

# Jurnal Ekonomi

TH. XI / 03 / 2006

ISSN : 0854 - 9842

## Daftar Isi

**Pembaruan Keunggulan Komparatif Sebagai Strategi Bersaing Di Era Global Upaya Mengentaskan Indonesia Dari Keterpurukan Ekonomi**  
*Sawidji Widoatmodjo*

**Analisis Pengaruh Struktur Kepemilikan Terhadap Kebijakan Dividen Dan Hutang Dalam Mengontrol Konflik Keagenan**  
*Kartika Nuringsih*

**Mekanisme Perdagangan OPSI di Pasar Modal United Kingdom Menyongsong Transaksi Keuangan Global**  
*Ferdinand Butarbutar*

**The Firm As A Nexus Of Contract And The Issue Of Ownership And Corporate Control**  
*Silvia Mila Arlini*

**Respon Pasar Dari Investor Institusional Terhadap Perubahan *Accruals***  
*Endang Raino W. & I Putu Sugiarta S.*

**Dampak Privatisasi BUMN Terhadap Kinerjanya**  
*Sri Hasnawati*

**Kepedulian Pengusaha Kecil Tahu-Tempe dalam Pengelolaan Lingkungan**  
*Burhanuddin*

**Peranan Sektor Hulu Migas Dalam Perekonomian Indonesia**  
*John Hutagaol & Yanto Kamarudin*

**Model ARCH Untuk Volatilitas Saham Telkom**  
*Theresia Puji Rahayu*

# JURNAL EKONOMI

TH. XI/03/November/2006

ISSN : 0854-9842

---

Terbit tiga kali setahun pada bulan Maret, Juli dan November. Berisi tulisan yang diangkat dari hasil penelitian dan kajian analisis-krisis di bidang Ilmu Ekonomi.

## **Pelindung**

Prof.Dr.Ir. Dali S.Naga, MMSI

## **Penanggungjawab**

Dekan Fakultas Ekonomi

## **Ketua Koordinator Penyunting**

Prof. Dr. Carunia Mulya Firdausy, APU

## **Anggota Penyunting**

Dra. Nur Hidayah, M.M.

Yusi Yusianto, S.E., M.E.

Dra. Lily Djusmaliani, M.E.

Drs. Sairi Erfanie

## **Penyunting Kehormatan (Mitra Bestari)**

Prof.DR.Budhi Paramita,SE.,MBA

Prof.DR.Toeti Soekamto

Prof. J. Supranto, M.A., APU

Prof. DR. Tiktik Sartika Partomo, M.S.

DR. Ir. Satyawati Hadi, M.Sc.

Drs. Sugeng Wahyudi, MEc.

## **Staf Administrasi**

Sukino, S.IP

Christina Catur Widya, S.E

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Subbag. Pengumpulan, Pengolahan Data & Informasi (PPD&I) Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta, Kampus II Gedung A Lantai 4, Jln. Tanjung Duren Utara No. 1 Jakarta Barat 11470 Telepon (021) 5655508-10-14-15 pesawat 0112 atau 0420 dan Fax. (021)5655521. email: [ppdi@tarumanagara.ac.id](mailto:ppdi@tarumanagara.ac.id)

---

Jurnal Ekonomi diterbitkan sejak tahun 1996 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta.

---

Jurnal Ekonomi telah **Terakreditasi B** berdasarkan Keputusan Dirjen Dikti No: 55/DIKTI/Kep/2005.

---

Dicetak di Percetakan Candi Mas Metropole-Jakarta. Isi di luar tanggung jawab Percetakan

## **Pengantar Editorial**

Jurnal Ekonomi yang diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara pada edisi ini memasuki edisi terakhir tahun ke-11.

Pada edisi November 2006 kali ini mengetengahkan berbagai artikel meliputi: Pembaruan keunggulan komparatif sebagai strategi bersaing di era global upaya mengentaskan Indonesia dari keterpurukan ekonomi, Analisis pengaruh struktur kepemilikan terhadap kebijakan dividend dan hutang dalam mengontrol konflik keagenan, Mekanisme perdagangan opsi di pasar modal United Kingdom menyongsong transaksi keuangan global, The firm as a nexus of contract and the issue of ownership and corporate control, Respon pasar dari investor institusional terhadap perubahan Accruals, Dampak privatisasi BUMN terhadap kinerjanya, Kepedulian pengusaha kecil tahu-tempe dalam pengelolaan lingkungan, Peranan sector hulu migas dalam perekonomian Indonesia dan yang terakhir adalah Moel ARCH untuk volatilitas saham Telkom.

Demikian berbagai artikel dalam edisi ini, kami berharap agar artikel-artikel yang tertuang dalam edisi terakhir tahun ini dapat memberi masukan serta menimbulkan inspirasi bagi pembaca yang budiman.

Selamat membaca.

Jakarta, November 2006  
Redaksi

PEMBARUAN KEUNGGULAN KOMPARATIF SEBAGAI STRATEGI  
BERSAING DI ERA GLOBAL UPAYA MENGENTASKAN INDONESIA  
DARI KETERPURUKAN EKONOMI

*Sawidji Widoatmodjo*

.....

222 - 238

ANALISIS PENGARUH STRUKTUR KEPEMILIKAN TERHADAP  
KEBIJAKAN DIVIDEN DAN HUTANG DALAM MENGONTROL KONFLIK  
KEAGENAN

*Kartika Nuringsih*

.....

239 - 253

MEKANISME PERDAGANGAN OPSI DI PASAR MODAL UNITED  
KINGDOM MENYONGSONG TRANSAKSI KEUANGAN GLOBAL

*Ferdinand Butarbutar*

.....

254 - 271

THE FIRM AS A NEXUS OF CONTRACT AND THE ISSUE OF OWNERSHIP  
AND CORPORATE CONTROL

*Silvia Mila Arlini*

.....

272 - 277

RESPON PASAR DARI INVESTOR INSTITUSIONAL TERHADAP  
PERUBAHAN ACCRUALS

*Endang Raino Wirjono & I Putu Sugiarta Sanjaya*

.....

278 - 286

DAMPAK PRIVATISASI BUMN TERHADAP KINERJANYA

*Sri Hasnawati*

.....

287 - 296

---

---

**PEMBARUAN KEUNGGULAN KOMPARATIF SEBAGAI STRATEGI  
BERSAING DI ERA GLOBAL UPAYA MENGENTASKAN INDONESIA DARI  
KETERPURUKAN EKONOMI**

Sawidji Widoatmodjo\*\*

**Abstract:** The Indonesia's position in tropical area has made the country be rewarded abundant of natural resource and attributed as agricultural country. Base on this condition, development economic strategic planers—especially New Order (Orde Baru) planers—take it as comparative advantages.

Until now, however, Indonesia's agriculture product couldn't compete yet in international markets; even Indonesia has been an importer.

Why does this hapen? There are at least two most important factors. The first factor is the changing in business environment—especially globalization. And the second is the weakness of comparative advantage strategy management. This article, however, will limit to the second issue.

Principally, the comparative advantage strategy management is continuing renewal of comparative advantage. The renewal of comparative advantage can be done by innovation, improvement and upgrading. But the three measures will support the born of new comparative advantage only when based on original information, that comes from exclusive research.

**Keywords:** comparative advantage; innovation; improvement; upgrading; research

## PENDAHULUAN

Jika kita simak nada berita sehari-hari, sepertinya tiada lagi harapan untuk hari esok bagi Indonesia. Meskipun ini sebenarnya tidak boleh dilakukan, namun fakta yang ada tidak dapat dipungkiri. Bagaimana menjelaskan kepada rakyat, negeri yang selalu diceritakan guru-guru kita sebagai negeri yang subur harus mengimpor beras? Padahal secara tradisional beras merupakan tanaman dan makanan pokok. Demikian pula, bagaimana menjawab pertanyaan anak cucu kita, bahwa jika perut bumi Indonesia itu kaya minyak, mengapa pula minyak menjadi tak terbeli? Lebih memprihatinkan lagi, “kawan-kawan seperjuangan” dalam pembangunan ekonomi, seperti Singapura, Thailand, Malaysia dan yang lainnya sudah berada di undakan (*stage*—meminjam istilah Rostow) yang tinggi, sementara Indoensia masih berkuat di dasar (kalau tidak mau dikatakan malah *ambles*)

Bahkan, baru saja Indonesia “dipermalukan” di arena Sea Game di Manila lalu. Untuk pertama kalinya dalam sejarah kesertaan Indonesia dalam Sea Game, negara terbesar di kawasan Asia tenggara ini menempati urutan kelima. Bahkan di bawah “anak

---

\* Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta

\* Makalah lengkap pernah disampaikan pada Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia, Menara Peninsula Jakarta, Februari 2006



bawang” Vietnam. Apakah ini isyarat, bahwa Indonesia akan mengulangi lagi kekalahannya diarena pembangunan ekonomi dekade 2000-an dengan lawan baru: Vietnam?

Jika dicermati, kondisi geografis negara-negara pesaing Indonesia tersebut tidak jauh berbeda. Selain Singapura dan Jepang, hampir semua negara di kawasan Asia kaya sumber daya alam dan/atau sumber daya manusia. Artinya, jika negara tersebut tidak memiliki sumber mineral yang banyak ragamnya serta dikaruniai tanah yang subur, pasti memiliki tenaga kerja yang melimpah dan murah. Atau memiliki keduanya. Mestinya negara-negara tersebut bisa memanfaatkan “modal” tersebut sebagai alat untuk bersaing. Sebab inilah yang oleh Adam Smith disebut keunggulan absolut (*absolute advantage*) dan David Ricardo menyebutnya sebagai keunggulan komparatif (*comparative advantage*).

Namun, ternyata memiliki keunggulan absolut dan komparatif saja belum menjamin memenangi persaingan di abad ke 20 yang lalu (istilah yang digunakan Michael Porter tidak bisa digunakan sebagai keunggulan bersaing/*competitive advantage*). Tentu saja kondisi ini akan terus berlanjut di abad ke 21 ini. Menurut Porter, keunggulan bersaing yang hanya didasarkan pada tenaga kerja yang murah, bahkan skala ekonomi (*economies of scale*) merupakan paradigma kuno yang sudah karatan, dan harus diganti dengan paradigma baru.

Yang perlu dilakukan adalah terus memperbarui keunggulan komparatif, baik dengan penemuan baru (*inovation*) maupun perbaikan produk lama (*improvement*), perbaikan proses produksi atau introduksi teknologi baru (*upgrading*). Untuk mengidentifikasi keunggulan komparatif, dan juga untuk memperbaruainya memang menjadi tugas pemerintah.

Kalaupun pemerintah sudah berhasil melaksanakan tugasnya, inipun belum bisa menjadi keunggulan kompetitif. Di tingkat bisnis (strategi) masih ada lagi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pebisnis untuk memenangkan persaingan, yaitu mengubah cara pandang berkompetisi dan penyusunan strategi.

Dua hal: pembaruan keunggulan komparatif dan penyusunan strategi itulah yang akan menjadi fokus kajian makalah ini.

### **Ketertinggalan Pembangunan Ekonomi Sebagai Ketertinggalan Manajemen Bisnis**

Pada dekade 1970-an, tim sepak bola Korea Selatan tidak pernah menang melawan PSSI. Di bidang pembangunan ekonomipun Indonesia dan Korea Selatan sama-sama baru mulai. Kini kesebelasan Korea Selatan mampu mengalahkan juwara-juwara sepak bola dunia, seperti Italia dan Spanyol pada Piala Dunia 2002 lalu. Bagaimana dengan “pertandingan” pembangunan ekonominya? Semua orang tahu bagaimana hebatnya ekonomi Korea Selatan, yang kini masuk kelompok negara elit—ekonomi paling maju—G 8 (Group 8).

Kemudian pada dekade 1980-an, kembali Indonesia harus berpacu dengan lawan-lawan baru: Thailand, Malaysia dan Singapura. *Finish*-nya adalah menjadi macan Asia. Hasilnya? Thailand menjadi negara agribisnis terkemuka, Singapura menjadi pusat keuangan Asia Tenggara dan Malaysia menjadi kampiun teknologi informasi (TI) dengan proyek *super corridor*-nya.

Turun kembali ke arena dekade 1990-an, lawan berjuangnya adalah Cina dan India. Kedua negara ini sering menjadi sasaran *ngeles* para pejabat Indonesia. Ketika Indonesia kalah bersaing dengan Thailand, Malaysia dan khususnya Singapura, sering

dikatakan mengelola ketiga negara kecil itu tentu tidak sesulit Indonesia, China atau India yang besar. Tapi kini Cina dan India yang lebih besar dari Indonesia, ternyata mampu mencapai tarap pembangunan ekonomi yang maju.

Tentu menarik kalau bisa mencari tahu mengapa Indonesia terus tertinggal (bahasa yang lebih halus dari terkalahkan) dalam “lomba pembangunan ekonomi?” Yang lebih mencemaskan lagi, apakah Vietnam yang baru memulai membangun ekonominya secara serius pada awal dekade 2000-an akan kembali meninggalkan Indonesia (lihat gambar 1)?

Gambar 1



Padahal seluruh dunia mengetahui bahwa Indonesia adalah negara yang memiliki sumber daya alam yang luar biasa beragam dan juga memiliki tenaga kerja yang melimpah. Presiden Susilo Bambang Yudoyono sendiri pada peluncuran buku *The 8<sup>th</sup> habit*, karya Stephen Covey, menawarkan membangun budaya unggul sebagai solusi keterpurukan. Sebab bangsa Indonesia memiliki warisan bibit unggul. Katanya, jika bangsa lain bisa, China bisa, India bisa, Korea bisa, Malaysia bisa, Thailand bisa, bangsa Indonesia pun bisa (Tajuk Kompas, 2 Desember 2005). Bahkan Bank Dunia memperkuat keyakinan presiden tersebut, dengan menyarankan agar Indonesia memanfaatkan secara optimal keunggulan kompetitifnya—sumber daya alam (SDA) yang melimpah, baik energi maupun pertanian—untuk keluar dari kondisi yang mengimpit (Tajuk Kompas, 22 November 2005).

Jelaslah, bahwa Indonesia memiliki potensi menjadi bangsa yang unggul, karena mewarisi modal kekayaan alam dan tenaga kerja. Tapi mengapa modal tersebut belum bisa mengantarkan bangsa ini menjadi bangsa yang unggul? Jangankan untuk menjadi bangsa yang unggul, sekedar menikmati warisan yang dimiliki sendiri pun tidak bisa, misalnya menikmati harga minyak yang murah.

Apa yang menjadi penyebab itu semua? Ternyata warisan tersebut hanya berhenti sebagai warisan, yang akan habis jika hanya dikonsumsi. Warisan yang memakmurkan adalah warisan yang tidak hanya dikonsumsi, melainkan dijadikan alat produksi. Dengan bahasa akademis, kekayaan alam dan tenaga kerja yang dimiliki Indonesia baru berhenti sebagai keunggulan komparatif atau absolut. Dia belum bisa menjadi keunggulan kompetitif.

## Pentingnya Manajemen Strategi Keunggulan Komparatif

Bahwa negara dan bangsa Indonesia memiliki kekayaan alam yang bernilai tinggi dan sumber daya manusia yang melimpah adalah suatu keniscayaan. Masalahnya, justru kekayaan itu tidak menjadi sumber keunggulan bangsa ini. Di atas disebutkan warisan kekayaan tersebut hanya dipandang sebagai warisan—yang “wajib”—dikonsumsi, bukan dijadikan *asset* sebagai alat produksi. Memang bukan pekerjaan mudah mengubah keunggulan komparatif menjadi keunggulan kompetitif. Disinilah pentingnya manajemen strategi keunggulan komparatif.

Topik keunggulan kompetitif ini sudah lama menarik perhatian para pakar ekonomi, mulai dari Adam Smith hingga Michael Porter. Pertanyaan yang sering muncul adalah apakah memang ada yang namanya keunggulan kompetitif itu? Khususnya keunggulan kompetitif sebagai bangsa (*nation competitive advantage*)? Pertanyaan ini bisa disederhanakan menjadi, mengapa ada negara yang maju (unggul) dalam produk tertentu? Bukankah yang memiliki keunggulan seperti itu adalah masing-masing perusahaan? Jika ini dijawab benar, maka tidak ada peran negara/pemerintah dalam keunggulan kompetitif, sehingga Bank Dunia tidak perlu menyarankan Pemerintah Indonesia untuk mengoptimalkan keunggulan kompetitifnya. Ini memang jawaban ekstrim yang eksis. Argumentasinya, didasarkan pada pendapat Adam Smith (1776) dan David Ricardo (1817).

Seperti diketahui, dalam bukunya yang amat terkenal—*The Wealth of Nation*—Smith mengajukan konsep keunggulan absolut (*absolute advantage*) tentang perdagangan. Dalam konsep ini Smith berasumsi, jika setiap individu hanya memproduksi apa yang paling dia kuasai keahliannya—sehingga menjadi murah biayanya—maka akan terjadi perdagangan yang efisien dan saling menguntungkan. Tukang sepatu, misalnya, tidak perlu membuat sendiri bajunya jika dia bisa membeli baju tersebut kepada tukang jahit baju dengan harga yang lebih murah. Dengan model seperti ini, maka akan bekerja *invisible hand*. Jika pun tukang sepatu tersebut bisa memproduksi baju dengan harga yang lebih murah juga, tetapi tetap lebih murah jika melakukan perdagangan, maka akan lebih baik tukang sepatu membeli bajunya dari tukang jahit. Di sini berlaku konsep keunggulan komparatif (*comparative advantage*) yang digagas David Ricardo.

Ekstrim yang lain justru mendorong Pemerintah berperan aktif dalam membantu industri meningkatkan keunggulan kompetitifnya, melalui pembuatan kebijaksanaan.

Lalu mana yang benar? Yang pasti, Cho dan Moon (2002) menilai kedua ekstrim itu tidak ada yang memberikan jawaban yang memuaskan. Tapi yang jelas, di era global dewasa ini peran pemerintah dalam mendorong terciptanya keunggulan kompetitif bukannya mengecil, sebaliknya justru makin besar. Konkritnya bagaimana?

*Pertama*, kemakmuran haruslah diciptakan (*created*), bukan merupakan warisan (*inherited*), seperti dikatakan Porter (1990:73). Artinya, meskipun Indonesia mewarisi sumber daya alam yang kaya dan sumber daya manusia yang melimpah, sebagai keunggulan komparatif atau bahkan keunggulan absolut, ini bukan otomatis menjadikan Indonesia menjadi makmur—kata yang merupakan hasil keunggulan.

*Kedua*, mampu mengubah keunggulan komparatif atau absolut satu kali saja belum menjamin kelestarian keunggulan kompetitif tersebut. Tindak lanjutnya adalah terus memperbarui keunggulan komparatif, baik dengan penemuan baru (*innovation*) maupun perbaikan produk lama (*improvement*), perbaikan proses produksi atau introduksi teknologi baru (*upgrading*). Pendek kata, harus ada pekerjaan memprediksi kondisi yang



bisa eksis pada waktu dan alasan yang tepat untuk mengidentifikasi keunggulan komparatif (Christensen, 2001: 109). Dengan demikian, suatu negara akan selalu memiliki keunggulan komparatif baru yang bisa dijadikan keunggulan kompetitif. Untuk mengidentifikasi keunggulan komparatif, dan juga memperbaruinya, menjadi tugas pemerintah. Inilah yang dimaksud peran pemerintah dalam menciptakan keunggulan kompetitif justru makin besar di era global.

Bagaimana mewujudkan peran pemerintah dalam *innovation, improvement* dan *upgrading* ini? Ketiga hal ini tidak pernah akan lahir tanpa adanya riset. Karena itu, komitmen pemerintah dalam bidang ini tidak bisa ditawarkan lagi jika ingin menciptakan keunggulan komparatif yang terus terbaru.

Kalaupun pemerintah sudah melaksanakan tugasnya, inipun belum bisa menjadi modal penciptaan keunggulan kompetitif. Sebab yang berkompetisi sebenarnya bukan pemerintah, melainkan perusahaan (Hamel, 1998: 139). Jelasnya pemerintah dan perusahaan harus saling tandem. Karena itu di tingkat bisnis (perusahaan) ada pekerjaan yang menjadi tugas pebisnis dalam menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu penyusunan strategi. Dua hal itu: pembaruan terus-menerus keunggulan komparatif oleh pemerintah dan penyusunan strategi oleh perusahaan, merupakan manajemen strategi pembaruan keunggulan komparatif.

### **Model-Model Keunggulan Kompetitif**

Seperti telah disinggung, persoalan keunggulan (kompetitif bersaing) ini sudah lama menjadi topik diskusi kalangan ekonom. Cho dan Moon dengan amat menarik mendokumentasikan perdebatan tersebut dalam bukunya *From Adam Smith to Porter* (2002). Pada intinya, perdebatan tersebut ingin menjawab pertanyaan apa yang menjadi sumber keunggulan bersaing suatu perusahaan atau bangsa? Sumber keunggulan bersaing itulah yang dimaksud model keunggulan bersaing. Secara garis besar, model keunggulan bersaing dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: model tradisional, model baru (*new model*), model perluasan (*extended model*), dan model pentahapan (*stage model*).

#### **a. Model Tradisional**

Penganut model tradisional sepakat bahwa yang menjadi sumber keunggulan bersaing suatu negara adalah sumber daya alam dan sumber daya manusianya. Karena sumber daya alam dan manusia ini merupakan karunia Tuhan, yang diberikan kepada masing-masing negara, maka setiap negara memiliki kelebihan suplai dari sumber daya alam tertentu. Karena itu masing-masing negara akan unggul pada produk yang menggunakan sumber daya yang kelebihan suplai tersebut. Dengan demikian akan saling menguntungkan jika setiap negara hanya memproduksi produk yang unggul—kelebihan suplai, sedang untuk kebutuhan produk lain diimpor dari negara lain yang memiliki keunggulan. Inilah sejatinya perdagangan yang *fair*. Para pakar yang meyakini model ini antara lain: (1) Adam Smith dengan teori keunggulan absolute; (2) David Ricardo dengan teori keunggulan komparatif; (3) Heckscher dan Ohlin dengan teori *factor endowments*; (4) Wassily Leontief dengan teori Leontief paradox; (5) Raymond Vernon dengan teori *product life cycle*; (6) Staffan Linder dengan teori *country similitary*; (7) Paul Krugman dengan teori skala ekonomi

Seperti sudah dimaklumi, diantara teori-teori tradisional ini yang paling menonjol dan sering masih dianut adalah teorinya David Ricardo tentang keunggulan komparatif, dan juga teorinya Adam Smith—dengan kekuatan di bawah Ricardo—tentang

keunggulan absolut

b. *New Model*

Seperti diketahui, dewasa ini persaingan sepertinya menapikan kebenaran teori tradisional, dimana negara yang memiliki sumber daya alam yang kaya dan sumber daya manusia melimpah justru terpuruk. Kalah bersaing dengan negara-negara yang tidak memiliki kekayaan alam sama sekali. Mulailah pertanyaan awal terulang lagi, apa sebenarnya yang menjadi sumber keunggulan suatu negara? Jawaban yang pasti tentu bukan sumber daya alam dan manusia, seperti yang diajukan model tradisional. Lalu apa? Secara mengejutkan, Porter memberikan jawaban berupa model intan (*diamond model*). Menurut Porter ada empat elemen—sesuai jumlah sudut intan: empat—yang menjadi sumber keunggulan bersaing negara. Keempat elemen itu adalah:

- 1) *Factor Condition*, yaitu posisi negara dalam kepemilikan faktor produksi—sumber daya alam, sumber daya manusia, modal dan infrastruktur. Ini tidak berbeda dengan konsep keunggulan absolut dan komparatif gagasan Smith dan Ricardo
- 2) *Demand Condition*, yaitu adanya permintaan dalam negeri. Pasar domestik memegang peranan penting dalam keunggulan kompetitif
- 3) *Related and Supporting Industries*, merupakan keterkaitan antar industri. Industri yang memiliki keterkaitan luas, baik ke belakang (*backward linkage*) maupun ke depan (*forward linkage*) memiliki keunggulan yang akan berkontribusi keunggulan kompetitif bangsa
- 4) *Firm Strategy, Structure and Rivalry*. Faktor ini meliputi nilai dan sistem manajemen serta struktur organisasi yang dianut. Selain itu, kehadiran persaingan (rivalitas) diantara perusahaan domestik sangat penting, karena akan melahirkan inovasi.

c. *Extended Model*

Apa yang digagas oleh Porter sebenarnya sudah diakui kebenarannya, namun masih belum cukup. Teori Porter tersebut hanya bisa digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing yang ditentukan sumber keunggulan komparatif domestik saja. Padahal, keunggulan kompetitif bisa saja didapat dari luar negeri, jika perusahaan sudah merupakan multinasional. Misalnya, *factor condition*, tidak hanya bisa didapat dari dalam negeri, tapi bisa diperoleh melalui ekspansi ke luar negeri, misalnya melalui relokasi pabrik. Karena itu pengukuran keunggulan bersaing dengan menggunakan sumber domestik saja menjadi tidak mencukupi. Di sinilah sumbangan penting Moon, Rugman dan Verbeke (1998), memperluas teori Porter dengan memperkenalkan model *double diamond*. Pada model ini keempat elemen tetap menjadi sumber keunggulan bersaing, hanya saja keempat elemen itu tidak sepenuhnya berasal dari dalam negeri, melainkan juga dilengkapi empat elemen yang berasal dari luar negeri.

d. *Stage Model*

Pada konfigurasi persaingan antar negara dewasa ini, dianggap tidak relevan lagi mengukur keunggulan bersaing dengan cara membandingkan sumber keunggulan bersaing secara umum. Sumber keunggulan bersaing sektor pertanian Indonesia, misalnya, tentu tidak bisa lagi dibandingkan dengan sektor pertanian Amerika Serikat. Sebab, meskipun secara alami Indonesia memiliki tanah pertanian yang lebih luas dan lebih banyak tenaga kerja yang bekerja di sektor ini, namun tetap saja produk pertanian Indonesia tidak mampu bersaing dengan produk pertanian dari Amerika

Serikat. Mengapa? Karena secara pentahapan pembangunan, Amerika Serikat tidak berada pada tahapan yang sama dengan Indonesia. Mestinya, sektor pertanian Indonesia—dan juga sektor lainnya—dibandingkan dengan negara lain yang satu tahap, seperti Vietnam. Di sini produk Indonesia baru benar-benar bisa diukur keunggulannya dibanding produk Vietnam. Jadi, menurut model pentahapan, keunggulan bersaing suatu negara harus dikaitkan dengan tahapan pembangunan ekonominya. Dengan demikian, setiap negara harus memilih produk dan negara mana yang bisa dikembangkan menjadi arena perdagangan. Sebenarnya menurut Cho dan Moon (1998: 19)—yang mengembangkan model ini—kombinasi pemilihan sektor atau produk yang akan dikembangkan dengan negara sebagai *partner* dagang tidak harus kaku pada pentahapan pembangunan. Bisa saja Indonesia, sebagai negara sedang berkembang (*developing country*) untuk komoditi tertentu memilih *partner* dagang Amerika Serikat (negara maju/*developed country*). Dalam kondisi demikian, strategi yang harus dikembangkan adalah sebagai *contender*, jika komoditinya memiliki keunggulan absolut dan *complementor*, jika komoditinya memiliki keunggulan komparatif.

Sebenarnya masih banyak variasi model keunggulan bersaing yang dikembangkan dari keempat model inti tersebut, dan pakar yang memberikan kontribusinyapun cukup banyak. Namun, variasi-variasi tersebut tidaklah jauh melenceng dari model intinya, sehingga cukup memberikan pengetahuan yang memadai jika ketika model inti tersebut diulas secara proporsional.

### **Model Manajemen Strategi Pembaruan Keunggulan Komparatif Indonesia**

Dari model-model keunggulan bersaing yang telah disajikan di atas, manakah yang sesuai dengan kondisi Indonesia? Kalau dilihat dari kondisi faktual, bahwa Indonesia yang memiliki sumber daya alam yang kaya dan sumber daya manusia yang melimpah, namun Indonesia tidak bisa unggul maka jelaslah model tradisional, seperti dianjurkan Adam Smith dan David Ricardo, tidak memungkinkan lagi dijadikan model keunggulan bersaing. Memang demikianlah adanya. Namun demikian, modal kekayaan alam dan sumber daya manusia itu tidak bisa begitu saja diabaikan. Di sisi lain, jika Indonesia harus menempuh model baru seperti yang dianjurkan Porter, ini juga terlalu ambisius untuk bisa dilakukan dalam jangka pendek. Meski sebenarnya model inilah yang paling tepat dilakukan untuk jangka panjang. Sebenarnya, model yang ditawarkan Cho dan Moon lebih layak untuk digunakan. Masalahnya, jika Indonesia mengadopsi model ini akan terlalu lama untuk bisa mengejar ketertinggalan. Apalagi sering dijumpai, diantara negara *selevel* sering kali memiliki produk yang sama, sehingga sulit untuk dijadikan *partner* dagang. Meskipun sebenarnya, dalam jangka panjang kemitraan tersebut bisa dilakukan, yaitu ketika masing-masing negara sudah mampu berkonsentrasi pada keunggulan komparatif masing-masing.

Atas dasar kondisi seperti itu, usulan model yang realistis untuk diadopsi oleh Indonesia adalah kombinasi dari model tradisional, model baru—termasuk didalamnya model perluasan—dan model pentahapan (lihat gambar).

#### **1. Factor Condition**

Pada model baru yang digagas Porter, sumber daya alam dan manusia merupakan bagian dari *factor condition*, dan faktor ini merupakan salah satu sumber keunggulan

kompetitif. Dengan demikian, kekayaan alam dan melimpahnya sumber daya manusia yang dimiliki Indonesia merupakan sumbangan yang menguntungkan dalam model baru. Jadi mewarisi keunggulan absolut dan komparatif (model tradisional)—saja belum bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif, meskipun masih dibutuhkan. Dengan tepat Porter melukiskan, kamakmuran (baca keunggulan) diciptakan (*created*), bukan diwariskan (*inherited*). Bekerjanya tiga elemen lainnya—*demand condition, related and supporting industry* dan *firm strategy, structure and revalry*—itulah yang menjadi motor penciptaan keunggulan komparatif baru. Inipun tidak boleh berhenti dalam satu putaran, melainkan harus terus diperbarui, baik dengan penemuan produk baru maupun perbaikan produk lama, perbaikan proses produksi atau introduksi teknologi baru.

Meskipun sumber daya alam dan manusia tetap bisa menjadi keunggulan komparatif, namun tidak semua bisa dijadikan keunggulan kompetitif. Hanya sumber daya alam pilihan atau sumber daya manusia yang memiliki keahlian tertentu yang bisa menjadi keunggulan kompetitif. Bagaimana memilih sumber daya alam dan menentukan keahlian sumber daya manusia yang akan dijadikan keunggulan kompetitif? Kedua sumber daya itu harus disesuaikan dengan industri yang dipilih menjadi industri unggulan.

Jadi urutannya adalah, *pertama* ditentukan dulu industri yang akan dijadikan unggulan oleh suatu negara. Bagaimana cara menentukan industri ini? Tidak ada cara lain kecuali dengan riset—terutama riset tentang kebutuhan konsumen (tentu kebutuhan yang belum bisa dipenuhi oleh industri yang ada).

*Kedua*, membangun industri lengkap dengan pendukungnya (*cluster*, akan dibahas secara rinci pada topic related and supporting industry).

Tentu saja akan lebih menguntungkan seandainya industri yang dipilih dan dikembangkan itu bisa didukung oleh keunggulan komparatif yang ada. Tapi ini tidak mutlak. Jepang dan Korea Selatan, misalnya, ketika memilih sektor manufaktur sebagai keunggulan kompetitifnya tidak didukung oleh sumber daya alam sebagai keunggulan komparatif. Kalaupun memiliki keunggulan komparatif sumber daya manusia, tapi belum memiliki keahlian tertentu. Namun, karena industri sudah ditetapkan maka sumber daya manusia harus diarahkan untuk mendukung industri terpilih tersebut. Caranya, mendidik sumber daya manusianya agar memiliki keahlian yang sesuai dengan industri yang dipilih. Inilah urutan *ketiga*. Jika sumber daya manusia dididik atau dilatih agar memiliki keahlian tertentu yang sesuai dengan kebutuhan industri unggulan, bagaimana dengan sumber daya alam. Sama saja. Sumber daya alam bisa menjadi keunggulan kompetitif sepanjang sumber daya alam tersebut bisa memenuhi kebutuhan industri unggulan. Bagaimana membuat sumber daya alam bisa memenuhi kebutuhan industri unggulan? Ini bisa dilakukan dengan cara meningkatkan mutu maupun mentransformasikan menjadi bahan baku lain.

Demikianlah, dengan terus mengulang ketiga urutan kerja tersebut: memilih industri unggulan; mengembangkannya; mendidik dan melatih sumber daya manusia serta memperbaiki mutu atau mentransformasi sumber daya alam; maka akan selalu tercipta keunggulan komparatif baru yang bisa menjadi keunggulan kompetitif.

Sampai disini sebenarnya kita sudah dapat melihat bagaimana pembaruan keunggulan komparatif dilakukan, yaitu dengan memperbaiki *factor condition* dengan tiga langkah berurut tersebut. Namun ini belumlah lengkap, masih ada pekerjaan lain yang harus dikerjakan, yaitu tiga sudut *diamond* yang lain.



## 2. Demand Condition

Pada model perluasan (*extended model*) diperkenalkan model *double diamond* yang intinya keunggulan kompetitif hendaknya tidak saja diukur secara domestik, karena keunggulan kompetitif bisa juga diperoleh dengan cara memanfaatkan keunggulan kompetitif global (dimiliki negara lain). Salah satunya adalah dengan memanfaatkan konsumen negara lain. Tapi, menurut Porter, konsumen dalam negeri lebih penting dari konsumen luar negeri (*demand condition*). Sebab konsumen dalam negeri ini akan menjadi pendukung kuat industri yang sudah dipilih menjadi industri unggulan. Namun demikian, tidak sembarang konsumen bisa menjadi seperti itu. Hanya konsumen canggihlah (*sophisticated*) yang bisa tampil menjadi pendukung industri unggulan. Sebab konsumen seperti ini pasti selalu memiliki tuntutan: kualitas barang terbaik dan pelayanan prima. Tuntutan inilah yang akan memaksa perusahaan untuk selalu melakukan perbaikan (*improvement*) atas produk dan pelayanannya.

Bahkan konsumen dalam negeri ini bisa menjadi keunggulan kompetitif seandainya perusahaan selalu berusaha mengantisipasi kebutuhan mereka, atau malah menciptakan kebutuhan baru (inovasi). Dengan kata lain, terjadi pembaruan keunggulan komparatif. Karena perusahaan merupakan cermin dari industri—yang sudah ditetapkan—maka keunggulan kompetitif perusahaan-perusahaan tersebut akan menjadi keunggulan kompetitif industri dan akhirnya menjelma menjadi keunggulan kompetitif negara.

Persoalannya bagaimana membuat konsumen dalam negeri menjadi canggih? Tidak ada cara lain kecuali melakukan riset kebutuhan konsumen secara terus-menerus.

## 3. Related and Supporting Industry

Untuk menjelaskan pentingnya sudut—*diamond—related and supporting industry*, akan lebih mudah menjawab pertanyaan berikut: Mengapa Italia terkenal dengan industri keramik atau sepatu? Atau mengapa Swiss dikenal memiliki industri jam dan perbankan yang begitu terkenal di dunia? Yang terbaru, mengapa orang Indonesia memilih berobat atau menanamkan uangnya ke Singapura? Mengapa pula India memiliki Bollywood dan *outsourcer software*? Ini semua bisa terjadi karena industri tersebut tumbuh pada lingkungan yang mendukung, baik *supplier* maupun *enduser*.

Ketersediaan *supplier*—bahan baku—mapun konsumen—dalam negeri—akan menjadi keunggulan kompetitif jika mampu membentuk jaringan (*networking*) yang kokoh. Sebab, dengan pembentukan jaringan itu akan melahirkan efisiensi dan efektivitas yang luar biasa. Efisiensi akan diperoleh dari kedekatan jarak diantara anggota jaringan yang diwujudkan dalam rendahnya ongkos transportasi dan komunikasi. Selain itu, kedekatan juga akan memperlancar arus informasi dan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi pertukaran ide untuk melakukan inovasi.

Dalam ilmu ekonomi pembangunan *networking* dengan *supplier* dikenal sebagai keterkaitan kebelakang (*backward linkage*), sedang *networking* dengan *enduser* disebut keterkaitan ke depan (*forward linkage*). Keterkaitan ini dikenal dalam teori *unbalance development*, yang merupakan salah satu teori pembangunan klasik gagasan Albert Hirschman (1958). Strategi pembangunan yang didasarkan pada teori ini cukup diperhitungkan keberhasilannya bagi negara sedang berkembang. Semakin panjang keterkaitan kebelakang dan kedepan sebuah industri, semakin baik. Oleh karena itu, dalam menentukan industri unggulan ada baiknya strategi keterkaitan ini menjadi salah satu pertimbangan.

Bagaimanakah membuat jaringan yang kokoh untuk satu industri? Harus ada

pemetaan industri, guna membimbing untuk menentukan *cluster* industri. Jelasnya, harus dikembangkan model sentra industri yang benar-benar saling mendukung. Jika memang Pontianak terkenal dengan jeruknya yang tak bisa digantikan oleh daerah lain, mengapa tidak dibuat sentra industri yang berbasis jeruk di kota itu? Demikian pula daerah lain.

#### 4. *Firm Strategy, Structure and Revalry*

Penciptaan industri yang unggul melalui sistem *cluster* menjadi penting jika dikaitkan dengan sudut *diamond* terakhir, *firm strategy, structure and revalry*. Sebab, sebaik apapun strategi yang telah dibuat perusahaan, kalau berada pada industri yang lemah, maka perusahaan dengan strategi yang baik itu menjadi tidak bisa memetik keunggulan apapun (Porter, 1998:69), kalau tidak malah ikut jelek bersama industrinya. Karena itu, jika industri sudah didesain untuk mendukung perusahaan, kemudian perusahaan mampu menyusun strategi yang baik, maka menurut Porter, strategi itu akan menjadi keunggulan kompetitif—tidak tanggung-tanggung—masa depan.

Daya saing suatu industri merupakan perpaduan dari praktek manajemen dan model organisasi (struktur organisasi) yang dipilih oleh suatu negara/bangsa dan sumber keunggulan kompetitif dari industri tersebut. Di Industri dimana Italia menempatkan perusahaan-perusahaannya menjadi pemimpin kelas dunia, seperti industri sepatu dan lampu hias, strategi yang diterapkan negara adalah fokus, memilih pasar yang ketat (*niche market*)—*high class*, cepat berubah dan fleksibel terhadap dinamika industri dan karakter sistem manajemen Italia. Sebaliknya, Jerman, sangat menguasai industri yang padat rekayasa (*engneering*) dan rumit. Fokus industri yang dipilih adalah industri yang menghasilkan produk yang menuntut ketepatan tinggi dan proses perubahan yang berhati-hati serta menghendaki pelayanan purna jual yang prima. Karena itu praktek manajemen yang dipilih adalah struktur manajemen yang berdisiplin tinggi. Itulah sebabnya, mengapa Jerman jarang unggul di *consumer good*, sebaliknya unggul diproduk-produk permesinan.

Dapat dilihat disini, betapa pentingnya fokus pada industri unggulan yang dipilih. Artinya, jika sudah menetapkan pilihan, maka tidak boleh lagi membuat kesempatan masuknya ide lain yang bisa membelokkan fokus di tengah jalan. Itulah sebabnya, pemilihan industri unggulan ini harus sejalan dengan tujuan negara. Urutannya adalah, tujuan dan nilai yang dianut negara akan membentuk pola pikir individu dan perusahaan serta kebanggaan mereka dalam menentukan industri unggulan. Selanjutnya, itu semua akan menuntun aliran modal dan sumber daya manusia untuk dicurahkan ke industri unggulan terpilih. Pendek kata, sumber daya yang dimiliki akan dipertaruhkan seluruhnya kepada industri unggulan yang telah dipilih.

*Revalry* (rivalitas) antar perusahaan dalam satu industri harus dipelihara dan dikembangkan. Sebab revalitas didalam negeri akan menekan biaya produksi, memperbaiki kualitas produk dan pelayanan, serta mendorong penciptaan produk baru (inovasi) atau perbaikan proses produksi (*upgrading*). Sebuah perusahaan domestik yang kalah bersaing dengan perusahaan asing, sering membuat *excuse* bahwa persaingan tidak *fair*. Ini tidak akan terjadi jika persaingan terjadi diantara perusahaan domestik, sebab semua akan mendapat perlakuan sama. Karena itu semakin ketat rivalitas di dalam negeri, semakin terbatas akses masing-masing perusahaan untuk mendapatkan “dukungan atau fasilitas” dari pemerintah. Kondisi ini baik bagi penciptaan keunggulan kompetitif.

Memang, rivalitas yang ketat di dalam negeri kadang membuat perusahaan domestik mencari kesempatan di pasar luar negeri (ekspor). Jika ini terjadi, justru harus

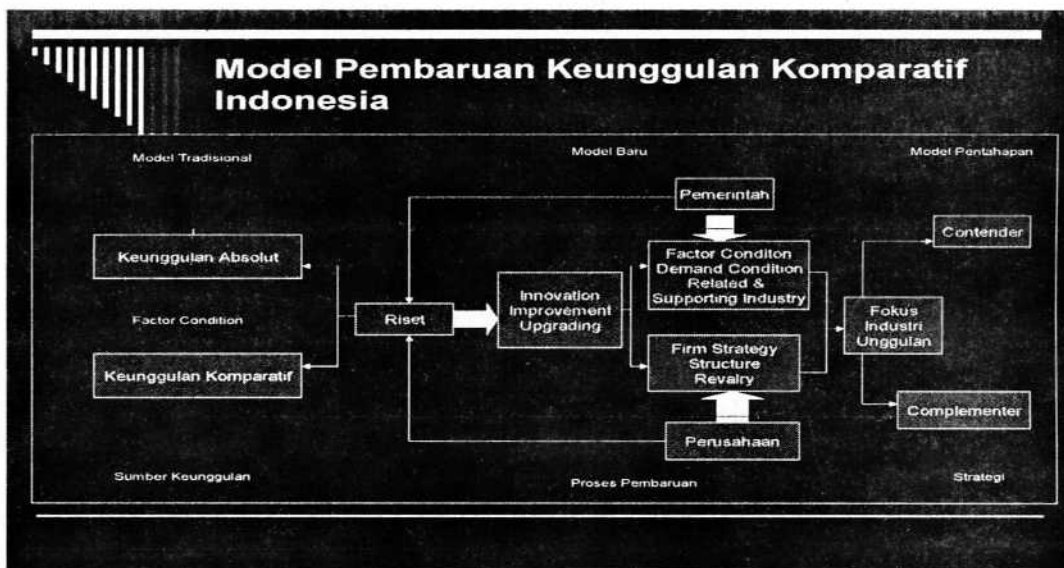
dirayakan. Sebab berarti perusahaan tersebut sudah memiliki keunggulan kompetitif secara global, seperti yang dijelaskan pada model perluasan.

#### 5. Model Pentahapan

Setelah keempat sudut *diamond* bekerja, dan menghasilkan produk unggulan terpilih, selanjutnya adalah mengadopsi model pentahapan. Dengan model ini akan diidentifikasi produk mana yang memiliki keunggulan absolut dan mana yang memiliki keunggulan komparatif. Seperti yang jelaskan pada model pentahapan, bagi produk yang memiliki keunggulan absolut maka persaingan yang dipilih adalah persaingan langsung (*haed on*) sebagai *contender*, sedang produk yang memiliki keunggulan komparatif diposisikan sebagai *complementer*.

Idealnya, *partner* dagang yang dijadikan mitra bisnis adalah yang memiliki *level* pembangunan ekonomi yang sama. Tapi ini tidak mutlak. Bisa saja Indonesia mencari mitra bisnis negara yang lebih maju. Sepanjang produknya memiliki keunggulan absolut atau komparatif, dan proses perdagangan berlangsung secara *fair*—tidak ada proteksi atau subsidi—maka kedua negara akan memetik manfaat dari proses perdagangan tersebut.

#### Gambar Proses Pembaruan Keunggulan Kompetitif



#### Agenda Kerja

Seperti disinyalir sejak awal, dari proses pembaruan keunggulan komparatif dapat ditemukan dua kelompok pekerjaan. Kelompok pertama terdiri pembaruan pada *factor condition*, *demand condition* dan *related and supporting industry*. Kelompok kedua adalah *firm strategy*, *struktur and revalry*. Meskipun sebenarnya, inti dari pekerjaan pembaruan itu adalah inovasi, *improvement* dan *upgrading*, namun kedua kelompok pekerjaan itu harus dibagi pengerjaannya.

Untuk kelompok pertama, yang mampu melaksanakannya adalah pemerintah. Inipun tidak boleh berhenti dalam satu putaran, melainkan harus terus diperbarui, baik dengan penemuan produk baru (*innovation*) maupun perbaikan produk lama

(*improvement*), perbaikan proses produksi atau introduksi teknologi baru (*upgrading*).

Kalaupun pemerintah sudah melaksanakan tugasnya, inipun belum bisa menjadi keunggulan kompetitif, tapi baru sampai pembaruan keunggulan komparatif. Di tingkat bisnis masih ada pekerjaan kedua yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan, yaitu memperbaiki cara-cara berbisnis (Porter 1990), yang dikenal sebagai *new business model* (Sawidji, 2005).

Dengan demikian ada pembagian tugas diantara pemerintah dan perusahaan. Secara rinci berikut disajikan agenda kerja keduanya:

**a. Agenda Pemerintah:**

1. Fokus pada keunggulan kompetitif yang telah diciptakan.  
Meskipun memiliki sumber daya alam yang kaya dan sumber daya manusia yang melimpah, tidak semua bisa di-*create* menjadi sumber keunggulan kompetitif. Pemerintah harus menyeleksi secara ketat industri mana yang akan dijadikan unggulan. Singapura, misalnya, fokus pada industri keuangan dan kesehatan, India pada teknologi informasi. Jika fokus sudah ditemukan, inovasi, *improvement* dan *upgrading* dicurahkan keindustri terpilih. Tugas pemerintah adalah mendesain dan menyediakan biaya pendidikan dan riset untuk industri unggulan ini. Kiranya perlu dipertimbangkan untuk memprioritaskan pemilihan industri unggulan yang merupakan *local genius*. Jamu, musik dangdut, masakan ber-*taste* lokal, adalah beberapa contoh *local genius* yang bisa dikembangkan menjadi produk unggulan.
2. Hindari mengintervensi pasar uang.  
Kebijakan ini sering dilakukan untuk meningkatkan ekspor—misalnya devaluasi. Ini tidak pernah berhasil. Buktinya, devaluasi dollar AS oleh Pemerintahan Reagan tidak berhasil menolong defisit neraca perdagangan AS terhadap Jepang. Sebaliknya, Pemerintahan Clinton, yang memilih mendorong inovasi TI mampu membalikkan keadaan.
3. Ciptakan dan laksanakan standar kualitas produk secara ketat.  
Ini untuk mendorong perusahaan-perusahaan hanya membuat produk yang unggul.
4. Batasi kerja sama antar perusahaan—termasuk kerjasama riset.  
Ini untuk mencegah perusahaan-perusahaan mengurangi intensitas rivalitas. Sangat perlu diingat, hanya dengan rivalitas akan lahir perusahaan dan produk yang unggul. Intinya cegah terjadinya kartel diantara perusahaan. Untuk kerjasama riset, jika itu untuk memperbaiki keunggulan komparatif, lebih baik diambil alih pemerintah.  
Arahkan tujuan investasi.  
Pemerintah harus membuat kebijakan yang mengarahkan setiap rencana investasi kepada peningkatan skill tenaga kerja dan inovasi.
5. Deregulasi persaingan  
Pemerintah harus menghapus peraturan-peraturan yang menghambat terjadinya persaingan, sebaliknya justru membuat peraturan yang mendorong terjadinya persaingan.
6. Jangan melahirkan anak emas  
Dengan alasan mengamankan pasar dalam negeri, dan mengimbangi perusahaan asing, pemerintah cenderung tergoda mendukung satu atau dua perusahaan. Kebijakan seperti ini terbukti tidak pernah berhasil.
7. Hindari mengatur perdagangan



Jika produk nasional mendapat hambatan perdagangan (*trade barrier*) di negara lain, jangan membalas dengan hal yang sama. Lebih baik berkonsentrasi pada perbaikan kualitas produk (*improvement*).

**b. Agenda Perusahaan**

1. Membiasakan—bahkan menciptakan—tekanan untuk berinovasi.  
Caranya, terus mencari pelanggan yang cangguh (memiliki kebutuhan yang sulit dipenuhi). Jika perusahaan terbiasa melayani konsumen berstandar tinggi, maka akan menjadi unggul.
2. Membuat sistem peringatan dini  
Ini memaksa perusahaan terus melakukan riset, misalnya mengantisipasi kebutuhan konsumen atau mengantisipasi perubahan kebijaksanaan pemerintah.
3. Memperbaiki keunggulan kompetitif bangsa.  
Sebagai anggota *factor related and supporting industries*, setiap perusahaan berkewajiban menjaga dan meningkatkan sinergi diantara anggota kelompoknya.
4. Menerima rivalitas  
Rivalitas yang ketat—terutama di dalam negeri—akan melanggengkan keunggulan kompetitif. Selanjutnya, keunggulan di dalam negeri ini bisa sebagai modal keunggulan kompetitif internasional.
5. Tidak memanfaatkan keunggulan komparatif negara lain.  
Ada kecenderungan memanfaatkan keunggulan komparatif negara lain, misalnya mengimpor bahan baku yang lebih murah atau merelokasi pabrik ke negara yang memiliki upah buruh lebih murah. Tindakan ini baik, tapi jauh lebih baik mengandalkan keunggulan komparatif nasional. Membiayai riset untuk memperbarui keunggulan komparatif nasional—misalnya meningkatkan produktivitas bahan baku—lebih baik daripada mengimpor. Langkah ini lebih menjamin kelanggengan keunggulan kompetitif.
6. Membatasi kerja sama dengan perusahaan luar negeri  
Kerjasama hanya dilakukan untuk bidang yang benar-benar selektif, hanya untuk sementara dan bukan pada aktivitas inti.
7. Manfaatkan lokasi industri untuk mendukung keunggulan kompetitif  
Lokasi industri yang lengkap—*factor related and supporting industries*—harus dijadikan markas besar lahirnya keunggulan kompetitif. Untuk menciptakan kondisi ini, pemerintah dan perusahaan bersama-sama membuat peta industri secara geografis, sehingga setiap lokasi bisa menjadi sentra industri yang saling terkait.

**Persyaratan yang Harus Dipenuhi**

Dari pemaparan di atas dapatlah disimpulkan, bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif diperlukan kerjasama sama antara pemerintah dan pemimpin bisnis. Kerja sama tersebut diwujudkan dalam bentuk sinergi tugas masing-masing. Seperti disebutkan, dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini tugas pemerintah adalah terus mengidentifikasi dan memperbarui keunggulan komparatif (termasuk keunggulan absolut). Pembaruan ini hanya bisa dilakukan dengan cara inovasi, *improvement* dan *upgrading*.

Bagaimanakah bisa melahirkan ketiga cara tersebut? Di sini peran terbesar dipegang oleh informasi. Sayangnya informasi yang dibutuhkan bukanlah informasi generik, melainkan orisinal. Informasi seperti ini tidak bisa datang sendiri, melainkan datang dari riset eksklusif, yang benar-benar direncanakan dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Jelaslah kini, persyaratan utama agar bisa melakukan inovasi, *improvement* dan *upgrading*, atas *factor condition*, *demand condition* dan *related and supporting industry*, pemerintah harus peduli dalam soal riset ini. Kepedulian tersebut harus diwujudkan dalam langkah konkrit berupa pembiayaan kegiatan riset. Tanpa ada riset ini, janganlah bermimpi bisa memperbarui keunggulan komparatif untuk dijadikan keunggulan kompetitif. Tanpa memiliki keunggulan kompetitif, jangan berharap menjadi negara unggul di pentas persaingan global. Sebab menurut laporan khusus majalah ternama Newsweek (Desember 2005-Februari 2006), kedepan akan terjadi apa yang disebut *knowledge revolution*, yaitu semua pekerjaan akan dipenuhi dengan teknologi, dan hanya bangsa yang paling cerdas (*smartest nations*) yang akan merayakan kemenangan, diantaranya China dan India.

Selanjutnya, apa syarat yang harus dipenuhi dunia bisnis? Ada dua, yaitu mengubah cara pandang persaingan dan menyusun strategi. CK Prahalad (1998: 89) menawarkan delapan perubahan cara pandang bersaing:

Pertama, dari kondisi yang nyaman menjadi kondisi yang ketat. Dulu perusahaan bisa hidup nyaman, karena kompetitornya belum banyak. Yang bisa dilakukan pada perubahan pertama ini adalah efisiensi tidak didasarkan pada kondisi yang ada (*existing game*), tapi didasarkan pada penciptaan kondisi baru (*inventing new game*).

Kedua, dari lokal menjadi global. Perubahan ini mendorong setiap perusahaan agar tidak lagi memandang dirinya sebagai pemain lokal. Sekecil apapun perusahaan dan sesimpel apapun bisnis yang digeluti, dianggap harus bersaing dengan perusahaan MNC (*Multinational Corporation*).

Ketiga, dari diikuti menjadi mengikuti. Dulu konsumen belum punya banyak pilihan yang spesifik atas suatu produk, sehingga perusahaan bisa memproduksi barang sesuai dengan kemampuannya, tanpa mempedulikan keinginan konsumen. Mengabaikan keinginan konsumen adalah bunuh diri.

Keempat, dari batasan industri yang jelas menjadi tidak jelas. *Line business* harus didefinisi ulang. Contoh, perusahaan tradisional—telepon—berkompetisi (dan juga berkolaborasi) dengan perusahaan modern—*software*—komunikasi, menghasilkan produk kombinasi, misalnya *videophone*. Apakah produk itu termasuk industri telekomunikasi atau *entertainment*?

Kelima, dari stabil menjadi labil. Setiap produk yang diproduksi dewasa ini mengalami daur hidup yang sangat pendek. Contoh, produk printer atau telepon seluler daur hidupnya hanya enam bulan saja.

Keenam, dari tidak langsung menjadi langsung. Cara berkompetisi lama, faktor lembaga perantara (distributor) memegang peranan penting, cara baru justru menghilangkannya. Contoh, penggunaan internet, yang memungkinkan produsen bertemu langsung dengan konsumen.

Ketujuh, dari integrasi vertikal menjadi spesialis. Perusahaan-perusahaan besar seperti Ford, Du Pont dan juga IBM, tadinya bangga mengembangkan imperium bisnisnya dengan integrasi vertikal (memproduksi semua kebutuhan produknya). Selama dekade terakhir abad ke 20 lalu, mereka sibuk membelah diri dan melakukan *outsourcing*.

Kedelapan, dari berpengetahuan tunggal menjadi jamak. Seiring dengan perkembangan industri yang tidak jelas batasannya, maka dibutuhkan beragam pengetahuan untuk bisa menjelaskan produk dan servisnya kepada konsumen. Pengetahuan yang beragam itu lebih penting pada level manajer.

Setelah berhasil mengubah cara pandang kompetisi, syarat selanjutnya adalah merumuskan dan mengaplikasikan strategi. Di abad ke 20, saat pasar amat pemaaf—ketika belum banyak pesaing—perusahaan bisa hidup dengan strategi: akupun demikian (Porter 1998: 65). Yaitu strategi yang pada intinya meniru gerak langkah (mengekor) perusahaan-perusahaan yang terbukti berhasil. Strategi seperti ini biasanya tidak akan bisa membuat perusahaan bertahan. Kalau ada yang bisa bertahan, biasanya akan mengaplikasikan program-program manajemen terbaru, seperti rekayasa ulang (*reengineering*), TQM (*Total Quality Management*) dan gagasan-gagasan manajemen mutakhir lainnya. Tapi semua itu, menurut Porter (1985) hanyalah konsep bagaimana melakukan sesuatu dengan lebih baik di *level* operasional.

Menurut Porter, strategi yang baik bukan perkara menjadi lebih baik, melainkan perkara menjadi berbeda dari pesaing. Ada tiga prinsip yang harus dipenuhi untuk bisa menjadi berbeda itu:

Pertama, membuat industri menjadi lingkungan persaingan yang baik bagi perusahaan. Sebaik apapun perusahaan, kalau berada pada industri yang sedang bermasalah akan ikut terseret.

Kedua, membuat produk menjadi unik. Perusahaan harus menentukan pilihan, yaitu memutuskan nilai apa dan kepada siapa ditawarkan. Perusahaan harus menyadari bahwa tidak mungkin melayani seluruh pelanggan.

Ketiga, cara untuk berbeda itu harus berbeda pula dari para pesaing. Dengan demikian, tidak hanya nilai produk saja yang perlu dibedakan, tapi juga prosesnya.

Strategi menjadi berbeda inilah yang menjadi sumber keunggulan bersaing masa depan. Bagaimana menciptakan perbedaan itu? Sama seperti yang harus dilakukan pemerintah, perusahaan juga harus aktif melakukan riset guna menghasilkan inovasi produk baru, perbaikan produk lama (*improvement*) maupun perbaikan proses produksi (*upgrading*). Tentu saja, riset yang dilakukan perusahaan hanya sebatas sebagai informasi untuk menyusun strategi, bukan untuk memperbarui keunggulan komparatif, apalagi keunggulan komparatif nasional.

### **Bukti Empiris Keberhasilan Pembaruan Keunggulan Komparatif**

Bukti empiris dari dalam negeri adalah kisah sukses Soewarso Pawaka, yang berhasil menyalangkan—tanpa metode ilmiah—beberapa bibit durian, sehingga menghasilkan durian tanpa biji, yang terkenal dengan sebutan durian monthong. Bukan hanya itu, hasil kawin silang ini mampu berbuah tanpa mengenal musim alias berbuah sepanjang tahun (*Bisnis Indonesia*, 21/4-1998).

Kalau apa yang dilakukan Soewarso masih belum meyakinkan, karena tidak menggunakan metode ilmiah, maka apa yang dilakukan Matsuyama (1992: 56) dan para ekonom yang sefaham, dapat memperkuat bukti empiris tersebut. Dalam studinya, Matsuyama melihat, bahwa dalam kondisi perdagangan bebas (*free trade*), negara-negara miskin yang mulai memproduksi barang-barang industri tidak mampu mengeksport barang-barangnya ke negara maju. Di sisi lain, dengan perdagangan bebas, mestinya masing-masing negara terspesialisasi memproduksi barang yang paling efisien, yaitu yang

memiliki keunggulan absolut atau komparatif. Kenyataannya, negara-negara miskin yang memiliki keunggulan absolut dan komparatif di sektor pertanian tidak mampu mengekspor komoditi pertanian (malah ada yang justru mengimpor).

Apa yang menjadikan itu? Menurut model Matsuyama, sektor industri memiliki karakteristik spesial, yaitu memiliki skala ekonomis di mana jika ditambah sumber daya alam, maka makin produktif. Sebaliknya, sektor pertanian tidak akan meningkatkan produktivitasnya jika ditambah sumber daya alam. Sektor pertanian hanya akan meningkatkan produktivitasnya jika diintroduksi teknologi produksi yang canggih dan manajemen pengelolaan. Jadi, sekali lagi—dan ini secara ilmiah—riset dibidang sumber daya alam (termasuk pertanian) amat membantu memperbaiki keunggulan komparatif.

Yang paling sukses mengaplikasikan resep Matsuyama ini adalah Cili. Kini mesin ekspor negara ini adalah sektor pertanian, terutama buah-buahan. Sumbangan sektor industri pada GDP melorot drastis, dari 27% pada 1973 menjadi 16,8% pada 1995.

Bukti empiris lain, adalah keberhasilan komoditi pertanian Thailand menjadi keunggulan kompetitif, yaitu kehebatan produk-produk yang di Indoensia dikenal sebagai buah, sayuran dan binatang bangkok.

## PENUTUP

Kiranya sudah tidak dapat dipungkiri lagi, bahwa Indonesia telah mengalami ketertinggalan dalam pembangunan ekonomi. Tentu saja, ketertinggalan secara makro tersebut merupakan cerminan dari ketertinggalan secara mikro—manajemen bisnis. Bukti empiris mutakhir adalah merosotnya prestasi olah raga Indonesia di tingkat ASEAN, yaitu untuk pertama kalinya dalam sejarah penyelenggaraan Sea Game, menempati peringkat kelima.

Ini membuktikan adanya posisi unggul suatu bangsa, atau dalam istilah ekonomi terdapat keunggulan bersaing (*competitive advantage*) diantara masing-masing bangsa. Pertanyaannya, apakah yang menjadi sumber keunggulan kompetitif (keunggulan bersaing). Ada empat model besar yang bisa digunakan menjawab pertanyaan ini, yaitu: model tradisional, model baru, model perluasan dan model pentahapan.

Model tradisional menjelaskan, bahwa sumber keunggulan kompetitif adalah keunggulan absolut dan komparatif. Jika demikian, mengapa Indonesia yang memiliki keunggulan absolut dan komparatif dibidang sumber daya alam yang kaya dan sumber daya manusia yang melimpah tidak memiliki keunggulan kompetitif pada produk-produk padat sumber daya alam dan sumber daya manusia?

Keunggulan kompetitif diciptakan bukan diwariskan, demikian yang dikatakan pakar kompetisi, Michael Porter. Bagaimanakah menciptakan keunggulan kompetitif itu? Ini bisa dilakukan dengan cara terus memperbaiki keunggulan komparatif (dan juga keunggulan absolut). Bagaimana caranya? Untuk Indonesia model yang tepat adalah kombinasi diantara keempat model yang ada. Adapun syarat untuk bisa mengadopsi model kombinasi itu adalah memberikan perhatian yang serius terhadap kegiatan riset, yaitu dengan memusatkan lembaga riset dan mengalokasikan dana ke perguruan tinggi.



## DAFTAR RUJUKAN

- Bisnis Indonesia, 21 April 1998
- Cho, Dong Sung dan Hwy Chang Moon, (1998). *A Nation's International Competitiveness in Different Stage of Economic Development*, Advances in Competitiveness Research, hal. 15
- Cho, Dong-Song, Hwy-Chang Moon, (2002). *From Adam Smith To Michael Porter*, World Scientific, Singapore.
- Christensen, Clayton, (2001). *The Past and Future of Competitive Advantage*, MIT Sloan Management Review, Winter.
- Hamel, Gary, (1998). *Menciptakan Basis Baru Bagi Persaingan*, dalam Rowan Gibson Editor, *Rethinking The Future*, Edisi Terjemahan, Jakarta: Gramedia.
- Hirschman, Albert O., (1958). *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press.
- Kompas, 2 Desember 2005
- Kompas, 22 November 2005
- Matsuyama, Kiminori, (1992). *Agriculture Productivity, Comparative Advantage, and Economic Growth*, Journal of Economics Theory, Vol. 58.
- Moon, Hwy Chang, Alan M. Rugman dan Alain Verbeke, (1998). *A Generalized Double Diamond Approach To The International Competitiveness of Korea and Singapore*, International Business Review.
- Newsweek, Edisi Khusus, Desember 2005-Februari 2006
- Porter, Michael, (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Their Firm*, Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, (1998). *Menciptakan Keunggulan Masa Depan*, dalam Rowan Gibson Editor, *Rethinking The Future*, Edisi Terjemahan, Jakarta: Gramedia.
- \_\_\_\_\_, (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, Maret-April.
- Prhalad, CK, (1998). *Strategi Demi Pertumbuhan*, dalam Rowan Gibson Editor, *Rethinking The Future*, Edisi Terjemahan, Jakarta: Gramedia.
- Ricardo, David, (1971). *The Principle of Political Economy and Taxation*, Penguin, Baltimore.
- Sawidji Widoatmodjo, (2005). *New Business Model, Strategi Ampuh Memenangkan Bisnis Di Abad Ke 21*, Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Smith, Adam, (1937). *An Inquiry Into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*, dalam Charles W. Eliot Editor, *The Harvard Classic*, PF Colier & Son Corp., New York.