**STRATEGI BISNIS DAN KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN**

**Tukirin**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tamansiswa Jakarta**

**Email: tukirin.mbe@gmail.com**

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to identify and describe the role of culture and strategic choices in achieving competitive advantage for companies. The research methodology uses a literature review that includes international journals that discuss strategic management. From several journals, an analysis was carried out and a common thread was drawn to get a scientific understanding related to the topic and title of this article. The results of the study indicate that in doing business across countries, it is very necessary to understand the right culture so that the company's presence can be accepted by the community. Companies can achieve competitive advantage by applying the right strategy to the right industry structure or by combining strategies and resources. Companies can implement strategies as needed and do not have to imitate all strategies, for example, companies in Japan only apply Porter's two strategies, the most of which are overall cost advantages, while the second is differentiation, while others use the original Japanese strategy.

Keywords: Business strategy, competitive advantage, and company

**PENDAHULUAN**

Sumber daya yang dimiliki oleh negara-negara di dunia umumnya tidak merata. Ada negara yang memiliki kekayaaan alam melimpah, namun kualitas sumber daya manusia dan kemampuan teknologi masyarakatnya rendah sehingga sangat tergantung pada negara lain untuk mengolah sumber daya alamnya. Sementara itu ada pula negara yang memiliki sumberdaya alam sangat rendah, tetapi memiliki keunggulan sumber daya manusia dan teknologi yang sangat tinggi. Hal ini menyebabkan interaksi antar negara menjadi sangat penting.

Negara Berkembang dicirikan oleh kemakmuran masyarakat yang rendah, daya beli masyarakatnya rendah. Namun beberapa negara berkembang memilki kekayaan alam melimpah seperti misalnya Indonesia. Kekayaan yang melimpah tersebut biasanya menjadi incaran perusahaan asing yang ingin menguras keuntungan dan hanya sedikit memberikan kontribusi terhadap kemakmuran masyarakat di sekitarnya. Hal ini menjadi suatu ironi dalam pembangunan ekonomi bangsa. Di tengah gencarnya ekspansi perusahaan asing dalam memanfaatkan sumbedaya melimpah di negara-negara berkembang seharusnya disadari oleh perusahaan-perusahaan lokal. Perusahaan lokal harus memahami strategi yang dilakukan oleh perusahaan asing yang menjalankan kegiatan bisnisnya di negara berkembang. Perusahaan asing tersebut dapat menjadi mitra, dapat pula menjadi pesaing yang perlu mendapatkan perhatian serius. Tanpa pengenalan strategi yang diterapkan oleh perusahaan asing tersebut mustahil perusahaan lokal mampu menyainginya

Di samping kekayaan alam yang melimpah negara berkembang ditandai dengan jumlah penduduk yang besar dengan tingkat pertumbuhan yang relatif tinggi. Jumlah penduduk yang besar tersebut menjadi pasar yang menggiurkan bagi perusahaan multinasional untuk menginvestasikan modalnya di negara-negara berkembang. Untuk kasus Indonesia perusahaan multinasional sudah merambah semua sektor antara lain pertambangan mineral, migas, telekomunikasi, fastfood, rumah sakit, ritel, dan lain-lain. Ini semua menjadi tantangan bagi perusahaan lokal untuk menghadapinya. Ada beberapa pilihan yang mungkin dapat dilakukan antara lain melakukan persaingan dengan strategi yang tepat, bekerja sama untuk mengelola bisnis dalam negeri, atau bekerjasama untuk mengelola bisnis global.

Perusahaan lokal perlu memahami cara-cara yang mereka lakukan untuk memasuki bisnis di suatu negara. Pemahaman tersebut meliputi banyak hal mulai dari pengelolaan perusahaannya, penanganan terhadap masyarakat tempat mereka melakukan kegiatan bisnis, terhadap pemerintah, dan lain-lain. Salah satu hal yang menjadi perhatian mereka adalah budaya tempat mereka melakukan bisnis lintas negara. Pemahaman budaya ini sangat penting agar kehadiran mereka di suatu negara disambut oleh masyarakat lokal sehingga eksistensinya dapat ditingkatkan.

Budaya perusahaan mungkin terkait juga dengan manfaat tidak langsung yang berasal dari pertukaran pengetahuan manajemen antara divisi internasional. Tidak disangkal gagasan bahwa perusahaan memperoleh manfaat ekonomi dengan memperluas sektor luar negeri misalnya, dengan mendorong pasar yang lebih besar atau dengan mengakses tenaga kerja lebih murah, dan bahan baku, meskipun seara bersamaan terjadi peningkatan dalam keragaman budaya. Namun, ceteris paribus, bahwa budaya perusahaan global terkait yang lebih baik dapat memperoleh manfaat dari sinergi budaya dengan cekatan mengelola transfer kegiatan dan pengetahuan antara divisi untuk memaksimalkan efisiensi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan global berdiri untuk mendapatkan lebih dari ekspansi asing jika mereka bijaksana mengambil keragaman budaya menjadi pertimbangan (Palich dan Mejia, 1999).

Banyak perusahaan pada negara-negara berkembang yang kesulitan dalam menghadapi intervensi perusahaan internasional di negaranya. Oleh karena itu biasanya mereka menggunakan kekuatan politik untuk menghadapi pesaing asing dengan mengusulkan peraturan perundangan yang menguntungkan perusahaan lokal. Dalam penerapan peraturan perundangan tersebut justru biasanya menyimpang dari yang seharusnya, karena umumnya pemerintahan negara berkembang cenderung tidak transparan dalam mengelola negaranya sehingga peraturan tersebut sering dilanggar, misalnya tentang pembatasan perusahaan ritel raksasa. Hal yang menarik adalah memahami pendekatan budaya yang digunakan oleh perusahaan multinasional dalam ekspansi lintas negara dengan penerapan strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing. Dengan uraian tersebut, maka permasalahan yang diangkat adalah: Bagaimanakah peranan budaya dalam penerapan strategi untuk mencapai keungggulan bersaing perusahaan di Indonesia?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memaparkan peranan budaya dan pilihan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan.

Artikel ini diharapkan memberikan kontribusi dalam memamahi peranan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Artikel ini disusun dengan menggunakan kajian literatur yang meliputi jurnal internasional yang membahas manajemen strategik. Dari beberapa jurnal dilakukan analisis dan ditarik benang merah untuk mendapatkan suatu pemahaman ilmiah terkait dengan topik dan judul artikel ini.

**PEMBAHASAN**

**Pemikiran Strategi Tradisional**

Sesuai dengan perkembangan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, maka pemikiran strategik juga mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Ilmuwan manajemen strategik secara tradisional memusatkan perhatian mereka pada fenomena perilaku dan sosial dalam perusahaan, mengaktifkannya, untuk memilih dan menerapkan yang baik dalam strategi. Sayangnya, beberapa pekerjaan ini diasumsikan untuk mempelajari pelaksanaan strategi independen dari strategi perusahaan, dan independen dari konteks kompetitif tertentu dalam mana suatu strategi perusahaan diterapkan. Perkembangan terkini dalam pandangan berbasis sumber daya perusahaan menegaskan kembali pentingnya mempelajari konsekuensi strategis dan sosial fenomena perilaku dalam perusahaan, tetapi pemisahan dari isi strategi, atau dari konteks kompetitif perusahaan adalah tidak sesuai (Barney dan Zajac, 1994).

Konsekuensi kompetitif fenomena organisasi telah tumbuh secara signifikan selama beberapa tahun terakhir. Secara tradisional, ketertarikan ini telah terwujud dalam penelitian penerapan strategi. Penerapan strategi tradisional telah mempelajari dan memilih strategi-strategi yang sesuai, serta proses pelaksanaan strategi. Dalam upaya ini, para ilmuwan telah sangat bergantung pada ide-ide dan teori-teori yang diambil dari organisasi ekonomi (misalnya, teori biaya transaksi, teori keagenan), teori organisasi (misalnya, model organisasi formal (Barney dan Zajac, 1994).

**Strategi Bisnis Global**

Bersaing secara global lebih kompleks daripada bersaing di dalam negeri. Strategi diperlukan untuk sukses di lingkungan internasional yang berubah dan mengharuskan multinasional enterprise (MNEs) menanggulangi dengan biaya informasi faktor lingkungan seperti risiko politik, risiko valas, perubahan kebijakan pemerintah, dan sebagainya. MNEs yang berhasil memiliki penilaian informasi yang sangat baik dan sistem perencanaan yang memungkinkan untuk membuat prediksi ilmiah tentang pengaruh dari perubahan faktor lingkungan pada operasi. Selain itu, pertimbangan utama dalam kompetisi global adalah kegiatan MNEs lain dan efek mereka pada entri dan hambatan keluar dalam industri di mana MNEs beroperasi. Seperti pertimbangan untuk membatasi kegiatan MNEs dalam suatu industri dan memperkuat kebutuhan untuk mengadopsi strategi global secara keseluruhan yang perubahan lingkungan terkait dengan tanggapan potensi perusahaan pesaing. MNE, dalam merancang strategi global yang kompetitif, harus terus-menerus menilai keunggulan spesifik perusahaan dan menemukan cara untuk bertahan dalam persaingan global secara jelas (Rugman, 1985)..

Keragaman budaya jauh lebih dari perhatian tingkat mikro. Perusahaan mengejar strategi global yang syarat dengan penekanan mereka pada koordinasi lintas operasi di seluruh dunia, masalah merupakan dimensi strategis juga. Penelitian tentang strategi diversifikasi dan manajemen antarbudaya untuk memahami lebih baik konsekuensi dari diversifikasi global. Secara khusus, diperluas konsep "keterkaitan" (Rumelt, 1974) untuk aplikasi untuk keragaman budaya dalam perusahaan global. Perusahaan global yang menikmati manfaat langsung dari budaya internasional terkait berdasarkan divisi pemasaran, produksi, dan kegiatan R & D secara bersama yang efisien. Sejak globalisasi mengharuskan manajer untuk mengkoordinasikan upaya kelompok dari budaya nasional yang berbeda, tingkat kesalahpahaman yang tidak proporsional dan konflik (Black & Porter, 1991; Boyacigiller, 1990) kemungkinan melengkapi upaya ini. Oleh karena itu,budaya perusahaan mendapatkan manfaat tidak langsung (yakni, yang berasal dari pertukaran pengetahuan manajemen) antara divisi internasional. Tidak disangkal gagasan bahwa perusahaan memperoleh manfaat ekonomi dengan memperluas sektor luar negeri (misalnya, dengan menekan pasar yang lebih besar atau dengan mengakses tenaga kerja lebih murah dan bahan baku), meskipun bersamaan terjadi peningkatan dalam keragaman budaya. Namun, ceteris paribus, bahwa budaya perusahaan global terkait yang lebih baik dapat memanfaatkan sinergi budaya dengan cekatan mengelola transfer kegiatan dan pengetahuan antara divisi untuk memaksimalkan efisiensi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan global berdiri untuk mendapatkan lebih dari ekspansi asing jika mereka bijaksana mengambil keragaman budaya menjadi pertimbangan (Palich dan Mejia, 1999). Perusahaan global dapat memanfaatkan sumberdaya secara bersama dan saling menguntungkan dan tidak harus menganggap perusahaan asing telah mengambil potensi sumberdayanya.

Perusahaan dapat mengglobal meminimalkan keragaman budaya melalui seleksi karyawan. Misalnya, ketika Lotus Development Corporation mencoba untuk memasuki pasar Jepang, mereka berusaha untuk merekrut tim eksekutif lokal dengan nilai-nilai budaya idiocentric (yaitu, individualis dalam kolektivis budaya) untuk menyesuaikan budaya lebih dekat. Mengikuti kebijakan pemilihan seluruh dunia secara efektif mengurangi keragaman budaya Lotus keseluruhan. Hal ini mungkin menghilangkan masalah pelik manajemen antarbudaya, tetapi perusahaan tidak bisa begitu mudah menghindari aspek lain dari keragaman budaya (misalnya, budaya khusus demand pasar), dan ini tidak diragukan lagi akan terus mewakili hambatan yang signifikan untuk pembentukan sinergi di seluruh divisi internasional. Sementara dukungan untuk pandangan "nilai-dalam-keragaman" terus mendapatkan momentum. Keragaman budaya dalam sebuah MNEs mungkin memang membawa perspektif bersama yang berbeda untuk meningkatkan pengambilan keputusan, namun perusahaan global mungkin menemukan bahwa manfaat ini lebih dari diimbangi oleh kelemahan dari tingkat keanekaragaman. Meskipun suatu jawaban empiris muncul, sulit dipahami ke satu kesimpulan yang pasti: keragaman budaya antara MNEs kemungkinan akan meningkat. Ini kenyataan yang harus memahami pentingnya penelitian budaya lokal. Akhirnya, penting untuk dicatat bahwa argumen canggih tentang keragaman kebudayaan internasional mungkin tidak sesuai dalam konteks domestik (Palich dan Mejia, 1999).

**Strategi Bisnis dalam Ketidakpastian**

Strategi bereaksi terhadap ketidakpastian organizational. Sebuah penelitian dilakukan terhadap perusahaan defenders, prospectors, analyzers, balancers, dan reactors. Temuannya adalah balancers memiliki performan tinggi dan reactors memiliki performance rendah. Dilaporkan defenders, prospectors, dan analyzers mendapatkan Return on Asset (ROA) moderat setiap tahun, reactors mendapatkan ROA terendah setiap tahunnya. Bisnis yang dapat hidup terus secara relatif memiliki kepastian yang tinggi terkait dengan pelanggan dasarnya. Reactors memiliki pelanggan dasar yang paling tidak pasti (Parnell, Lester, dan Menefee, 2000).

Kontrol Strategis untuk memastikan bahwa Strategi diimplementasikan seperti yang direncanakan dan untuk membentuk strategi konten selama pelaksanaan. Sementara ada alat analisis yang tersedia untuk merancang kontrol strategis yang memastikan strategi pelaksanaan, tidak ada alat yang tersedia yang sebanding untuk merancang bentuk kontrol strategis yang dapat diterapkan pada konten strategi selama implementasi. Mengingat pasar globalisasi yang cepat dan konvergensi tumbuh dan perubahan dalam industri dan teknologi, perusahaan akan semakin perlu untuk bergerak di luar domain biasanya ke pasar baru dan mengembangkan kemampuan baru untuk bertahan atau naik Strategi seperti ini cenderung lebih didasarkan pada asumsi dari pengetahuan dan menuntut perusahaan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan lebih dari strategi dalam bisnis familiar di pasar negara maju. Perusahaan perlu untuk terus membangun strategi untuk mencerminkan pemahaman mereka berkembang dari domain baru dan perubahan lingkungan. Akibatnya, ada kebutuhan mendesak untuk mengembangkan alat yang membantu manajer dan mengontrol isi strategi (Muralidharan, 2004).

Penelitian Spanos dan Lioukas (2001) menyatakan sifat eksplorasi penelitian parameter penting khusus untuk pemilihan sampel. Pertama, penelitian difokuskan pada perusahaan independen (atau unit bisnis tunggal) sehingga efek strategi bisa diperiksa pada tingkat perusahaan. Kedua, fokus pada perusahaan tunggal mengharuskan sampel antar-industri yang cukup ukuran dan generalisasi hasil. Perusahaan mempekerjakan minimal duapuluh karyawan untuk memastikan struktur operasi terkecil. Sampel dikumpulkan dari populasi perusahaan di Yunani yang meliputi industri manufaktur yang meliputi makanan dan minuman, kayu dan produk mebel, bahan kimia,produk logam, mesin,peralatan listrik, dan peralatan. Hasil penelitian menunjukkan aktiva perusahaan menyebabkan efek positif *langsung* pada kinerja pasar namun tidak pada profitabilitas. Secara umum hasil menunjukkan profitabilitas yang hanya dipengaruhi dari unsur struktur industri baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu kekuatan pemasok, dan dari kinerja pasar. Ini penting karena tampaknya untuk mendukung pandangan bahwa kinerja pasar adalah kunci untuk profitabilitas, setidaknya untuk perusahaan dalam sampel. Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur organisasi industri tradisional yang menunjukkan bahwa tidak adanya persaingan sengit, perusahaan bisa mengerahkan tingkat yang lebih besar mengelola kontrol harga, sehingga menikmati keuntungan (Bain, 1951). Persaingan kompetitif yang ada (langsung atau tidak langsung) berpengaruh signifikan negatif terhadap profitabilitas. Sebaliknya pengaruh signifikan hanya menyangkut kinerja pasar. Oleh karena itu, selain dari pengaruh negatif intuitif dibenarkan untuk kinerja pasar tampaknya bahwa persaingan non-harga tidak mempengaruhi profitabilitas perusahaan dalam sampel. Penurunan kekuatan pemasok sebagai akibat dari "ofensif" posisi mulai (efek tidak langsung), sejalan dengan argumen ini, akan memiliki efek positif pada profitabilitas, karena memang yang terjadi dengan temuan ini. Sehubungan dengan efek assets perusahaan, sebagaimana didalilkan dalam pengembangan model dan hipotesis, biaya sewa yang berasal dari aktiva tersebut dapat dikategorikan ke dalam langsung ("murni") dan efek efisiensi tidak langsung. Arti penting dari efek terhadap kinerja pasar nampaknya mengindikasikan bahwa efisiensi pelaksanaan, berasal dari basis aset yang superior relatif terhadap saingan, sangat penting dalam memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan posisi saham tinggi. Efek-efek tidak langsung ditemukan signifikan sehubungan dengan kinerja pasar, tetapi tidak untuk profitabilitas. Untuk meringkas, temuan ini tampaknya menunjukkan bahwa bersama-sama dengan kegiatan strategis *kedua* industri dan efek aset perusahaan secara signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan artikel penelitian di forum penelitian khusus berkontribusi pada pengetahuan strategi perusahaan dalam emergensi ekonomi dari perspektif teoritikal dan hal analisis ekonomi empiris. Salah satu kriteria utama penerimaan untuk Forum ini adalah demonstrasi pembangunan teori. Pengembangan teoritikal berguna untuk menarik kerangka kerja yang berkaitan dengan kelembagaan, teori biaya transaksi dan teori lembaga. dan perusahaan berbasis sumberdaya. Hal ini diantisipasi sebagai pasar emergensi, teori kelembagaan pertama menjadi paling relevan, diikuti oleh teori biaya transaksi / teori lembaga, dan oleh teori berbasis sumber daya. Beberapa kontribusi saat mengembangkan perspektif yang mengintegrasikan teori kelembagaan dengan biaya transaksi ekonomi, berbasis sumber daya terlihat perspektif saling terkait. Konteks institusional dalam meneliti negara berkembang menunjukkan penting untuk dipahami. Pengamatan pada gilirannya menunjukkan perhatian harus ditujukan untuk memeriksa hambatan untuk munculnya strategi berbasis pasar di perusahaan dalam ekonomi pasar berkembang. Isu-isu kunci yang akan ditujukan melibatkan pertimbangan kurangnya iklim kemajuan karena pelaksanaan kurang tepat atau hambatan manajer memblokir kemampuan untuk melaksanakan strategi pasar terkait. Implikasinya adalah untuk pengembangan keterampilan manajerial dan bebavior. Untuk sejauh yang terakhir benar, isu yang diangkat tentang ekonomi lingkungan, infrastruktur kelembagaan. Beberapa pekerjaan disajikan dalam point Forum ini untuk pengaruh negatif terus dari pemerintah dan pengaruh jaringan sosial dan budaya. Hambatan untuk munculnya ekonomi pasar yang diidentifikasi disarankan untuk upaya lingkup teori ke depan untuk menghubungkan faktor institusi dengan perspektif teoritikal yang lain. Dalam konteks ini, pengembangan pasar di emergensi ekonomi dicakup oleh Forum khusus menimbulkan isu-isu tentang sejauh konvergensi dari sistem ekonomi yang terjadi di hal infrastruktur hukum, lembaga, perusahaan, dan mekanisme pemerintahan. Pertanyaan tertentu diajukan tentang kedua keinginan dan kelayakan memperkenalkan atau bahkan memaksakan jenis pendekatan Amerika di negara berkembang. Penelitian teoritis dan empiris lebih lanjut diperlukan untuk memungkinkan pemahaman tentang isu-isu ini. Istilah "negara berkembang" menunjukkan proses berlangsung selama periode yang cukup waktu. Perusahaan di pasar yang berbeda dan berbeda negara mungkin diharapkan untuk mengadopsi strategi berbasis pasar pada waktu yang berbeda dan faktor tingkat kelembagaan juga berubah pada waktu yang berbeda. Selain itu, pengembangan strategi berbasis pasar tidak mungkin monoton; perusahaan diharapkan dapat terlibat dalam pencarian dan eksperimen yang luas, dan belajar mungkin tidak sempurna. Pengamatan ini menunjukkan, pertama, kebutuhan untuk studi longitudinal. Namun, sedikit riset telah menggunakan pendekatan longitudinal. Dalam koleksi saat ini, hanya tiga artikel (Kbanna dan Paiepu, Cbang dan Hong, dan Filatotcbev, Buck, dan Zhukov) memiliki perspektif sejalur. Oleh karena itu, kedua kebutuhan dan lingkup untuk studi longitudinal di masa depan. Kedua, ada kebutuhan untuk analisis perusahaan ke depan' terkait dengan proses pencarian, eksperimentasi, dan studi. Proses ini tidak hanya jelas mempengaruhi interaksi perusahaan dengan lingkungan perusahaan dan di tingkat bisnis, tetapi juga berhubungan dengan pengembangan fungsi internal dan keterkaitan mereka dengan strategi. Perhatian dapat fokus pada tahap awal pasar emergensi, tetapi perlu mengembangkan kedua fungsi seperti pemasaran dan manajemen sumber daya manusia sebagaimana sebelumnya telah ada, penting untuk penciptaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hooley, 1993; Soulsby & Clark, 1996). Forum khusus riset juga menyarankan kebutuhan untuk penelitian masa depan di tingkat fungsional analisis strategis, karena hanya dua, yang oleh Bae dan Lawler dan Aulakh, Kotabe, dan Teegen, meneliti masalah fungsional. Seperti disebutkan pada bagian sebelumnya, fokus penelitian pada strategi perusahaan di negara berkembang sampai saat ini adalah Cbina dan beberapa negara Timur Tengah dan Eropa Timur. Namun, 64 negara di empat wilayah (Amerika Latin, Asia, Afrika / Timur Tengah, dan Eropa Tengah dan Timur) telah telah diidentifikasi sebagai negara berkembang. Oleh karena itu, perlu untuk cukup perluasan agenda penelitian untuk merangkul perkembangan di negara. Banyak negara perhatian dalam penelitian kecil; terutama wilayah Afrika / Timur Tengah dan beberapa republik Uni Soviet. Yang penting, negara yang tidak hanya dimasukkan untuk memberikan tes teori yang sudah ada dalam strategi perusahaan belum di pasar yang lain. Ada kebutuhan untuk mengembangkan pemahaman faktor teoritis dan empiris mempromosikan dan membatasi munculnya ekonomi pasar baru. Tambahan komparatif penelitian faktor ini di negara berkembang yang berbeda dijamin. Lebih dari satu dekade sejak jatuhnya komunisme di Timur Tengah dan Eropa Timur dan bertahun-tahun ke proses pengembangan pasar di Asia Timur, dan Amerika Latin , jelas bahwa individu negara berkembang mengalami kemajuan dengan cara yang sangat berbeda. Beberapa negara tampaknya telah berada dalam pengembangan kemajuan mereka dengan pasar, yang lain-lain telah menjadi relatif berkembang dengan baik, dan yang lainnya lagi telah bergeser dari tahap awal transisi untuk fokus pada masalah ke Uni Eropa. Tantangan ke depan untuk peneliti strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan berbeda negara berkembang dapat menemukan dan mengatasi hambatan eksternal dan intemal untuk desain dan implementasi strategi yang berhasil berbasis pasar (Hoskisson, Eden, Lau, and Wright, 2000).

**Beberapa Alternatif Strategi**

Regulasi strategis merupakan penyebab utama dari keunggulan kompetitif berkelanjutan. Ada tiga penjelasan yaitu: (1) skala ekonomi; (2) switching cost; dan (3) reputasi. Ketiga isu pasti penting untuk memahami perubahan pada ukuran dan segmentasi pada audit industri dari tahun 1970-1990. Pengujian empiris memberikan banyak kontribusi untuk mengeksplorasi penerapan teori berbasis sumber daya. Penelitian yang terkait dengan teori berbasis sumberdaya akan lebih baik jika dilakukan pada data kombinasi cross section dan longitudinal (Maijoor dan Witteloostuijn, 1996).

Dalam strategi dinamis, strategi dibagi dua yaitu strategi superior yang berada dalam lingkungan pasti untuk peristiwa yang cross section dan strategi dinamis yang berada pada peristiwa logitudinal. Masalah crosssectional diawali oleh logika awal dianamis dengan lingkungan diketahui. Strategi terbaik juga tergantung pada kemampuan dan perilaku kemungkinan saingan, yang juga dapat dinilai melalui rantai nilai mereka dan driver. Akhirnya strategi tergantung pada pemahaman yang canggih mengenai struktur industri. Perusahaan mewarisi posisi yang membatasi dan bentuk pilihan mereka, tetapi tidak menentukan mereka (Porter, 1991).

Prospectors berkinerja tinggi muncul untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan organisasi untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan laten mereka, yang menyediakan pondasi upaya pengembangan produk Prospector tersebut. Mereka memotivasi tenaga penjualan dengan fokus pada apa yang dihasilkan (hasil), prospectors memungkinkan pasukan penjualan mereka, baik internal atau independen, untuk bekerja dengan tingkat pengawasan moderat (Slater dan Olson, 2000).

Untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, lebih menguntungkan Pembela Low Cost tampak untuk menggunakan sistem kontrol berbasis hasil dan kinerja pasar yang unggul Pembela Biaya Rendah tampaknya memanfaatkan kompensasi berbasis komisi. Untuk Pembela Differentiated, hubungan strategi penjualan dikaitkan dengan profitabilitas meningkat. Hal ini memungkinkan mereka untuk memahami bagaimana mereka harus membedakan dalam rangka menciptakan nilai pelanggan yang superior (Slater dan Olson, 2000).

Pembela Biaya Rendah memilki peran penting untuk memainkan fungsi penjualan dalam mempertahankan posisi dalam pasar berbeda. Hal ini didukung oleh lebih besar oleh ketergantungan pada tenaga penjualan internal dan penggunaan tingkat pengawasan moderat ditambah dengan lebih menekankan pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan pelanggan yang kuat. Selanjutnya, penekanan pada hubungan jangka panjang daripada transaksi individu yang konsisten dengan temuan dari sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem gaji berorientasi kompensasi (Slater dan Olson, 2000).

Survei untuk mengetahui penggunaan strategi generik Porter dilakukan dengan menanyakan strategi yang digunakan oleh manajer Jepang dalam praktek. Manajer Jepang hanya menggunakan dua strategi yang paling banyak adalah keunggulan biaya menyekuruh, sedangkan yang kedua adalah diferesnsiasi. Tidak ditemukan perusahaan yang menggunakan strategi fokus Ada dua strategi yang tidak masuk ke dalam strategi Porter tetapi diterapkan di Jepang yaitu supply chain focus dan training based strategi (Allen *et all*., 2007)

Setelah dilakukan evaluasi model Porter tentang strategi generik atas dasar kesederhanaan, akurasi {yaitu daya prediksi dan jelas), dan generalisasisehingga maka : (1) meskipun kerangka sederhana, ia menangkap banyak kompleksitas, (2) tidak sepenuhnya memberikan penggambaran akurat hubungan strategi-kinerja atau kemampuan dan keinginan untuk menggabungkan keunggulan strategis, dan (3) generalisasi dari strategi generik dipertanyakan. Sehubungan dengan kesederhanaan, model ini biasanya digunakan sebagai tipologi dengan diferensiasi dan biaya rendah yang nyaman melayani sebagai label menggambarkan keseluruhan kompleks gestalt atribut strategis. Hasil penelitian kami menegaskan bahwa model tampaknya sangat cocok untuk penggunaan tersebut, yaitu, ia menyediakan yang berguna 'Singkatan' untuk menggambarkan strategi yang kompleks. Sehubungan dengan akurasi, peneliti yang ingin menggunakan model Porter perlu menyadari dua keterbatasan potensi, salah satu tentang potensi hibrida Strategi dan yang lainnya mengenai kinerja yang terkait dengan berbagai posisi strategis. Sementara Porter samar-samar tentang isu apakah dan kapan keunggulan strategis akan digabungkan, penelitian kami menunjukkan bahwa kombinasi tidak hanya mungkin, tapi juga menguntungkan. Para fokus yang sempit tampaknya tidak menjadi keuntungan dalam mencapai kombinasi diferensiasi dengan biaya rendah dan tinggi. Dari proposisi yang kami pelajari, hasilnya berbeda dengan sebagian Porter pada titik ini, dan ini adalah masalah yang penting (Miller dab Dess, 1993).

**PENUTUP**

**Kesimpulan**

Bedasarkan uraian di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan natara lain: Bisnis global dapat menjadi ancaman sekaligus peluang bagi perusahaan lokal. Perusahaan lokal dapat memanfaatkannya sebagai mitra yang saling menguntungkan sehingga mampu membangun sinergi yang saling menguntungkan; Keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan menerapkan strategi yang tepat sesuai struktur industri, tetapi dapat juga dengan mengkombinasikan antara strategi dengan sumberdaya yag dimiliki oleh perusahaan; Perusahaan dapat menerapkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan di negara tetrtentu tidak harus meniru seluruhnya strategi yang diterapkan di negara lain.

**Saran-saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat diberikan saran sebagai berikut: Sebaiknya dilakukan pengkajian yang menyeluruh agar diperoleh gambaran yang tepat untuk penerapan strategi yang bermanfaat bagi kegiatan bisnis di suatu negara.

**DAFTAR PUSTAKA**

Allen, Richard S., Marilyn M. Helms, Margaret B. Takeda, and Charles S. White*.* 2007. ” Porter’s Generic Strategies: An Exploratory Study of their Use in Japan.” *Journal of Business Strategies* Spring 24 (1): 69-90.

Barney, Jay B. and Edward J. Zajac. 1994.”Competitive Organizational Behavior: Toward and Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal* 15:5-9.

Hoskisson, Robert E., Lorraine Edem, Chung ming Lau, and Mike Wright. 2000. “Strategy in Emerging Economies.”*Academy Management Journal*, 43(3): 249-267.

Maijoor, Steven and arjen van WitteloosTuijn. 1996.” An Empirical Test of The Resource-Based Theory: Strategic Regulation in Dutch Audit Industry. *Strategic management Journal* (1986-1998), 17(7): 549

Miller, A. And G.G. Dess. 1993.” Assessing Porter’s (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity.” *Journal of Management Studies* 30(4): 553-585

Muralidharan, Raman. 2004.” A framework for designing strategy content controls” *Emerald* International Journal of Productivity and Performance Management 53 (7): 590-601.

Palich, Leslie E. And Luis R. Gomez-Mejia. 1999.”A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity”. *Journal of Management,* 25( 4): 587-606

Parnell, John A., Donald L. Lester, and Michael L. Menefee. 2000.” Strategy as a Response to Organizational Uncertainty: an Alternative Perspective on the Strategy-performance Relationship.” *Management Decision* 38(8): 520-530.

Porter, Michael. 1991.”Towards a Dynamic Theory of Strategy “. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.

Rugman, Alan M. 1985.”Multinationals and Global Competitive Strategy”. *Int. Studies of Man.* A *Org.,* XV (2):. 8-18.

Slater, Stanley F. And eric M. Olson.2000.”Strategy type and performance: the influence of sales force Management”. *Strategic Management Journal,*21: 813–829

Spanos, Yiannis E and Spyros Lioukas. 2001.”An Examination into the logic of Rent Generation: Constrating Porter’s Competitive Strategy Framework and The Resource Based-Perspective*.” Strategic Management Journal* 22: 907-934.