribusi Pendapatan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi, Kesehatan Penduduk dan Kemiskinan di Kabupaten - Kabupaten Sumatera Barat 1 - 16
Ariusni (FE- Universitas Negeri Padang)
- Mengelola Strategi Global Menuju Terciptanya Keunggulan Bersaing Perusahaan dalam Bisnis Internasional 17 - 30
Armiati (FE - Universitas Negeri Padang)
- Analisis Pemilihan Portofolio Saham Sebagai Alternatif Investasi Masyarakat di Bursa Efek Indonesia dengan Menggunakan Model Indeks Tunggal (Studi Kasus Pada Sektor *Property, Real Estate* dan *Building Construction*) 31 - 50
Halkadri Fitra (FE - Universitas Negeri Padang)
- Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Nasabah Menabung di PT. BPR (Bank Perkreditan Rakyat) Dharma Nagari Kecamatan Koto Baru Kabupaten Dharmasraya 51 - 66
Sri Eka Karori, Rose Rahmidhani (FE - Universitas Negeri Padang)
- Pengaruh Likuiditas, Manajemen Laba dan *Corporate Governance* Terhadap Agresivitas Pajak Perusahaan 67 - 80
Lucy Tania Putri, Salma Taqwa (FE - Universitas Negeri Padang)
- Motivasi Kerja Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Bandara International Minangkabau Sumatera Barat 81 - 94
Chichi Andriani, Afif Azwar (FE – Universitas Negeri Padang)

JURNAL ECONOMAC, diterbitkan sejak tanggal 21 Februari 2003 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, mulai Volume 12, Nomor 1, April 2012 *Economac* berubah format seperti yang ada sekarang dan terbit dua kali dalam setahun (periode April dan Oktober)

MENGELOLA STRATEGI GLOBAL MENUJU TERCIPTANYA KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN DALAM BISNIS INTERNASIONAL

Armianti*

(*Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang)

Abstract: *The terms of global strategy, global industry and global competition have been used widely in the last 20 years. Today, the issue has changed, especially to discuss about strategy in global competition. Whether local or global business needs enough strength to build their competitiveness in dynamic changes of globalization. Competitive advantage of the firm can be reached by using the generic strategies are consist of cost leadership, differentiation and focus. Corporate can also use other strategies such as cooperation and coopetition models. Using the appropriate strategy may help corporate get their competitive advantage in facing the globalization.*

Keywords: *global strategy, competitive advantage, international business*

Pendahuluan

Tidak dapat dipungkiri, gelombang globalisasi yang melanda seluruh negara di dunia membuat bisnis internasional menjadi peluang yang semakin menarik. Bisnis internasional semakin berkembang dan bertumbuh sebesar 39,53% selama 3 tahun terakhir (Kodrat, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa pasar internasional merupakan peluang bisnis untuk mengembangkan pasar yang sudah ada. Pemahaman akan berbagai metode untuk menembus pasar internasional sangat diperlukan. Kejelian melihat peluang pasar merupakan modal utama untuk menyusun strategi bersaing di pasar internasional.

Orang yang akan masuk dalam pasar internasional seharusnya menyadari bahwa sistem ekonomi, budaya, pemerintahan dan politik berbeda. Sistem ekonomi bervariasi dari kapitalis hingga perencanaan terpusat. Sistem politik pun bervariasi dari demokrasi hingga otokrasi. Parameter budaya beragam yaitu etnis, kepercayaan, kebiasaan sosial dan tradisi.

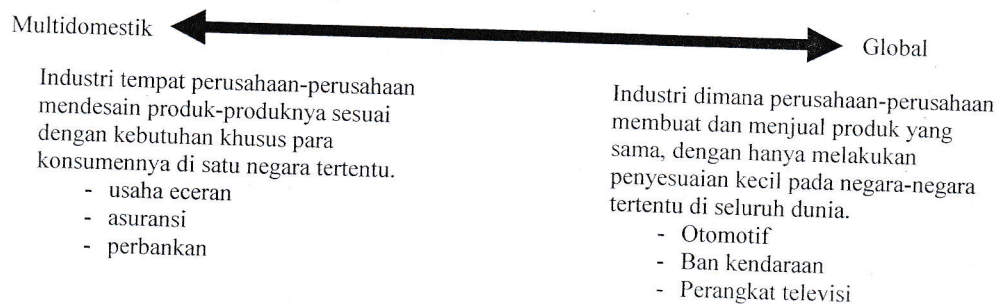
Dinamisasi pasar dalam pasar global merupakan kondisi eksternal yang tidak dapat dikontrol maupun dipengaruhi oleh perusahaan secara individual maupun industri secara lebih luas. Dinamisasi pasar global tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait dan memberikan efek yang berantai terhadap kondisi pasar, baik dari faktor pengguna produk maupun jasa akhir dan pasar industri, perubahan akibat berbagai penemuan ataupun inovasi produk baru, dan berbagai perkembangan industri global yang tidak dapat dikontrol perkembangan dan efek perubahannya terhadap dinamisasi pasar global (Budiprasetyo, 2008).

Oleh karenanya organisasi bisnis lokal maupun global membutuhkan kekuatan yang cukup untuk memberikan daya saing terhadap berbagai perubahan global tersebut. Dan untuk itu dibutuhkan sebuah kekuatan yang dapat memberikan perbedaan dengan pemimpin pasar untuk dapat bertahan dalam pasar yang dinamis.

Untuk memenangi persaingan bisnis pada abad ke-21 maka yang diperlukan tidak saja strategi, tetapi juga

seluruh dunia pula, hanya dengan membuat sedikit penyesuaian pada

persyaratan-persyaratan yang diminta di negara tertentu.



Gambar 1. Kontinum Industri Internasional
(Sumber: Hunger, 1996)

Faktor-faktor yang cenderung menentukan apakah sebuah industri dapat dikatakan sepenuhnya multidomestik atau global adalah; (1) tekanan untuk melakukan koordinasi dalam perusahaan multinasional yang beroperasi dalam industri tersebut, (2) tekanan untuk kepekaan lokal sebagai bagian dari pasar individu negara tujuan. Jika tekanan untuk melakukan koordinasi demikian kuat dan tekanan untuk kepekaan lokal demikian lemah bagi sebuah perusahaan multinasional dalam industri tertentu, maka industri tempat perusahaan multinasional berusaha cenderung global. Akan tetapi, jika sebaliknya, maka industri tersebut cenderung akan menjadi multidomestik.

PERTIMBANGAN SEBELUM MELAKUKAN GLOBALISASI

Robinson (1997) menyatakan bahwa untuk memulai kegiatan global, perusahaan dianjurkan mengambil empat langkah. *Pertama* mengamati situasi global. Pengamatan meliputi membaca jurnal dan laporan laporan paten serta sumber-sumber bacaan lain, selain juga bertemu dengan orang-orang dalam konferensi dan seminar teknik ilmiah. *Langkah kedua* membina hubungan dengan perguruan tinggi dan organisasi riset. Perusahaan yang aktif

dalam litbang mancanegara seringkali mempunyai proyek-proyek kerja bersama akademi-akademi asing dan adakalanya mengikat kesepakatan konsultasi dengan mereka.

Langkah yang ketiga yaitu meningkatkan ketampakan global perusahaan. Cara yang lazim digunakan perusahaan untuk menarik perhatian global adalah ikut berperan serta dalam pameran-pameran dagang, mengedarkan brosur tentang produk dan hasil temuan mereka, serta mengundang konsultan alih-teknologi. Sedangkan *langkah yang keempat* adalah melakukan penilaian ekstern dan intern. Penilaian ekstern meliputi penelitian yang cermat atas aspek-aspek penting dari lingkungan global. Perhatian khusus diberikan pada status negara tujuan dalam bidang-bidang seperti kemajuan ekonomi, kekuasaan politik, dan nasionalisme.

Perencanaan strategik global lebih rumit daripada perencanaan sejenis untuk domestik. Robinson (1997) mengungkapkan sedikitnya ada lima faktor yang menyebabkan kompleksitas ini, yaitu; (1) operasi global menghadapi lingkungan politik, ekonomi, legal sosial, dan budaya yang beragam di samping juga laju perubahan yang berlain-lainan pada

masing-masing faktor ini, (2) interaksi antara nasional dan asing bersifat kompleks, karena masalah kedaulatan nasional dan sangat berbedanya kondisi ekonomi dan sosial, (3) keterpisahan geografis, perbedaan budaya dan kebangsaan, serta perbedaan cara berbisnis kesemuanya cenderung menyulitkan komunikasi dan upaya pengendalian antara kantor pusat dan afiliasi seberang lautan, (4) operasi global menghadapi persaingan yang ekstrim, karena perbedaan dalam hal struktur industri, dan (5) operasi global terbatas dalam hal pilihan strategi bersaing yang ada karena beragamnya blok-blok ekonomi.

Meskipun perencanaan strategik ini memiliki beberapa kompleksitas, namun hal ini dapat dikurangi dengan memberikan perhatian terhadap perencanaan strategik. Perencanaan dapat membantu dalam mengantisipasi dan menyiapkan diri terhadap perubahan.

TAHAPAN MEMASUKI PASAR GLOBAL

Memasuki pasar global, perusahaan akan melalui beberapa tahapan (Keegan, 1995 dalam Kodrat, David, 2007). *Tahap pertama* adalah tahap domestik. Di tahap ini perusahaan memusatkan aktivitasnya pada upaya untuk memenuhi dan melayani pasar, berhubungan dengan pemasok dan pesaing yang berada di dalam negeri. Orientasi perusahaan ini adalah *Ethnocentric* yaitu sifat pasar/konsumen di manapun sama. Pada tahap ini, manajemen perusahaan masih melihat bawa pasar domestik lebih memiliki peluang.

Tahap kedua adalah tahap internasional. Semakin kompetitif pasar membuat pasar dalam negeri mulai jenuh, maka perusahaan mulai menggarap kesempatan yang tumbuh di

luar negeri. Orientasi perusahaan Internasional sama dengan tahap pertama yaitu *Ethnocentric*. Motivasi terjun ke pasar internasional pun masih semata-mata karena adanya kelebihan produksi atau memperpanjang daur hidup produk. Perusahaan membentuk divisi internasional untuk menangani aktivitas internasional.

Tahap ketiga adalah tahap multinasional. Perusahaan mulai menanamkan investasi dan memproduksi barang di luar negeri dengan menerapkan strategi yang berbeda terhadap negara yang satu dengan yang lain. Asumsinya setiap negara mempunyai konsumen dan lingkungan bisnis yang berbeda. Pandangan ini dikenal dengan *Polycentric*. Dalam perusahaan multinasional, sifat pengambilan keputusan manajemen lebih condong ke desentralisasi sehingga pada umumnya struktur organisasi dibuat berdasarkan wilayah geografis. Beberapa resiko yang perlu dipertimbangkan apabila perusahaan menerapkan strategi multinasional adalah: (1) adaptasi lokal pada produk dan jasa dapat meningkatkan struktur biaya perusahaan dan (2) konsistensi dengan aspek lain dalam pemasaran global, derajat optimal dari adaptasi lokal berkembang setiap waktunya.

Tahap keempat adalah tahap global. Perusahaan mulai melakukan strategi pemasaran global atau strategi sumber daya global. Strategi pemasaran global dilakukan dengan memfokuskan pada pasar global dan memproduksi dengan sumberdaya dari dalam negeri atau salah satu negara. Strategi sumber daya global menekankan pada pasar domestik dengan produk yang diproduksi di luar negeri dengan sumberdaya global. Strategi ini akan membuat perusahaan untung dalam hal biaya yang lebih murah. Keuntungan

strategi ini adalah: (1) perusahaan yang dapat menikmati skala ekonomi hanya dapat berkonsentrasi pada sumber daya yang *scale sensitive* dan aktivitas pada satu atau beberapa lokasi, (2) konsentrasi geografis pada kegiatan perusahaan cenderung menutup kegiatan tersebut dari target pasar dan (3) mengonsentrasikan kegiatan pada satu lokasi membuat perusahaan menjadi tergantung pada lokasi tersebut.

Tahap kelima adalah tahap transnasional. Perusahaan mulai mendominasi pasar dan industri di seluruh dunia dengan memadukan antara sumber daya global dengan pasar global untuk mencari keuntungan. Perusahaan transnasional mendapatkan keuntungan dari segi biaya karena melakukan standarisasi tetapi mereka mulai mempertimbangkan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berbeda di setiap negara. Pendekatan ini dikenal dengan sebutan *Geocentric*. Risiko strategi transnasional adalah: (1) pilihan pada lokasi yang terlihat optimal tidak dapat menjadi jaminan kualitas dan biaya dari faktor input juga akan menjadi optimal, dan (2) walaupun pemindahan pengetahuan dapat menjadi sumber utama dari keunggulan kompetitif hal tersebut tidak dapat terjadi secara otomatis.

BERBAGAI METODE MEMASUKI PASAR GLOBAL

Perusahaan yang akan memasuki pasar global dapat dilakukan dengan beberapa metode (Kuncoro dalam Kondrat, 2007) yaitu: *pertama* ekspor, merupakan bentuk keterlibatan perusahaan dalam bisnis internasional yang paling sederhana. Perusahaan menggunakan kapasitas produksi domestik yang dimiliki untuk pasar luar negeri. Hasil produksi berupa barang lokal dikirimkannya ke pasar

internasional melalui angkutan laut ataupun udara. Ada dua metode ekspor yang dapat dipilih perusahaan yaitu menjadi eksportir langsung atau tidak langsung. Sebagai eksportir langsung, perusahaan menjalankan bisnis ini mulai dari penjualan hingga pengiriman barang. Sebagai eksportir tidak langsung, perusahaan dapat menggunakan jasa perantara perusahaan lain untuk mempermudah perdagangan. Ada 4 jenis perantara yaitu: (1) agen ekspor manufaktur yang menjual produk perusahaan di luar negeri, (2) wakil manufaktur yang menjual produk-produk sejumlah perusahaan eksportir di pasar luar negeri, (3) agen komisi ekspor yang bertindak sebagai pembeli untuk pasar luar negeri, dan (4) pedagang ekspor yang membeli dan menjual produknya sendiri untuk berbagai pasar.

Metode ekspor mempunyai kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan metode ekspor adalah: (1) risiko amat kecil, (2) eksportir tidak terlibat dalam masalah yang berkaitan dengan iklim usaha di luar negeri dan (3) memperkenalkan merek dagang dan mengetahui potensi pasar untuk produk perusahaan dengan cara mudah. Kekurangan metode ekspor adalah: (1) melakukan ekspor lebih mahal dibanding dengan metode lain terkait, (2) tidak dapat digunakan sebagai alat penetrasi pasar yang optimal dan (3) tambahan pangsa pasar akan hilang bila pesaing lokal meniru produk yang ditawarkan eksportir.

Kedua metode lisensi, dilakukan dengan cara perusahaan pemberi lisensi menghibahkan beberapa hak (*intangible rights*) kepada perusahaan asing meliputi pemberian hak untuk memproses, hak paten, program, merek, hak cipta dan keahlian. Intinya penerima lisensi membeli kekayaan milik perusahaan lain dalam bentuk

pengetahuan (*know how*) atau riset dan pengembangan. Pemberi lisensi dapat memberikan lisensi hak-hak khusus ini secara eksklusif kepada suatu perusahaan atau beberapa perusahaan. Metode lisensi memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihan metode lisensi adalah: (1) pemberi lisensi menerima tambahan keuntungan dibanding hanya dengan menggarap pasar domestik, (2) memperpanjang siklus hidup perusahaan, (3) meningkatkan penjualan perusahaan dan (4) mengurangi biaya riset. Kekurangan metode lisensi adalah: (1) membatasi kesempatan mendapatkan keuntungan di masa depan karena hak khusus perusahaan mempunyai periode waktu dan (2) memberikan hak kepada perusahaan lain sehingga perusahaan pemberi lisensi kehilangan pengendalian atas kualitas produk dan proses.

Ketiga waralaba, hampir sama dengan pemberian lisensi, bedanya lisensi menghibahkan izin penggunaan nama, proses, metode dan merek, sedangkan tambahan pada waralaba adalah perusahaan induk membantu penerima *franchise* dalam operasi dan atau pasokan bahan mentah. Pemberi *franchise* lebih memiliki pengendalian terhadap kualitas produk dari pada hanya memberikan lisensi. Sama dengan lisensi, penerima *franchise* membayar sejumlah komisi dan sejumlah prosentase tertentu dari penjualan. Keuntungan bagi perusahaan pemberi *franchise* adalah kenaikan penerimaan, perluasan merek produk dan pasar. Kelemahan waralaba ini adalah: (1) pengendalian atas kualitas dan standar operasi, dan (2) perlunya adaptasi terhadap produk atau jasa yang sudah distandardisasi.

Keempat kontrak manajemen, terjadi bila perusahaan menyewakan keahliannya atau pengetahuannya

kepada pemerintah atau perusahaan luar negeri dalam bentuk orang yang dapat kepada pemerintah/perusahaan dan mengelola kepentingan mereka. Metode ini digunakan bila terdapat pemasangan fasilitas baru setelah terjadi nasionalisasi oleh pemerintah atau bila operasi perusahaan berada dalam kesulitan. Kontrak manajemen sering dijumpai dalam operasi *turnkey*. Operasi *turnkey* yaitu perusahaan memberikan jasa penanganan seluruh fasilitas baru termasuk desain, konstruksi dan pengoperasiannya. Masalah yang dihadapi dalam operasi *turnkey* adalah: (1) lamanya waktu kontrak yang mengakibatkan panjangnya jadwal pembayaran, (2) menimbulkan risiko lebih besar di pasar mata uang dan (3) meningkatnya persaingan di masa depan karena kapasitas luar negeri meningkat dengan adanya fasilitas baru.

Kelima kontrak manufaktur, perusahaan transnasional melakukan kontrak dengan mitra lokalnya dalam jasa manufaktur. Kontrak ini sama seperti perusahaan melakukan integrasi vertikal. Perusahaan transnasional tidak mendirikan lokasi produksi sendiri, melainkan melakukan subkontrak produksi berupa: (1) kontrak produksi penuh yaitu pabrik lokal memproduksi barang untuk dijual dengan nama sama seperti pabrik asalnya dan (2) kontrak jasa manufaktur parsial seperti merakit barang.

Keenam investasi langsung. Perusahaan yang melakukan investasi langsung berarti perusahaan membuat komitmen atas modal, orang dan kekayaan melampaui batas wilayah negara. Komitmen perusahaan terhadap sumber daya ini meningkatkan keuntungan potensial perusahaan transnasional melalui pengendalian yang lebih besar atas biaya dan operasi perusahaan di luar negeri. Sekaligus meningkatkan risiko karena beroperasi

di lingkungan dan negara asing. Metode investasi langsung berupa: (1) *joint venture* dan (2) membuka cabang. Alasan perusahaan melakukan investasi langsung adalah: (1) memperoleh akses terhadap pasar yang lebih besar, (2) mengambil keuntungan atas perbedaan biaya di pasar luar negeri dan (3) sebagai strategi bertahan menghadapi gerakan pesaing yang memasuki pasar baru.

Ketujuh patungan (*joint venture*.) adalah kerjasama bisnis dimana satu atau lebih perusahaan bergabung bersama untuk mendirikan beberapa jenis operasi. Bila terdapat lebih dari dua pihak dalam perjanjian patungan disebut operasi konsorsium. Tiap pihak dalam patungan menyumbang modal, ekuitas dan kekayaan. Kepemilikan dalam patungan tidak selalu 50:50 dapat bervariasi tergantung dari jumlah yang disumbangkan masing-masing pihak. Di beberapa negara terdapat peraturan yang membatasi jumlah kepemilikan yang diizinkan untuk perusahaan asing dalam usaha patungan. Perusahaan patungan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan perusahaan patungan adalah: (1) meningkatkan pertumbuhan dan akses ke pasar, (2) menetralkan persaingan yang ada dan pesaing potensial, (3) lebih mudah memperoleh modal di pasar lokal karena perusahaan lokal terlibat dalam operasi dan (4) pemerintah pajak memberikan keringanan pajak sebagai insentif perusahaan asing melakukan patungan dengan perusahaan lokal. Adapun kekurangannya adalah: (1) membatasi pengembalian keuntungan ke kantor pusat, (2) keberhasilan operasi perusahaan akan mengundang nasionalisasi perusahaan oleh pemerintah negara tuan rumah, (3) menimbulkan masalah pengendalian dan pengambilan keputusan.

Kedelapan membuka cabang. Perusahaan yang memiliki cabang di luar negeri dapat menjaga pengendalian menyeluruh atas operasi perusahaan. Akibatnya perusahaan berhak mendapat operasi 100% atas laba yang dihasilkan oleh cabang di luar negeri. Risikonya sama dengan pengelolaan perusahaan di dalam negeri dengan tambahan risiko bisnis internasional yaitu kemungkinan nasionalisasi, keterbatasan pengembalian keuntungan, UU dan peraturan lokal.

Sembilan operasi global. Perusahaan yang melakukan globalisasi operasi mengambil peluang bisnis yang terjadi di seluruh dunia dan tidak terbatas pada sektor tertentu. Perusahaan yang melakukan globalisasi percaya bahwa konsumen di seluruh dunia semakin sama dalam tujuan dan persyaratan terhadap produk dan atributnya. Dalam praktik operasi global, merek memegang peranan yang utama.

Sepuluh investasi portofolio, berupa investasi dalam bentuk surat-surat berharga yang dapat diperjualbelikan di pasar internasional seperti uang, obligasi, surat dagang, sertifikat deposito dan saham. Alasan suatu negara menarik bagi investasi portofolio adalah: (1) stabilitas politik dan pertumbuhan ekonomi, dan (2) tingkat halangan atau hambatan pengembalian keuntungan dan modal yang diinvestasikan.

Metode untuk memasuki pasar global di atas tidaklah bersifat eksklusif satu sama lain. Sebagai contoh, suatu perusahaan dapat saja mendirikan sejumlah usaha patungan sambil tetap menyelenggarakan bisnis ekspor. Tambahan lagi, masih ada cara-cara lain yang perlu dipertimbangkan perusahaan sebelum memutuskan untuk memasuki pasar global.

KEUNGGULAN BERSAING Perubahan Cara Pandang

Memasuki cara berbisnis baru pada era globalisasi, cara-cara berkompetisi yang ada tidak mencukupi lagi untuk menjamin kemenangan. Oleh karena itu diperlukan model baru dalam berkompetisi. Menurut Widiatmodjo perubahan cara pandang berkompetisi tersebut adalah sebagai berikut; (1) dari kondisi yang nyaman menjadi kondisi yang ketat. Dikarenakan telah banyak hadirnya kompetitor dengan berbagai keunggulan, perusahaan tidak dapat lagi santai namun siap bersaing, (2) dari lokal menjadi global. Perubahan ini mendorong setiap perusahaan agar tidak lagi memandang dirinya sebagai pemain lokal karena harus bersaing dengan perusahaan multinasional, (3) dari diikuti menjadi mengikuti. Banyaknya kompetitor membuat konsumen memiliki banyak pilihan, oleh karenanya perusahaan harus mengikuti untuk memproduksi barang sesuai keinginan konsumen, (4) dari batasan industri yang jelas menjadi tidak jelas. Kompetisi dan kolaborasi perusahaan mengakibatkan produksi baru yang berbeda dengan sebelumnya, (5) dari stabil menjadi labil. Setiap produk yang diproduksi dewasa ini mengalami daur hidup yang sangat pendek dan tingkat kesuksesan dan juga kegagalannya sangat tinggi, (6) dari tidak langsung menjadi langsung. Produsen dapat bertemu langsung dengan konsumen tanpa perantara, yaitu dengan bantuan internet, (7) dari integrasi vertikal menjadi spesialis. Banyaknya kompetisi perusahaan akhirnya berproduksi secara spesialis, dan (8) dari berpengetahuan tunggal menjadi jamak. Dibutuhkan beragam pengetahuan untuk dapat menjelaskan produk dan servisnya kepada konsumen.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat

yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

Strategi Bersaing Generik dari Porter

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari kemampuan perusahaan menanggulangi faktor-faktor persaingan secara lebih baik ketimbang para pesaingnya. Untuk dapat bersaing di pasar global, tentu saja perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing agar tetap bertahan. Dengan terbukanya persaingan, tentu saja banyak negara-negara yang memiliki keunggulan bersaing dapat masuk ke arena tersebut. Indonesia sebagai negara yang berkembang akan bertemu dengan negara-negara maju yang terlebih dahulu telah menguasai pasar. Oleh karena itu, untuk dapat memiliki keunggulan bersaing, Porter (1993) menawarkan strategi bersaing "generik" untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu.

Menurut Porter, suatu perusahaan dapat saja memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dibandingkan dengan para pesaingnya, namun ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yang dapat dimilikinya, yaitu **biaya rendah** atau **diferensiasi**. Keunggulan biaya adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang atau jasa pada biaya yang paling rendah, relatif terhadap para pesaing, dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan. Diferensiasi adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan/ciri-ciri

khusus, atau layanan purna jual. Strategi-strategi ini disebut generik karena perusahaan dengan jenis dan ukuran apapun, bahkan organisasi nonprofit dapat menggunakannya.

Kedua tipe dasar keunggulan bersaing di atas dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan yang

dilakukan untuk mencapainya akan menghasilkan tiga pilihan “strategi generik” untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Pilihan strategi tersebut adalah keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Ketiga strategi generik ini dapat digambarkan sebagai berikut:

| | | Keunggulan Kompetitif | |
|--------------------|----------------|-------------------------|------------------------|
| | | Biaya yang lebih rendah | Diferensiasi |
| Jangkauan Bersaing | Sasaran Luas | 1. Keunggulan Biaya | 2. Diferensiasi |
| | Sasaran Sempit | 3A. Fokus Biaya | 3B. Fokus Diferensiasi |

Gambar 2. Tiga Strategi Generik (Sumber: Porter, 1993)

Lebih jauh Porter mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan suatu industri ditentukan oleh jangkauan bersaingnya, yaitu keluasan pasar sasaran unit bisnis atau perusahaan. Sebelum menggunakan salah satu dari kedua strategi tersebut, perusahaan atau unit bisnis harus memilih rentang variasi produk yang akan dihasilkan, saluran distribusi yang akan digunakan, jenis pembeli yang akan dilayani, wilayah geografis yang akan dicakup, dan kelompok industri sejenis yang akan menjadi tempat bersaingnya. Penentuan ini harus mencerminkan pemahaman terhadap sumber daya unik perusahaan. Dengan kata lain sebuah perusahaan atau unit bisnis dalam memilih *sasaran luas* (menekankan pasar massal ukuran menengah) atau *sasaran sempit* (tekanan pada ceruk pasar). Kombinasi dari dua jenis pasar sasaran dan dua strategi bersaing menghasilkan empat

variasi strategi generik seperti yang ditunjukkan pada gambar 2. Apabila strategi biaya rendah dan diferensiasi memenuhi pasar sasaran luas, maka strateginya dikenal dengan keunggulan biaya dan diferensiasi. Apabila pasar sasarnya sempit, maka dikenal dengan strategi fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Keunggulan biaya adalah strategi bersaing biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marjinal, dan minimisasi biaya seperti R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan, dan sebagainya”. Karena biaya rendahnya itu, keunggulan biaya mampu memberikan harga yang lebih rendah bagi produknya dibanding para pesaingnya, sambil mendapatkan laba

yang cukup memuaskan. Beberapa perusahaan yang berhasil dalam menjalankan strategi ini adalah *Wal-Mart* (pengecer), *Timex* (jam), dan *Gateway 2000* (komputer). Memiliki posisi biaya rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapat laba pada masa-masa persaingan ketat. Pangsa pasarnya yang tinggi memberikan kekuatan penawaran yang menguntungkan terhadap pemasoknya karena perusahaan membeli dalam jumlah besar. Harga yang murah berfungsi sebagai hambatan pesaing untuk masuk ke dalam industri, dan hanya sedikit yang dapat menandingi keunggulan biaya tersebut.

Strategi generik kedua adalah diferensiasi. Dalam strategi diferensiasi perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli. Perusahaan memilih satu atau beberapa atribut yang oleh banyak pembeli dalam industri ini dipandang penting, dan menempatkan dirinya secara unik untuk memenuhi kebutuhan ini. Karena posisi yang unik (khas) itu, perusahaan merasa layak untuk menetapkan harga premium (*premium price*).

Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, sistem pengiriman produk, ancangan pemasaran, serta berbagai cara lain. Diferensiasi adalah strategi aktif untuk mendapatkan hasil di atas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena loyalitas merek akan membuat sensitivitas konsumen terhadap harga menjadi lebih rendah. Naiknya harga biasanya dapat dialihkan kepada pembeli. Loyalitas pembeli juga berfungsi sebagai penghalang masuk industri, perusahaan-perusahaan baru harus mengembangkan kompetensi tersendiri mereka untuk membedakan

produk mereka melalui cara-cara tertentu agar dapat bersaing dengan sukses. Penelitian mengemukakan bahwa strategi diferensiasi lebih mungkin menghasilkan laba yang lebih tinggi daripada strategi biaya rendah karena diferensiasi menciptakan penghalang masuk yang lebih baik. Namun demikian, strategi biaya rendah lebih mungkin untuk menimbulkan peningkatan pada pangsa pasar. Contoh pengguna sukses strategi diferensiasi adalah *Walt Disney Production* (hiburan), *Mercedez* (otomotif), dan *WordPerfect* (perangkat lunak).

Strategi generik yang ketiga adalah fokus. Strategi ini sangat berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Memilih strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus berupaya mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh. Kesuksesan dengan strategi fokus terletak pada kemampuan perusahaan untuk menemukan segmen-segmen yang memiliki kebutuhan yang unik atau mengalokasikan segmen yang dilayani dengan buruk oleh para pesaing industri lainnya.

Strategi fokus mempunyai dua varian; fokus biaya dan fokus diferensiasi. Fokus biaya adalah strategi bersaing yang berfokus pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mengabaikan yang lain. Dalam menggunakan fokus biaya, perusahaan atau unit bisnis mencari keunggulan biaya pada segmen sasarannya. Strategi

tersebut didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang mengkonsentrasikan upaya-upayanya dapat melayani target strategis yang sempit dengan lebih efisien dibandingkan para pesaingnya. Contoh pengguna strategi fokus biaya adalah *Fadal Engineering*. *Fadal* memfokuskan upaya-upayanya pada pembuatan dan penjualan peralatan mesinnya kepada produsen kecil. Perusahaan tersebut mencapai fokus biaya dengan meminimisasi biaya dan R&D, dan dengan berfokus pada upaya pemasaran yang murni hanya untuk pasarnya.

Sedangkan fokus diferensiasi berkonsentrasi pada kelompok pembeli segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Jumlah atau cara yang dapat digunakan untuk mendiferensiasikan produk untuk melayani kebutuhan unik dari segmen pasar tertentu adalah tidak terbatas. Contoh perusahaan yang menggunakan strategi ini adalah *Morgan Motor Company* (pemanufaktur mobil sport Inggris klasik) dan toko-toko makanan sehat lokal. Menurut Porter, "segmen sasaran harus memiliki salah satu; pembeli dengan kebutuhan tak lazim, atau sistem produksi dan penyaluran yang melayani pasar berbeda dari pesaingnya. Dalam menggunakan fokus diferensiasi, perusahaan atau unit bisnis mencari diferensiasi pada segmen sasarannya. Strategi ini dihargai karena adanya keyakinan bahwa perusahaan yang memfokuskan usaha-usahanya dalam melayani pasar sasarannya yang sempit lebih efektif daripada pesaingnya.

Hitt (2001) mengatakan bahwa perusahaan harus mampu melengkapi berbagai aktivitas primer dan pendukung dalam cara yang secara kompetitif superior untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata ketika

menggunakan strategi fokus. Aktivitas-aktivitas tersebut harus dilakukan sepenuhnya untuk mengimplementasikan strategi keunggulan biaya fokus dan strategi diferensiasi fokus.

Strategi Keunggulan Bersaing Lainnya

a. Model Cooperation

Dalam lingkungan ekonomi sekarang, menurut Moore (1998) dalam Widiatmidjo mengungkapkan bahwa inovasi adalah kemenangan. Semua bidang bisnis bisa menikmati keuntungan finansial, bila mereka melahirkan inovasi produk, jasa atau proses secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing-pesaing di industrinya. Tetapi hal itu sudah menjadi *old business model*. *New business model*, kerjasama (*cooperation*) menjadi penting, kalau tidak lebih penting (dan inovasi). Menjadi pemenang mutlak dalam perang model saling berhadapan, adalah model berbisnis lama. Jika tidak bisa menerima kenyataan ini, maka perusahaan akan mendapatkan kesulitan, sebab tidak akan mungkin bisa eksis sendirian dalam bisnis. Dalam model bisnis konvensional, produk, jasa atau proses saling berhadapan secara frontal. Ini mengabaikan konteks atau lingkungan, di mana mereka melakukan bisnis. Dalam konteks itu sangat kritis. Sebab, bisnis yang hebat sekalipun akan hancur oleh kondisi yang melingkunginya (jika lingkungan itu berubah).

Inovasi memerlukan persyaratan berupa keterlibatan konsumen dan pemasok sebagai mitra bisnis. Makin radikal, canggih, inovasi makin menghendaki keterlibatan yang erat dari para mitra bisnisnya, terutama konsumen. Sebab, produsen harus mendidik dulu konsumennya untuk bisa menerima inovasi. Situasi ini

merupakan wahana untuk menjalin organisasi yang luas, di mana masing-masing "pemain" saling membagi pandangannya untuk membuat inovasi bisa diterima semua pihak.

Jadi, hal yang tersirat di sini adalah pentingnya kerjasama (diantara mitra bisnis; konsumen, pemasok, bahkan pesaing). Bahkan menurut Moore, dewasa ini banyak bisnis memiliki ide melimpah, teknologi yang canggih, atau modal yang banyak. Tetapi itu semua tidak menjamin keberlangsungan bisnis, tanpa ada kemampuan menggalang kerja sama diantara *stakeholder*.

Untuk bisa sukses melewati era matinya kompetisi ini, anda harus membangun ekologi. Anda harus menerima bahwa perusahaan anda berada di ekosistem, sehingga anda harus memerankan peran sebagai pekebum besar: membentuk ekosistem melalui strategi bisnis anda.

Yang perlu dikerjakan adalah daripada fokus memikirkan pesaing, lebih baik fokus pada penciptaan ekosistem baru: daripada mencoba menang dalam permainan, lebih baik mengubah permainan. Kehebatan *Intel* dan *Hewlett Packard* adalah berkat kemampuannya memanfaatkan model keunggulan kompetitif ini, yaitu mengetahui kapan dan bagaimana membangun ekosistem dan mengarahkannya untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang dan perbaikan yang kontinu.

Tentu saja dalam menghadapi pesaing tidak harus menghindar atau mengalah, melainkan jangan sampai *all out* - semua daya dan dana dicurahkan untuk membunuh lawan. Bisa-bisa, meski keluar sebagai pemenang tetapi dengan *cost* yang mahal. Akan lebih baik kalau saling menghidupi dengan cara melayani pasar masing-masing, atau kalau pasarnya sama bisa merger.

Senada dengan itu Hitt (2001) juga menawarkan strategi merger dan akuisisi dalam menghadapi persaingan.

b. Model Coopetition

Coopetition berasal dari kata *cooperation* dan *competition*. Inti dari model keunggulan besaing ini adalah, bisnis tak ubahnya permainan. Namun, tidak seperti yang terjadi di olah raga atau kartu. Dalam olah raga atau kartu, setiap ada yang menang pasti selalu ada yang kalah. Di dunia bisnis tidak harus demikian, kedua belah pihak boleh saling bersaing, bisa sama-sama keluar sebagai juara. Keunikan inilah yang membuat *coopetition* juga disebut *business game theory*.

Inti *business game theory* adalah mengajarkan kapan harus bersaing dan kapan harus bekerjasama. Para pelaku bisnis bisa saling bekerjasama ketika menciptakan pasar, tetapi harus bersaing ketika membaginya. Untuk bisa mengetahui kapan harus bekerjasama dan kapan harus bersaing itu, maka yang harus dilakukan adalah mengubah permainan. Dalam setiap permainan pasti terdapat lima unsur, yaitu: *player*, *added value*, *rules*, *tactics* dan *scope* (PARTS).

Player adalah semua pihak (pemain) yang terlibat dalam permainan di dunia bisnis. Para pemain itu yakni perusahaan yang anda wakili/miliki sendiri, *supplier*, pelanggan, *complementor* dan pesaing. *Added value* adalah peran yang disumbangkan oleh semua *player*. *Rules* merupakan aturan-aturan main yang disepakati semua *player* atau yang ditetapkan pemerintah. *Tactics* gerakan-gerakan (cara) yang dilakukan pemain dalam mendapatkan/mencapai keuntungan dalam permainan. *Scope* adalah batas atau lapangan yang digunakan untuk bermain.

Mengubah permainan bisa dilakukan dengan mengubah semua

unsur permainan atau salah satu diantaranya. Mengubah *player*, bisa dilakukan dengan mengubah perusahaan anda sendiri atau mengubah pemain lain. Contoh, pelanggan pasti menghendaki produk yang murah. Sementara supplier menginginkan kenaikan harga produknya. Bagaimana mengubah permainan ini? Anda bisa memperbanyak supplier sehingga *bargaining power* mereka turun. Ini berarti anda mengubah salah satu pemain yaitu supplier. Maskapai penerbangan Delta melakukan ini ketika menambah suppliernya, tidak hanya Boeing, tetapi juga Airbus.

Mengubah *added value*. Dengan menurunkan posisi tawar supplier tadi, sebenarnya anda juga melakukan perubahan pada *added value*, sebab anda bisa menikmati biaya yang rendah dari supplier yang makin banyak. Cara lain mengubah *added value* adalah membatasi penawaran, membuat produk (jasa) lebih baik dan membuat konsumen loyal. Nintendo produsen video game, misalnya membatasi penjualan *cartridge* di waktu tertentu, seperti natal dan pada hari liburan lainnya yang bertujuan menciptakan kelebihan permintaan.

Mengubah *rules*. Peraturan yang dibuat pemerintah biasanya tak bisa diubah. Yang paling mungkin dilakukan adalah aturan main di antara pemain sendiri. Contohnya, negosiasi kontrak dengan supplier atau pelanggan. Intinya dalam hal mengubah *rules* ini, apakah aturan main yang ada sudah menguntungkan perusahaan atau apakah mengubah aturan main bisa memberi lebih banyak manfaat kepada perusahaan anda.

Mengubah *tactics*. Inti mengubah taktik adalah mengubah persepsi konsumen terhadap produk. Sebagai contoh, apa yang dilakukan *Microsoft* ketika memasarkan *Power*

Point. Sebagai *software* presentasi, *Power Point* masih kalah dengan *Harvard Graphics*. Tetapi jika *Power Point* dijual lebih murah, bisa jadi persepsi konsumen terhadap *Power Point* adalah produk murahan. Untuk mengubah persepsi ini *Microsoft* menjual *Power Point* secara paket dengan *Microsoft Word* dan *Excel* dalam *Microsoft Office*. Dengan cara itu konsumen tidak lagi mempunyai persepsi *Power Point* adalah *software* murahan. Sebaliknya justru memandangnya sebagai produk mahal. Padahal kemahalan itu akibat taktik menyatukan dengan program lain.

Mengubah *scope*. Jika tak ada pilihan, apakah ikut bermain di lapangan yang penuh atau mencari lapangan lain. Lebih bijaksana kalau memilih yang kedua. Kecuali jika anda memiliki produk yang superior. Sega misalnya, tidak mau meladeni permintaan Nintendo di produk video game sistem 8 bit, melainkan menciptakan sendiri lapangannya dengan memproduksi sistem 16 bit. Sebaliknya, nintendo juga tidak mau masuk kancah sistem 16 bit, sebab pasar yang dikuasainya masih potensial.

Satu catatan akhir, bahwa perubahan dalam permainan ini bukanlah pekerjaan sesaat, kemudian dilupakan, melainkan terus menerus (*never ending process*). Jika ini bisa dilakukan, maka akan bisa memanfaatkan sinergi dari *cooperation* dan *competition* ini sebagai model keunggulan bersaing.

KESIMPULAN

Kondisi pasar yang dinamis bisa dianggap sebagai kondisi yang penuh dengan pengalaman dan merupakan proses yang mengandung resiko tinggi, sementara kondisi yang akan terjadi belum tentu sesuai dengan yang diprediksikan. Kemampuan untuk

memprediksikan kondisi pasar yang akan datang sangat tergantung dengan bagaimana teknologi yang digunakan dalam mengakses informasi memberikan kecepatan bagi manajemen dan organisasi untuk menginterpretasikan kecenderungan perubahan yang akan terjadi. Ketika terjadi kelambatan akses informasi, maka manajemen dan organisasi tidak dapat melakukan antisipasi yang lebih cepat dan tidak dapat melakukan adaptasi perubahan yang lebih baik. Kelambatan tersebut akan menjadi kelemahan bagi manajemen dan organisasi untuk bertahan dalam pasar yang dinamis sekaligus menciptakan persepsi ancaman atas perubahan yang ada dalam pasar yang dinamis dan bukannya sebagai tantangan untuk menciptakan sesuatu yang lebih baru dibandingkan pesaing.

Dalam rangka menghadapi persaingan global tersebut, perusahaan dituntut untuk dapat menentukan strategi yang dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Dalam hal ini Porter menawarkan strategi generik untuk dapat memiliki keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Disamping itu strategi lain yang dapat menjadi bahan pertimbangan adalah model *cooperation* dan model *coopetition*.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa benefits mengikuti strategi global tergantung pada karakteristik industri seperti adanya skala ekonomi yang tinggi dan karakteristik logistik yang ada. Perusahaan yang menerapkan strategi global dan menggunakan fleksibilitas yang diusahakan oleh jaringan internasionalnya akan meningkatkan keunggulan bersaing. Berbagai sumber juga mengindikasikan bahwa tidak ada satu strategi global. Strategi-strategi

global dapat berupa bentuk yang berbeda-beda, tergantung pada karakteristik industri.

Daftar Rujukan:

- Budiprasetyo, Benedictus, Karno. 2008. *Dynamic Capabilities untuk Membangun Keunggulan Bersaing Berkesinambungan*. The 2nd National Conference UKWMS. (Online). (<http://lpks1.wima.ac.id/pphks/accurate/makalah/>). diakses pada tanggal 4 November 2009).
- Hitt, Michael A. et. All. 2001. *Manajemen Strategi: Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*. Edisi I. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 1996. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Kodrat, David, Sukardi. 2007. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Porter, Michael E. 1993. *Keunggulan Bersaing; Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Robinson, Pearce. 1997. *Manajemen Strategic; Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Universitas Negeri Malang. 2007. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Edisi keempat.
- Widiatmidjo, Sawidji. Tanpa tahun. *Model Keunggulan Bersaing*. (Online), (www.mainexchange.com). diakses pada tanggal 4 November 2009).