

MAKALAH
KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM MSDM



Disusun Oleh:

Anisa Nurchasanah	19808141010
Lia Febriyanti	19808141028
Anindia Ariska Mentari	19808141034
Charis Umam Riyanto	19808141113
Ari Kartika Dwijayanti	19808141122

MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2021

A. Latar Belakang

1. Mengapa ada kompetisi dalam bisnis

Kompetisi merupakan persaingan yang merujuk kepada kata sifat siap bersaing dalam kondisi nyata dari setiap hal atau aktifitas yang dijalani. Ketika kita bersikap kompetitif maka berarti kita memiliki sikap siap serta berani bersaing dengan orang lain. Dalam arti yang positif dan optimis, kompetisi bisa diarahkan pada kesiapan dan kemampuan untuk mencapai kemajuan dan kesejahteraan kita sebagai umat manusia. Kompetisi seperti ini merupakan motivasi diri sekaligus faktor penggali dan pengembang potensi diri dalam menghadapi bentuk-bentuk kompetisi, sehingga kompetisi tidak semata-mata diarahkan untuk mendapatkan kemenangan dan mengalahkan lawan.⁷ Dengan memaknai kompetisi yang seperti itu, kita menganggap kompetitor lain sebagai patner (bukan lawan) yang memotivasi diri untuk meraih prestasi. Inilah bentuk kompetisi yang dilandasi sifat sehat dan tidak mengarah kepada timbulnya permusuhan atau konflik, sehingga membahayakan kelangsungan dan keharmonisan kehidupan kita

Tuntutan dunia bisnis dan manajemen yang semakin tinggi dan keras mensyaratkan sikap dan pola kerja yang profesional. Persaingan yang semakin ketat juga seakan mengharuskan orang-orang bisnis untuk bersungguh-sungguh menjadi profesional bila mereka ingin sukses dalam profesinya. Persaingan dalam dunia bisnis mendorong pebisnis meningkatkan efisiensi dan kualitas produk untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dan pelanggan merasa puas dengan produk tersebut. Selain itu persaingan usaha memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kreatifitas sumber daya manusia untuk menggunakan sumber daya yang ada secara optimal dan menghasilkan barang-barang yang bernilai tinggi dengan harga yang kompetitif. Persaingan membantu pemerintah menanggulangi kemiskinan akibat krisis moneter yang melanda Indonesia sejak tahun 1997. Dengan bermunculan usaha-usaha baru diharapkan dapat menyerap tenaga kerja yang cukup banyak sehingga masyarakat memiliki penghasilan untuk memenuhi kebutuhannya sehari-hari.

2. Efek kompetisi dalam bisnis

a. Munculnya Kreativitas

Dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis, otak dipicu untuk bekerja lebih keras. Alhasil, muncul kreativitas yang dapat digunakan untuk keperluan bisnis secara menyeluruh. Entah itu untuk menyederhanakan metode tata kelola, produksi, hingga menciptakan produk-produk baru. Dengan memaksimalkan kreativitas, bisnis dan produk yang Anda ciptakan mampu bersaing dengan pebisnis yang ada di luar sana. Di saat daya beli konsumen terhadap produk meningkat, maka bisnis pun secara otomatis akan ikut berkembang.

b. Meningkatkan motivasi dalam berbisnis

Selain pemilik usaha, motivasi staf dan karyawan yang ikut berpartisipasi dalam suatu bisnis akan meningkat berkat adanya persaingan. Akibatnya semua pelaku usaha mau memberikan kinerja lebih, dan memaksimalkan metode kerja yang ada agar bisnis tetap bertahan dan tidak kalah saing dari bisnis lain. Karena ketika kinerja bisnis berkurang, maka ini akan berdampak langsung bagi kesejahteraan pelaku bisnis dan orang-orang yang ada di dalamnya. Tentunya, ini menjadi bahan pertimbangan bagi seluruh partisipan bisnis ketika ingin bermalas-malasan saat bekerja. Jadi lebih baik bekerja dengan semangat dan terus memberikan yang terbaik agar bisnis berkembang pesat, serta bisa mendapatkan konsumen yang lebih banyak.

c. Peningkatan kualitas produk

Apabila suatu produk berkualitas, maka nilai jualnya pun akan lebih tinggi yang secara otomatis dapat menambah keuntungan. Dan ketika kualitas rendah, maka daya beli konsumen akan berkurang dan pendapatan bisnis juga menurun. Maka dari itu, perbaikan pada kualitas harus terus diupayakan agar produk Anda tidak kalah bagus dari produk milik orang lain. Sejatinya, perbaikan kualitas membutuhkan biaya. Bila bisnisnya berupa makanan, maka Anda bisa mengecilkan ukuran makanannya. Sementara untuk bisnis lain, seperti online shop atau jasa, Anda bisa menaikkan harganya. Selagi kualitasnya masih terjaga, konsumen pun tidak akan ambil pusing

d. Peningkatan dalam pelayanan

Dalam dunia bisnis, persaingan bukan hanya sebatas harga atau kualitas produk, tapi juga pada pelayanan yang ditawarkan. Apabila harga dan kualitas tidak diimbangi dengan pelayanan yang bagus, maka konsumen dengan mudahnya akan berpindah ke

lain hati. Tapi kalau persentase harga, kualitas, dan pelayanan sama bagus, konsumen jadi senang membeli produk Anda dan pasti akan datang kembali di lain hari.

e. Mengubah Cara Pandang Persaingan

Persaingan tidak selamanya seburuk dan semenakutkan apa yang dibayangkan. Coba ubah cara pandang Anda tentang persaingan dan ambil nilai positifnya agar Anda bisa merasakan berbagai manfaat seperti pada ulasan di atas dari adanya persaingan bisnis itu.

f. Keluar dari Zona Aman

Dengan adanya pesaing, membuat diri selalu mengupayakan hal yang terbaik dan unggul dan pesaing. Bahkan, sering membuat diri untuk melampaui diri untuk keluar dari zona aman

B. Kajian Pustaka

1. SWOT vs VRIO

SWOT		VRIO Analysis	
Strength: - Size advantage over other players - Marketing and customer research - Branding - Differentiated customer experience - Strategic locations - Diversified management team	Weaknesses: - Sales depend on the economy - Slow Growth Industry due to technology competition - Differentiated, but idle for several years	Value: - Operates 73 locations; other major player operates 19 locations. - Marketing efforts have created extensive knowledge of customer base. - Brand image that is both reputable and likeable. "Eat, drink, and play" has been successful, but needs to adapt to new trends and technologies	
		Rarity: - Growing faster than industry average. - Patented games not given to competitors. - New locations are strategically placed. "Eat, drink, and play" all under one roof is unique.	
Opportunities: - Expanding to international markets - Vertical expansion - Partnership is offered by various famous suppliers	Threats: - Economic Downturn - Potential new entrants - Substitutes and alternatives	Imitability: - Low barriers to entry means that new market entrants can easily enter industry. - Success in industry is highly dependent on a "fun" brand image, which is hard to establish.	
		Organization: - Several recent top management hires that will help direct the company in a new direction. - Rotating menu based on marketing research and customer needs. - Used size advantage to purchase nine Jillian's locations when the company went bankrupt. - Using size and brand reputation to investigate expansion into new markets..	

a. SWOT

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Menurut David (2006:8), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Dalam hal ini, tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, dapat menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Penjelasan dari SWOT oleh David (2006:47) adalah:

- Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan untuk dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar

- Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

- Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan–kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, misalnya perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

- Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

b. VRIO

Dengan memanfaatkan model *Value-chain* dan menggunakan kerangka berdasarkan definisi dari dua asumsi (*resource heterogeneity* dan *immobility*) dikembangkan kerangka dengan nama: VRIO (*Value, Rarity, Imitability, Organization*). Model VRIO inilah yang dipakai untuk mengidentifikasi apakah sumberdaya tertentu dari perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan

VRIO framework disusun dengan sejumlah pertanyaan mengenai aktivitas bisnis perusahaan, yaitu mengenai *values* (nilai), *rarity* (kelangkaan), *imitability* (kemungkinan peniruan), dan *organization* (organisasi). Semua jawaban akan menentukan apakah sebuah sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan

- *Values*

Bagian *values* menjelaskan apakah sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan memungkinkan bagi perusahaan tersebut untuk merespon atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Untuk menjadi kekuatan, harus memungkinkan perusahaan mengeksplorasi kesempatan atau meminimalisasi ancaman, demikian sebaliknya untuk kelemahan.

Sebagian besar jawaban atas pertanyaan ini adalah 'YA', perusahaan mampu dan berusaha untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang ada dengan sumberdaya yang dimilikinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hal yang harus dipahami oleh perusahaan adalah bahwa tidak selamanya sumberdaya yang dimilikinya itu berharga (*valuable*), melainkan tergantung dari perkembangan lingkungan eksternal dan internal perusahaan itu sendiri.

Sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang bernilai di masa lampau tidak memastikan apakah mereka akan selalu bernilai. Perubahan cita rasa pelanggan, struktur industri, atau teknologi dapat membuat sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi kurang bernilai. Perusahaan yang tidak lagi memiliki sumber

daya dan kapabilitas yang berharga mempunyai dua pilihan. Pertama, mengembangkan sumber daya dan kapabilitas baru dan bernilai. Kedua, menerapkan kekuatan tradisional di dalam cara baru.

- *Rarity*

Jika sumberdaya tertentu bersifat valuable namun juga dimiliki oleh banyak kompetitor perusahaan, maka sumberdaya tersebut bukanlah merupakan keunggulan kompetitif (competitive advantage), melainkan hanya akan memberikan kesetaraan kompetitif (competitive parity). Dengan kata lain, perusahaan hanya akan menikmati keuntungan rata-rata di industrinya karena banyak perusahaan pesaing juga memiliki sumberdaya yang sama. Secara umum dapat dikatakan bahwa, sepanjang jumlah perusahaan yang memiliki sumberdaya tersebut lebih sedikit dari jumlah perusahaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan persaingan sempurna di pasar, maka sumberdaya tersebut dapat digolongkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

- *Imitability*

Sumberdaya yang berharga (valueable) dan jarang dimiliki (langka) oleh pesaing hanya akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan apabila perusahaan yang tidak memiliki sumberdaya tersebut mengalami cost disadvantage (biaya yang sangat mahal) apabila berniat memilikinya. Jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya seperti ini dan dengan demikian memiliki keunggulan kompetitif, maka pesaingnya dapat mengantisipasi hal tersebut dengan dua pilihan strategi. Pertama, mengabaikan keunggulan kompetitif tersebut dan menjalankan usahanya seperti biasa. Strategi ini murah dan mudah namun hanya akan memberikan keuntungan di bawah rata-rata industri. Kedua, berupaya memahami keberhasilan perusahaan tadi lalu meniru sumberdaya dan strategi yang dimiliki perusahaan tersebut. Jika dalam upaya tersebut pesaing tidak mengalami cost disadvantage, maka strategi meniru tadi akan memberikan kesetaraan kompetitif bagi industri karena akan dilakukan oleh banyak perusahaan di dalamnya.

Bentuk peniruan sumber daya itu sendiri terbagi dua, yaitu meniru secara langsung atau mencari substitusinya. Jika biaya untuk meniru lebih besar

daripada biaya untuk membangun sendiri sumberdaya tersebut, maka keunggulan kompetitif perusahaan yang memiliki sumber daya itu akan bersifat berkelanjutan (sustained), sebaliknya jika biayanya sama saja maka keunggulan kompetitif tadi hanya akan bersifat sementara saja (temporary).

Demikian pula halnya dengan biaya untuk mencari substitusi sumberdaya tersebut. Ada empat penyebab terjadinya cost disadvantage, yaitu sejarah perusahaan yang unik sehingga ia memiliki sumberdaya tadi (unique historical conditions), ketidakpahaman pesaing mengenai hubungan antara sumberdaya dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki (causal ambiguity), rumitnya kondisi sosial yang memungkinkan sumberdaya tadi menjadi faktor keunggulan kompetitif (social complex), serta adanya hak paten dan kepemilikan dari perusahaan atas sumberdaya tadi.

- Organization**
 Apakah perusahaan terorganisasi untuk mengeksploitasi potensi kompetisi dari sumber daya dan kapabilitasnya secara penuh? Ada banyak komponen yang relevan untuk pertanyaan ini, antara lain struktur pelaporan formal, sistem kontrol manajemen yang eksplisit, dan kebijakan kompensasi. Komponen ini sering disebut sebagai complementary resources and capabilities. Karena tidak akan memunculkan keunggulan kompetitif jika berdiri sendiri tetapi jika dikombinasikan dengan sumber daya dan kapabilitas lain akan memungkinkan perusahaan menyadari potensi penuh untuk potensi keunggulan kompetitif.

2. Keunggulan kompetitif

		Competitive advantage	
		Lower costs	Differentiation
Competitive scope	Broad target	Cost leadership	Differentiation
	Narrow target	Cost focus	Differentiation focus

a. *Cost Leadership* (Strategi biaya rendah)

- Strategi dimana perusahaan menjual produk dan jasanya kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya dan melayani pada cakupan segmentasi lebih luas.
- Contoh: Air Asia, Lion Air (Melayani segala rute umum)
- Strategi Keberhasilan: efisiensi biaya, menghindari konsumen marjinal, kontrol terhadap R&D, *outsourcing*, sistem distribusi biaya rendah, produk didesain agar mudah dibuat.
- Sumber Daya yang Diperlukan: pengendalian biaya yang ketat, laporan pengendalian terperinci.

b. *Differentiation* (Strategi diferensiasi)

- Strategi yang ditempuh oleh perusahaan dengan cara menghasilkan produk atau jasa yang berbeda atau unik dibandingkan dengan produk para pesaingnya dan melayani pada cakupan segmentasi lebih luas.
- Contoh: BMW (Melayani segmen mobil non-*sport*)
- Strategi keberhasilan: kemampuan pemasaran, kemampuan kreatif, & inovatif, riset & pengembangan, reputasi perusahaan dalam kualitas produk, kemampuan teknologi.
- Sumber Daya yang Diperlukan: koordinasi antara divisi riset, & pengembangan dan pemasaran, kerjasama dengan pihak distributor.

c. *Cost Focus* (Strategi fokus biaya)

- Strategi yang digunakan perusahaan dalam menjual barang atau jasa kepada pelanggan dengan harga lebih murah dibandingkan para pesaingnya dengan cakupan segmentasi yang lebih sempit.
- Contoh: Susi Air karena segmen pada penerbangan perintis atau pedalaman dan harga lebih murah dibandingkan ke pesaing Garuda dan Merpati.

d. *Differentiation Focus* (Strategi fokus diferensiasi)

- Strategi dimana perusahaan menjual produk dan jasanya kepada pelanggan dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaingnya dan melayani pada cakupan segmentasi lebih sempit.
- Contoh: Bugatti, Lamborghini (Melayani segmen mobil *sport*).

C. Kajian

1. Isu utama pengelolaan keunggulan SDM

a. Terbatasnya Sumber Daya Manusia dengan *Skill* Tertentu

Tak dipungkiri bahwa semakin hari jumlah sumber daya manusia semakin banyak. Namun, apakah semuanya merupakan sumber daya manusia yang berkualitas? Tentu saja tidak. Hanya beberapa saja dari mereka yang benar-benar sesuai dengan skill dan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan. Perusahaan memerlukan SDM yang benar-benar mumpuni demi kemajuan bisnisnya, yang mana jumlah tersebut sangatlah terbatas. Hal ini membuat suatu perusahaan harus bersaing dengan yang lain demi mendapatkan SDM tersebut.

b. Retensi Sumber Daya Manusia

Setelah perusahaan berhasil mendapatkan SDM sesuai kriterianya, hal ini bukan berarti masalah selesai. Justru di sinilah tantangannya, bagaimana perusahaan tersebut mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sebaik-baiknya dengan tidak membuang atau menyia-nyiakannya. Kegagalan dalam mengelola SDM perusahaan tak hanya bisa membuat kinerja sumber daya manusia tidak maksimal, tetapi juga akan menurunkan produktivitas perusahaan. Untuk dapat melakukan retensi SDM secara maksimal memang bukanlah hal yang mudah karena prosesnya memerlukan analisa secara detil dan juga memakan waktu agar pemanfaatan SDM perusahaan bisa tepat sasaran.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Seiring dengan kemajuan zaman maupun untuk menjawab kebutuhan konsumen, perusahaan mau tidak mau juga harus berkembang agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satunya dengan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Manajemen SDM bisa dilakukan dengan meningkatkan skill tertentu atau membuat mereka mempelajari hal baru sehingga mampu menjadi pribadi multitalenta yang siap sedia kapan pun perusahaan memerlukannya. Misalnya, mewajibkan SDM untuk punya soft skill berkomunikasi dengan klien, me-manage waktu agar bisa bekerja sesuai deadline, dan lain sebagainya.

d. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi difungsikan untuk membuat kehidupan semakin praktis. Teknologi yang berkembang saat ini telah hampir menjangkau seluruh aspek kehidupan, misalnya dalam bidang manajemen HR. Seorang HRD wajib untuk bisa belajar dan memanfaatkan teknologi yang ada untuk mendukung perkembangan SDM. Tidak sedikit aplikasi atau program online yang bisa dipakai untuk memudahkan HRD dalam kegiatan mengatur SDM sehari-hari, misalnya seperti Sleekr HR.

e. Pengembangan Desain Organisasi Baru

Sistem organisasi yang telah diterapkan selama bertahun-tahun belum tentu bisa efektif untuk diterapkan di tahun berikutnya. Hal ini harus disesuaikan dengan keberagaman SDM perusahaan yang ada. Begitu pun juga dengan SDM. Generasi SDM dengan karakteristiknya yang khas, yang mana hal ini berubah dari tahun ke tahun, menjadi tantangan tersendiri bagi HR untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi mereka. Keberagaman ini dipengaruhi oleh perkembangan zaman yang semakin modern. Oleh sebab itu, organisasi perusahaan yang diciptakan harus tepat dan mampu menjawab keberagaman SDM ini.

2. Solusi terhadap isu yang dihadapi

- a. Solusi untuk sumber daya manusia yang terbatas dengan *skill* tertentu yaitu dengan meningkatkan seleksi dalam penerimaan dan melakukan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan
- b. Solusi untuk retensi sumberdaya agar penempatan tepat dan kemampuannya di manfaatkan sebaik baiknya dilakukan penjurusan yang sesuai dengan kebutuhan
- c. Solusi untuk pengembangan sumber daya manusia yakni perusahaan harus secara komprehensif mengatasi masalah tenaga kerja dan kepemimpinan serta membuat kegiatan program pengembangan keterampilan secara berkala. Selain itu perusahaan juga harus melakukan pendekatan yang dapat digunakan untuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, merek perusahaan, keahlian pekerja.
- d. Solusi untuk pengembangan teknologi yaitu dengan menyediakan perangkat yang efektif dan terintegrasi untuk mengelola infrastruktur teknologi dan mengimplementasikan pendekatan inovatif terhadap bisnis dan memanfaatkan aset

teknologi untuk meningkatkan kinerja melalui pilihan aplikasi bisnis strategis yang luas.

- e. Pengembangan untuk desain organisasi baru yakni dengan peningkatan produk agar tidak kalah saing dengan produk lain dengan cara pengembangan produk yang lebih kreatif tapi mempertahankan ciri khas produk kita, jadi kita tetap menjadi produk di awal lamun hanya pengembangan nya dengan lebih inovatif sesuatu trend sekarang

3. Referensi jurnal yang digunakan

- Wandrial, Son (2011). Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), Menggunakan konsep 'Resource-Based View of the Firm' dengan Kerangka VRIO. <http://journal.binus.ac.id/>, Vol 2, No 2 (2011)
- Yuliantari, Kartika (2015). ANALISIS SWOT PADA PT BANK DINAR INDONESIA Tbk. <http://seminar.bsi.ac.id/>, Vol 1, No 1 (2015)
- Puja, Mochamad Nur (2019). IMPLEMENTASI STRATEGI PELAYANAN PRIMA PADA BISNIS BIRO PERJALANAN WISATA. <http://core.ac.uk/>.

Referensi lain:

- <https://sleekr.co/blog/isu-strategis-manajemen-sdm/>
- <https://slideplayer.info/amp/11853269/>
- <https://www.cermati.com/artikel/gak-selamanya-buruk-ini-manfaat-dari-persaingan-bisnis-yang-ketat>