



JURNAL MANAJEMEN

Open access available at <http://ejournal.lmiimedan.net>



COMPETITIVE ADVANTAGE DAN UPAYA MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN

Arison Nainggolan

Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Februari 2018

Disetujui Mei 2018

Dipublikasikan Juni 2018

Keywords:

Competitive Advantage;

Laba Perusahaan;

Lingkungan Eksternal;

Lingkungan Internal

Abstrak

Competitive advantage atau keunggulan bersaing merupakan suatu posisi yang harus dicapai bila ingin bertahan dalam persaingan ketat para pelaku usaha. Menyediakan produk bermutu, layanan yang berkualitas, variasi produk yang memanjakan pilihan pelanggan, ketersediaan produk dan keunggulan harga merupakan keadaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibanding pesaing dalam berkompetisi. Untuk mencapai keadaan itu, maka pelaku usaha harus mampu mengenali dan membenahi lingkungan internal dan selanjutnya menyikapi lingkungan eksternal. Lingkungan internal terkait dengan aspek organisasi yang meliputi hubungan komunikasi, struktur jaringan, hirarki tujuan, kebijakan, prosedur, aturan dan kemampuan tim manajemen; aspek pemasaran meliputi segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, strategi promosi dan strategi distribusi; aspek keuangan meliputi likuiditas, profitabilitas, aktivitas dan peluang investasi; aspek personel meliputi hubungan ketenagakerjaan, perekrutan, program pelatihan, sistem penilaian kinerja dan sistem insentif.

Selanjutnya menyikapi lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal terkait dengan *general environment* yang meliputi komponen sosial, komponen ekonomi, komponen pemerintah, komponen hukum dan komponen teknologi; *operating environment* meliputi komponen pelanggan, komponen persaingan, komponen tenaga kerja dan komponen internasional. Bila lingkungan internal sudah dibenahi dan lingkungan eksternal disikapi maka selanjutnya perusahaan harus mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan dengan menggunakan *the five forces model* meliputi pesaing industri, pemasok, pembeli, pendatang baru dan produk pengganti. Bila faktor internal telah dibenahi dan eksternal disikapi, maka mencapai laba perusahaan sesuai yang telah dianggarkan bukanlah hal sulit untuk dicapai.

PENDAHULUAN

Persaingan pasar regional maupun pasar global saat ini merupakan kenyataan yang tidak dapat dihindarkan oleh para pelaku usaha. Ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan

tawar menawar pemasok untuk memasok bahan baku, kekuatan tawar menawar pembeli, keunggulan harga bahkan mengetahui batas kemampuan kompetitornya, itulah yang terjadi dalam persaingan usaha dewasa ini. Tiada lagi

yang membatasi persaingan, batas-batas Negara pun tidak lagi, semua sudah terhubung. Kenali diri, kenali lawan dan pahami situasi, itulah yang harus dilakukan oleh pelaku usaha bila ingin bertahan.

Dewasa ini, semua pelaku usaha harus dapat memahami posisinya, melihat peluang dan mengambil keputusan yang tepat dalam menjalankan usahanya untuk meningkatkan penjualan. Bila kita melihat susunan laporan laba rugi, dinyatakan bahwa penjualan atau pendapatan dikurangi beban adalah laba/rugi. Ini artinya bahwa untuk memperoleh laba sesuai rencana perusahaan, maka perusahaan harus dapat meningkatkan penjualan sekaligus menekan beban.

Penjualan atau pendapatan merupakan sumber utama untuk meningkatkan laba. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu melihat peluang bagaimana meningkatkan penjualannya misalnya dengan menyediakan produk bermutu, variasi produk yang memanjakan pilihan pelanggan, ketersediaan atau kemudahan untuk mendapatkan produk dan keunggulan harga.

Pencapaian-pencapaian di atas disebut juga dengan istilah *competitive advantage* atau keunggulan bersaing. Bagi perusahaan, keunggulan harga, variasi produk dan mengetahui keinginan pelanggan dalam kaitannya dengan *competitive advantage* adalah hal yang harus dicapai. Untuk menentukan harga jual, perusahaan harus mengetahui harga pokok produk masing-masing produk. Penentuan harga pokok produk memiliki peranan penting.

Bila penentuan harga pokok produk tidak tepat, hal ini dapat menyebabkan

kesalahan dalam menentukan harga jual. Harga jual dapat menjadi terlalu tinggi maupun terlalu murah. Hal ini akan berakibat pada laba produk yang diperoleh perusahaan, jika harga produk terlalu tinggi maka perusahaan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain. Sebaliknya jika harga terlalu rendah dapat mengakibatkan laba yang diperoleh menjadi rendah bahkan dapat menyebabkan kerugian (Fandy, 2002).

Untuk menentukan varian produk, perusahaan harus lebih dulu melakukan analisis orientasi pelanggan. Analisis ini mencakup siapa pelanggan perusahaan, identifikasi nilai yang mereka butuhkan, identifikasi alasan pelanggan menganggap suatu perusahaan lebih superior daripada perusahaan lain.

Dengan mengetahui pentingnya analisis *competitive advantage* bagi perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan kajian terkait *competitive advantage* dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan laba perusahaan.

LANDASAN TEORI

Pengertian *Competitive Advantage*

Respon terhadap perubahan akan menentukan kemampuan perusahaan memenangkan persaingan. Respon perusahaan terhadap perubahan pola persaingan global biasanya dilakukan dalam bentuk-bentuk:

- a. Penyesuaian ukuran bisnis
- b. Perubahan produk
- c. Penciptaan hubungan kerja yang baru dengan organisasi lain.

Day dan Wensley (dalam Rangkuti, 2003) menyatakan bahwa keunggulan bersaing itu harus dipandang sebagai suatu proses yang dinamis mengikuti perubahan daripada dipandang hanya

sebagai hasil. Proses keunggulan bersaing ini mencakup tiga hal yaitu sumber-sumber keunggulan, keunggulan posisional dan *performance outcomes*.

1. Sumber-sumber dari sebuah keunggulan mencakup:

a. *Superior skills*

Superior skills memungkinkan organisasi menyeleksi dan mengimplementasikan strategi yang membedakan organisasi tersebut dari pesaingnya. Ketrampilan (*skills*) ini mencakup kapabilitas teknis, manajerial dan operasional.

b. *Superior resources*

Superior resources merupakan dimensi-dimensi yang dapat memperkuat keunggulan seperti jaringan distribusi yang kuat, kapasitas produksi, kekuatan pemasaran, teknologi dan sumber daya alam.

c. *Superior control*

Superior control meliputi kemampuan dalam memonitor dan mengevaluasi proses dan hasil bisnis.

2. Keunggulan Posisional

Keunggulan posisional dihasilkan dari *cost leadership* atau diferensiasi produk yang memberikan nilai superior kepada pelanggan. Biaya rendah memungkinkan perusahaan menawarkan nilai superior melalui pemberian harga yang lebih rendah daripada yang dapat diberikan kompetitor. Diferensiasi produk yang istimewa yang sesuai dengan keinginan pelanggan akan menimbulkan kesan bahwa pembeli mendapatkan keuntungan yang bersifat unik dan berbeda lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Salah satu faktor

penting dalam pencapaian keunggulan adalah kemampuan untuk memutuskan dimana dan bagaimana bersaing.

3. *Performance Outcomes*

Performance outcomes akan terjadi bila keterampilan, sumber daya dan kemampuan kontrol organisasi digunakan untuk mencapai nilai dan keunggulan di bidang biaya, maka keunggulan posisional mengarahkan pada *performance outcomes* yang menguntungkan, seperti kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan kemampulabaan. Penentuan sebuah keunggulan bersaing organisasi dan identifikasi peluang-peluang baru untuk mendapatkan keunggulan memerlukan analisis pelanggan dan pesaing. Ada 2 model analisis yang dapat dilakukan yaitu :

a. *Customer Oriented Analysis*

Analisis ini mencakup penentuan siapa pelanggan perusahaan, identifikasi nilai yang mereka butuhkan, perbandingan kinerja organisasi dengan pesaingnya dan identifikasi mengapa pelanggan menganggap suatu perusahaan lebih superior daripada perusahaan lain.

b. *Competitor Centered Analysis*

Ada dua teknik yang digunakan dalam analisis pesaing yaitu *value chain analysis* dan *benchmarking*. Rantai nilai memilah perusahaan ke dalam aktivitas-aktivitas strategis yang relevan untuk memahami perilaku biaya dan sumber-sumber diferensiasi yang telah dimiliki maupun yang masih potensial. Aktivitas tersebut mencakup bagaimana suatu organisasi dalam mendesain,

memproduksi, memasarkan dan mendukung produknya. Dalam rantai nilai (*value chain*), produsen merupakan bagian dari sistem yang melibatkan pemasok dan jaringan distribusi seperti distributor, dealer dan pengecer. Suatu keunggulan kompetitif tercapai bila perusahaan mampu dan dapat menampilkan aktivitas-aktivitas rantai nilai seperti pengembangan teknologi pemasaran dan penjualan serta teknologi produksi dengan biaya rendah atau dengan kualitas yang lebih baik daripada yang dihasilkan pesaing. Sementara itu, pengertian *benchmarking* merupakan suatu proses membandingkan suatu perusahaan dengan perusahaan lain secara berkesinambungan terkait kinerja perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah suatu keadaan dimana perusahaan memiliki nilai yang lebih unggul di atas rata-rata perusahaan pesaing yang diperoleh dari berbagai keunggulan aktivitas perusahaan seperti dalam mendesain, memproduksi, memasarkan dan menerapkan strategi-strategi perusahaan lainnya.

Faktor-faktor yang menentukan keunggulan bersaing

Menurut Porter (dalam Ranguti, 2003) terdapat 5 (lima) kekuatan kompetitif yang akan menentukan keunggulan bersaing perusahaan yaitu:

1. Ancaman pendatang baru

Apabila perusahaan dapat memasuki suatu industri khusus dengan mudah,

maka intensitas persaingan di antara perusahaan-perusahaan tersebut akan meningkat. Pendatang baru akan mengurangi potensi-potensi profit pada industri lama karena biasanya perusahaan itu akan membawa kapasitas baru, mencari pangsa pasar dan menurunkan pendapatan perusahaan lama. Bagi perusahaan lama, hal-hal strategis yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi perusahaan baru yang potensial memasuki pasar.

2. Ancaman produk pengganti

Pada banyak industri, perusahaan-perusahaan berkompetisi secara ketat dengan para produsen produk pengganti, misalnya produsen plastik sebagai pengganti kaca. Kehadiran produk pengganti tersebut merupakan peringatan bagi perusahaan sebelum pelanggan beralih ke produk pengganti tersebut. Tekanan pesaing akibat produk pengganti dapat menyebabkan terjadinya penurunan kualitas produk karena konsumen merasakan adanya penurunan harga.

3. Kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, khususnya apabila terdapat sejumlah besar pemasok, hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik dan bila biaya pengalihan bahan baku menjadi sangat mahal. Biasanya hal terbaik yang harus dilakukan oleh pemasok dengan produsen adalah saling membantu dengan harga yang wajar, meningkatkan kualitas, mengembangkan jasa baru, mengurangi biaya inventaris serta mengupayakan kemampuan dalam jangka panjang.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Apabila persaingan terkonsentrasi, berukuran besar dan konsumen membeli dalam ukuran besar, maka kekuatan tawar menawar sangat mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri. Perusahaan-perusahaan pesaing mungkin menggunakan pelayanan atau jaminan khusus untuk mendapatkan loyalitas pelanggan apabila pelanggan tersebut memiliki kekuatan tawar menawar yang substansial. Kekuatan tawar menawar pelanggan juga tinggi apabila produk yang dijual adalah standar atau tidak terdeferensiasi.

5. Persaingan sesama perusahaan

Persaingan di antara pesaing-pesaing yang telah ada biasanya merupakan persaingan yang paling penting. Ada kalanya strategi yang dikembangkan suatu perusahaan dapat berhasil hanya dengan berkonsentrasi pada peningkatan keunggulan bersaing yang secara langsung menyerang strategi pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan mungkin dihadapi dengan gerakan balasan seperti menurunkan harga, peningkatan kualitas, penambahan penampilan, peningkatan pelayanan, penambahan jaminan atau pengiklanan.

Intensitas persaingan di antara perusahaan-perusahaan yang bersaing cenderung meningkat apabila terjadi peningkatan jumlah pesaing, para pesaing memiliki kesamaan ukuran dan kapabilitas usaha, penurunan permintaan produk atau pemotongan harga.

Analisis Lingkungan

Pada era globalisasi ini, perubahan berlangsung begitu cepat dan dalam intensitas yang tinggi. Perubahan itu terjadi pada hampir semua bidang, tidak terkecuali pada lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan bisnis tersebut

harus diantisipasi karena pengaruh yang signifikan akan menentukan koreksi yang harus dilakukan terhadap strategi atau bahkan mungkin akan mempengaruhi visi misi perusahaan.

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pada dasarnya stuktur lingkungan dapat dibedakan menjadi dua elemen utama yaitu: lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Vijay dan Robert, 2002).

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai komponen yang berada di luar jangkauan perusahaan, artinya perusahaan tidak dapat melakukan intervensi terhadap komponen ini, cenderung diperlakukan sebagai sesuatu yang mau tidak mau harus diterima, tinggal bagaimana perusahaan mampu bekerjasama. Lingkungan ini dapat terdiri dari beberapa komponen yaitu: komponen sosial, komponen ekonomi, komponen pemerintah, komponen hukum, komponen teknologi, komponen pelanggan, komponen persaingan, komponen tenaga kerja dan komponen internasional.

Lingkungan Internal

Lingkungan ini terdiri dari komponen yang berada di dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan internal cenderung lebih mudah dikendalikan oleh perusahaan, dengan kata lain berada dalam jangkauan intervensi perusahaan. Lingkungan internal dapat terdiri dari beberapa komponen yaitu: Aspek Organisasi terdiri dari jaringan komunikasi, struktur organisasi, hirarki

tujuan, *policy*, prosedur, aturan dan kemampuan tim manajemen.

Aspek pemasaran terdiri dari segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, strategi promosi dan strategi distribusi. Aspek keuangan terdiri dari likuiditas, profitabilitas, aktivitas dan peluang investasi. Aspek personel terdiri dari hubungan ketenagakerjaan, perekrutan, program pelatihan, sistem penilaian kinerja dan sistem insentif.

PEMBAHASAN

Untuk dapat melakukan analisis kekuatan dan kelemahan, perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan melakukan evaluasi keseluruhan variabel internal. Apabila variabel internal mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu, maka variabel tersebut dapat dikatakan sebagai kekuatan.

Analisis kekuatan dan kelemahan akan melalui dua tahap yaitu:

- a. **Melakukan identifikasi terhadap komponen variabel internal**, yang akan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap pencapaian tujuan. Pada tahap ini, ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

1. Pendekatan fungsional

Berdasarkan pendekatan fungsional, kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilihat dari fungsi-fungsi bisnis yang ada dalam perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi keuangan, fungsi pemasaran, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan.

2. Pendekatan rantai nilai (*value chain*)

Pendekatan ini diperkenalkan pertama kali oleh seorang tokoh manajemen, Michael Porter dari *Harvard Business School*. Rantai nilai yang dirumuskan oleh Porter adalah sebagai berikut:

Cara yang sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi diperlukan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing. Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan, Porter mengatakan bahwa pada dasarnya perusahaan harus dilihat sebagai kumpulan aktivitas yang saling terkait satu dengan yang lain untuk menghasilkan dan menjual barang serta mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Aktivitas dalam rantai nilai terdiri atas:

1. Aktivitas Primer

Kelompok aktivitas ini adalah kegiatan yang secara langsung berkaitan dengan proses penciptaan barang, penyampaian barang kepada konsumen dan pelayanan purna jual. Aktivitas ini meliputi:

- a. **Logistik ke dalam**, yaitu aktivitas ini berkaitan dengan penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan serta pengembalian barang kepada pemasok
- b. **Operasi**, yaitu aktivitas ini dihubungkan dengan perubahan masukan menjadi bentuk produk akhir seperti

- pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian dan pengoperasian fasilitas.
- c. **Logistik keluar**, yaitu aktivitas ini berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli seperti pergudangan barang jadi, penanganan material, pemrosesan pesanan dan penjadwalan
- d. **Pemasaran dan penjualan**, yaitu aktivitas ini berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli seperti iklan, promosi, tenaga penjual, seleksi penyalur, hubungan penyalur dan penetapan harga
- e. **Pelayanan**, yaitu aktivitas ini berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.

2. Aktivitas pendukung

Aktivitas ini diperlukan sebagai penunjang untuk terlaksananya aktivitas primer. Aktivitas ini meliputi:

- a. **Pembelian**, yaitu aktivitas ini mengacu pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan dan bukan pada masukan yang dibeli itu sendiri. Masukan yang dibeli

mencakup: bahan baku, bahan pendukung dan asset seperti mesin, peralatan kantor dan gedung.

- b. **Pengembangan teknologi**, yaitu aktivitas ini berkaitan dengan teknologi berupa pengetahuan, prosedur atau teknologi yang terkandung dalam proses
- c. **Manajemen sumber daya manusia**, yaitu aktivitas ini berkaitan dengan perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi. Manajemen sumber daya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing dalam perusahaan, melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan dan biaya pengangkatan serta pelatihan.
- d. **Infrastruktur**, yaitu aktivitas ini berkaitan dengan manajemen umum, perencanaan, keuangan, hukum dan manajemen mutu.

Pada setiap kategori, baik aktivitas primer maupun sekunder, ada tiga aktivitas yang memiliki peran yang berbeda dalam mencapai keunggulan bersaing yaitu:

1. Langsung, yaitu aktivitas langsung terlibat dalam penciptaan nilai untuk pembeli seperti iklan, desain produk, tenaga penjual dan perakitan
2. Tidak langsung, yaitu aktivitas yang memungkinkan untuk melaksanakan aktivitas langsung secara terus-menerus yaitu pemeliharaan, penjadwalan, administrasi

tenaga penjual, administrasi penelitian dan pencatatan kegiatan pemasok

3. Pemastian mutu, yaitu aktivitas ini berkaitan dengan pemantauan, inspeksi, pengujian, pengecekan dan pegerjaan ulang.

b. Evaluasi komponen variabel internal

Komponen-komponen variabel internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan seperti yang telah diidentifikasi di atas hanya akan menjadi sekumpulan data yang tidak berarti apa-apa. Agar aktivitas dan hasil yang telah dilakukan di atas bermanfaat, perlu dilakukan evaluasi terhadap komponen-komponen tersebut dengan penekanan utama pada perbandingan dengan parameter tertentu, misalnya perbandingan terhadap kinerja dan kompetensi masa lalu, perbandingan terhadap industri sejenis, perbandingan terhadap suatu standar yang telah baku, ISO dan standar mutu.

Analisis Peluang dan Tantangan

Analisis peluang dan tantangan dilakukan dengan tujuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan peluang yang bisa dimanfaatkan perusahaan serta kemungkinan-kemungkinan yang dapat muncul dan bahkan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Dalam melakukan analisis peluang dan tantangan, tidak disarankan untuk memandang peluang dan tantangan sebagai sesuatu yang berdiri sendiri-sendiri, karena apabila kita melakukan hal tersebut maka analisis yang dilakukan tidak lebih dari sekedar potret dari kondisi peluang dan tantangan yang ada atau yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Yang harus dilakukan adalah memandang kedua hal tersebut sebagai suatu kesatuan yang kemudian oleh manajemen perusahaan harus membuat suatu kesimpulan dari kombinasi peluang dan tantangan yang akan digunakan untuk perencanaan, membuat keputusan atau tujuan lainnya. Salah satu metode sederhana untuk melakukan analisis peluang dan tantangan adalah dengan mengelompokkan faktor lingkungan ke dalam kategori berdasarkan lingkungan, potensi adanya peluang dan potensi munculnya tantangan.

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan sangat berbahaya. Riset tentang kepuasan pelanggan di lebih dari 600 perusahaan di Irlandia menunjukkan bahwa ternyata pelanggan yang memiliki tingkat kepuasan relatif tinggi cenderung sering melakukan perpindahan merek (Furey, 2003). Hal ini disebabkan oleh kesalahan persepsi perusahaan terhadap kepuasan pelanggan. Perusahaan menganggap kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir perusahaan, bukan proses untuk perbaikan internal. Akibatnya perusahaan yang memiliki pelanggan dengan tingkat kepuasan relatif tinggi apalagi kemudian membandingkannya dengan tingkat kepuasan pelanggan dari perusahaan lain cepat merasa puas dan menjadi lupa diri.

Menurunnya tingkat kepercayaan kepada perusahaan sebagian besar disebabkan oleh perilaku perusahaan terhadap pelanggan, seperti arogansi perusahaan, perilaku karyawan dan manajemen serta kurangnya komunikasi (Ujang, 2004). Menurut Kotler (dalam Rangkuti, 2003) kepuasan pelanggan adalah perasaan

senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan yang diharapkan. Pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan ini mencakup perbedaan antara tingkat kepentingan dan kinerja atau hasil yang dirasakan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakannya setelah pemakaian. Salah satu faktor yang menentukan kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan mengenai kualitas jasa yang berfokus pada lima dimensi jasa, juga ditentukan oleh kualitas produk, harga dan faktor-faktor yang bersifat pribadi serta yang bersifat situasi sesaat.

Penilaian kualitas pelayanan barang/jasa

Salah satu cara agar penjualan barang/jasa satu perusahaan lebih unggul dibandingkan para pesaingnya adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu yang memenuhi tingkat kepentingan konsumen. Tingkat kepentingan konsumen terhadap barang/jasa yang akan mereka terima dapat dibentuk berdasarkan pengalaman dan saran yang mereka peroleh.

Konsumen memilih pemberi barang/jasa berdasarkan peringkat kepentingan, dan setelah menikmati barang/jasa tersebut mereka cenderung akan membandingkannya dengan yang mereka harapkan. Bila jasa yang mereka nikmati ternyata berada jauh di bawah jasa yang mereka harapkan, para konsumen akan kehilangan minat terhadap pemberi jasa tersebut, dan

sebaliknya, jika jasa yang mereka nikmati memenuhi atau melebihi tingkat kepentingan, mereka akan cenderung memakai kembali produk tersebut.

Tingkat kualitas pelayanan tidak dapat dinilai berdasarkan sudut pandang perusahaan tetapi harus dipandang dari sudut pandang penilaian pelanggan. Karena itu, dalam merumuskan strategi dan program pelayanan, perusahaan harus berorientasi pada kepentingan pelanggan dengan memperhatikan komponen kualitas pelanggan. Lovelock dalam Rangkuti (2003) berpendapat bahwa konsumen mempunyai kriteria yang pada dasarnya identik dengan beberapa jenis jasa yang memberikan kepuasan kepada para pelanggan. Kriteria tersebut adalah :

- a. Keandalan (*reliability*), merupakan kemampuan untuk memberikan jasa secara akurat sesuai dengan yang dijanjikan.
- b. Cepat tanggap (*responsiveness*), merupakan kemampuan karyawan untuk membantu konsumen menyediakan barang/jasa secara cepat sesuai dengan yang diinginkan konsumen.
- c. Jaminan (*Assurance*), merupakan pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk melayani dengan rasa percaya diri.
- d. Empati (*Emphaty*), dalam hal ini karyawan harus memberikan perhatian secara individual kepada konsumen dan mengerti kebutuhan konsumen.
- e. Bukti fisik (*Tangible*), merupakan penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan alat-alat komunikasi.

Mengukur Kualitas Jasa

Kualitas jasa dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan jasa yang diharapkan (*expected service*). Bila jasa yang dirasakan lebih kecil daripada yang diharapkan, para pelanggan menjadi tidak tertarik pada penyedia jasa. Sedangkan bila yang terjadi adalah sebaliknya, ada kemungkinan para pelanggan akan menggunakan penyedia jasa itu lagi. Menurut Leonard L Berry (dalam Rangkuti, 2003) berikut beberapa kesenjangan yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa yaitu:

1. Kesenjangan tingkat kepentingan konsumen dan persepsi manajemen
Pada kenyataannya, manajemen perusahaan tidak selalu dapat merasakan atau mamahami secara tepat apa yang diinginkan para pelanggannya. Akibatnya manajemen tidak mengetahui bagaimana barang atau jasa seharusnya didesain dan jasa-jasa pendukung/sekunder apa saja yang diinginkan konsumen
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap tingkat kepentingan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa
Kadangkala manajemen mampu memahami secara tepat apa yang diinginkan oleh pelanggan, tetapi mereka tidak menyusun standar kinerja yang jelas. Hal ini dapat terjadi karena tiga faktor yaitu tidak adanya komitmen total manajemen terhadap kualitas jasa, kurangnya sumber daya, dan adanya kelebihan permintaan konsumen.

3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa

Dalam hal ini ada beberapa penyebab terjadinya kesenjangan ini, misalnya karyawan kurang terlatih atau belum menguasai tugasnya, beban kerja yang melampaui ambang batas, ketidakmampuan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan

4. Kesenjangan antara penyampaian jasa komunikasi eksternal

Seringkali tingkat kepentingan pelanggan dipengaruhi oleh iklan dan pernyataan atau janji yang diberikan ternyata tidak dapat dipenuhi, yang menyebabkan terjadinya persepsi negatif terhadap kualitas jasa perusahaan.

5. Kesenjangan antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan

Kesenjangan ini terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja atau prestasi perusahaan dengan cara yang berbeda atau apabila para pelanggan melakukan kekeliruan dalam mempersepsikan kualitas jasa tersebut.

Mencapai Keunggulan Bersaing

Untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu suatu posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor bukanlah hal yang mudah. Untuk dapat melakukan dan mengidentifikasi keunggulan-keunggulan apa saja yang dimiliki dan akan terus dikembangkan oleh perusahaan dibandingkan perusahaan pesaing, maka manajemen perlu memahami pola persaingan yang ada serta posisi perusahaan dalam persaingan.

Pendekatan yang paling banyak digunakan untuk memahami pola dan posisi perusahaan dalam persaingan adalah dengan menggunakan “*the five forces model*” oleh Michael Porter. Michael Porter (dalam Crown, 2004) mengemukakan ada dua strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Kedua strategi tersebut adalah diferensiasi dan biaya rendah.

a. Mencapai Keunggulan Dengan Diferensiasi

Keunggulan bersaing dengan diferensiasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya:

1. Produk dengan kualitas di atas rata-rata

Perusahaan yang menghasilkan produk di atas rata-rata akan mencapai keuntungan di atas rata-rata (berdasarkan hasil pengujian strategi sejumlah perusahaan yang dilakukan oleh *strategic planning institute*)

2. Inovasi

Inovasi akan memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk yang nyata lebih baik dibandingkan produk pesaing. Tetapi tetap harus diingat bahwa inovasi mempunyai pengaruh positif dalam jangka panjang, sedangkan dalam jangka pendek hal ini akan melibatkan komponen-komponen biaya yang patut dipertimbangkan.

3. Saluran Distribusi

Keunggulan dibandingkan pesaing juga dapat diperoleh dengan membuat saluran distribusi yang baru atau dengan mengembangkan jaringan distribusi yang lebih baik. Tujuannya adalah untuk

membuat sistem distribusi yang efisien agar dapat meliputi pasar secara lebih baik.

4. Membangun Citra

Suatu perusahaan dapat membuat dirinya berbeda dari pesaingnya melalui produk, iklan serta kesan/citra yang tertanam dalam benak pelanggan. Tujuannya adalah untuk membangun citra lebih unggul dibandingkan pesaing sehingga hal ini juga akan mempengaruhi keunggulan bersaing itu sendiri.

5. Aturan Dalam Strategi

Pertimbangan dan keputusan mengenai strategi yang harus diimplementasikan adalah hal yang sangat penting. Hal itu karena jika strategi yang diimplementasikan tersebut tidak mengakomodir perubahan pasar, maka sebuah pengimplementasian strategi itu hanya akan menjadi biaya yang harus ditanggung perusahaan.

Berikut ini beberapa aturan yang perlu dipertimbangkan dalam sebuah strategi:

1. Pemusatan kekuatan

Suatu perusahaan biasanya memerlukan suatu volume penjualan tertentu agar produknya dapat tetap hidup di pasar. Produk yang baru memerlukan terobosan dalam penerimaan pelanggan dengan menggunakan kekuatan katalis seperti pembicaraan dari mulut ke mulut, surat kabar maupun media elektronik. Pemusatan kekuatan harus dikonsentrasikan di tempat-tempat kelemahan pesaing atau pada kondisi

lingkungan tertentu yang menguntungkan.

2. Pemusatan kekuatan dan pemanfaatan kesempatan untuk melakukan strategi

Strategi perusahaan seharusnya bertujuan mencapai keunggulan bersaing pada bidang kegiatan yang khusus. Keunggulan tersebut pada umumnya kelihatan pada kemampuannya untuk melakukan hal-hal tertentu lebih baik dari pesaingnya. Sebuah perusahaan akan mencapai keunggulan bila perusahaan itu memiliki kekuatan. Oleh karena itu kekuatan yang ada harus dianalisis dan dinilai secara cermat untuk melihat apakah hal-hal tersebut menawarkan kemungkinan untuk munculnya strategi baru. Prinsip pemusatan pada kekuatan yang dimiliki sangat perlu menghindari kelemahan. Strategi perusahaan yang baik adalah strategi yang hanya melibatkan kelemahan perusahaan pada porsi yang kecil.

3. Penggunaan kesempatan dalam lingkungan dan pasar

Strategi yang baik haruslah memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang ada. Hal ini berarti sebelum memutuskan strategi, harus dilakukan pengujian yang kritis terhadap kesempatan yang ada dalam lingkungan pasar itu. Suatu kesempatan dapat dipengaruhi hal-hal berikut ini: teknologi baru, perubahan kondisi ekonomi, perubahan selera masyarakat, perkembangan penduduk, perubahan politik, kebutuhan pelanggan, perkembangan pasar, situasi

khusus dalam industri. Dalam hal ini diperlukan sensitifitas dalam memperhatikan perubahan pasar. Pemantauan yang terus menerus terhadap kesempatan yang ada dalam lingkungan dan pasar serta menggunakan kesempatan-kesempatan tersebut secara memadai akan signifikan membantu perusahaan untuk mencapai pertumbuhan (*growth*) perusahaan yang sehat.

4. Menyesuaikan tujuan dengan sumber daya

Banyak contoh kegagalan karena tidak sesuainya antara tujuan dan sumberdaya yang ada. Biasanya hal ini terjadi karena manajemen perusahaan menganggap bahwa sistem pasar dapat diseimbangkan setiap waktu. Penilaian yang benar tentang sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan pada akhirnya merupakan pertanyaan tentang bagaimana memperkirakan suatu risiko.

5. Kesatuan doktrin

Strategi dikembangkan dan diterapkan oleh orang-orang, dalam hal ini lingkungan intern perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu strategi tergantung apakah strategi tersebut memotivasi orang-orang dalam lingkungan internal perusahaan itu dan menimbulkan semangat berpartisipasi sehingga usaha mereka dapat dikoordinasikan untuk tujuan yang sama yaitu keberhasilan perusahaan.

b. Mencapai Keunggulan Dengan Biaya Rendah

Perusahaan akan memperoleh keunggulan bila biaya yang dikeluarkan relatif lebih rendah dibanding dengan pesaing. Kombinasi yang berbeda dari tingkat diferensiasi dan tingkat biaya akan menghasilkan posisi strategis yang berbeda. Perusahaan yang paling berhasil adalah mereka yang mempunyai tingkat struktur biaya menguntungkan dan juga memiliki tingkat diferensiasi yang tinggi (Mowen, 2000).

KESIMPULAN DAN SARAN

Bagi perusahaan, *competitive advantage* atau keunggulan bersaing merupakan suatu posisi yang harus dicapai bila ingin bertahan dalam persaingan ketat para pelaku usaha. Menyediakan produk bermutu, layanan yang berkualitas, variasi produk yang memanjakan pilihan pelanggan, ketersediaan atau kemudahan untuk mendapatkan produk dan keunggulan harga merupakan keadaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibanding pesaing dalam berkompetisi.

Untuk mencapai keadaan itu, maka pelaku usaha harus mampu mengenali dan membenahi lingkungan internal dan selanjutnya menyikapi lingkungan eksternal. Lingkungan internal terkait dengan aspek organisasi yang meliputi hubungan komunikasi, struktur jaringan, hirarki tujuan, kebijakan, prosedur, aturan dan kemampuan tim manajemen; aspek pemasaran meliputi segmentasi pasar, strategi produk, strategi harga, strategi promosi dan strategi distribusi; aspek keuangan meliputi likuiditas, profitabilitas, aktivitas dan peluang investasi; aspek personel meliputi

hubungan ketenagakerjaan, perekrutan, program pelatihan, sistem penilaian kinerja dan sistem insentif.

Selanjutnya menyikapi lingkungan eksternal, lingkungan eksternal terkait dengan *general environment* yang meliputi komponen sosial, komponen ekonomi, komponen pemerintah, komponen hukum dan komponen teknologi; *operating environment* meliputi komponen pelanggan, komponen persaingan, komponen tenaga kerja dan komponen internasional. Bila lingkungan internal sudah dibenahi dan lingkungan eksternal disikapi maka selanjutnya perusahaan harus mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan dengan menggunakan *the five forces model* meliputi pesaing industri, pemasok, pembeli, pendatang baru dan produk pengganti.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Govindrajana, Vijay. 2002. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Buku 1, Jakarta: Salemba Empat
- Dirgantoro, Crown. 2004. **Manajemen Strategi Suatu Konsep, Kasus dan Implementasi**. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Grasindo
- Friedman, Lawrence dan Furey, R Timoty. 2003. **The Channel Advantage**. Jakarta : Erlangga
- Hansen dan Mowen. 2000. **Manajemen Biaya, Akuntansi dan Pengendalian**. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2000. **Akuntansi Manajemen**. Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Empat

Rangkuti, Fredy. 2003. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sumarwan, Ujang. 2004. **Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran**. Bogor: Ghalia Indonesia

Tjiptono, Fandy. 2002. **Strategi Bisnis**. Jogjakarta: Penerbit Andi