

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia sangat bergantung pada keadaan lingkungan disekitarnya yaitu berupa sumber daya alam yang dapat menunjang kehidupan sehari-hari. Sumber daya alam yang utama bagi manusia adalah tanah, air, dan udara. Tanah merupakan tempat manusia untuk melakukan berbagai kegiatan. Air sangat diperlukan oleh manusia sebagai komponen terbesar dari tubuh manusia. Untuk menjaga keseimbangan, air sangat dibutuhkan dengan jumlah yang cukup banyak dan memiliki kualitas yang baik. Selain itu, udara merupakan sumber oksigen yang alami bagi pernafasan manusia. Lingkungan yang sehat akan terwujud apabila manusia dan lingkungannya dalam kondisi yang baik. Lingkungan hidup di Indonesia perlu ditangani dikarenakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhinya, salah satunya yaitu adanya masalah mengenai keadaan lingkungan hidup seperti kemerosotan atau degradasi yang terjadi di berbagai daerah. Secara garis besar komponen lingkungan dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu kelompok biotik (flora darat dan air, fauna darat dan air), kelompok abiotik (sawah, air dan udara) dan kelompok kultur (ekonomi, sosial, budaya serta kesehatan masyarakat).

Lingkungan yang bersih merupakan suatu hal yang sangat sulit didapat di Indonesia. Kebersihan lingkungan merupakan keadaan bebas dari kotoran, termasuk di dalamnya, debu, sampah, dan bau. Di Indonesia, masalah kebersihan lingkungan selalu menjadi perdebatan dan masalah yang berkembang. Kasus-kasus yang menyangkut masalah kebersihan lingkungan setiap tahunnya terus meningkat. Problem tentang kebersihan lingkungan yang tidak kondusif dikarenakan masyarakat selalu tidak sadar akan hal kebersihan lingkungan.

Masalah lingkungan yang tidak bersih atau dengan kata lain lingkungan yang kurang sehat dapat menimbulkan berbagai macam masalah. Masalah yang akan timbul diantaranya adalah masalah kesehatan dan kenyamanan dalam mendiami suatu tempat. Masalah lingkungan ini dapat timbul dari pola hidup masyarakat itu sendiri yang kurang sadar akan pentingnya menjaga lingkungan agar tetap bersih, akibatnya akan menimbulkan banyak masalah yang salah satu contohnya adalah terjadinya bencana alam. Banjir adalah salah satu contoh bencana alam yang timbul karena banyaknya sampah sehingga menghambat aliran air. Selain banjir, masalah bencana alam yang timbul adalah kebakaran yang menyebabkan kabut asap. Kabut asap merupakan salah satu contoh yang terjadi karena kurangnya kesadaran dalam menjaga kebersihan lingkungan, hal tersebut terjadi karena ada yang membuang puntung rokok di area perhutanan yang menyebabkan kebakaran. Kebakaran yang terus meluas yang menyebabkan kabut asap..

Masalah tersebut sangat mengkhawatirkan banyak pihak, bahkan akibat dari masalah tersebut menyebabkan banyak kerugian baik merugikan dalam hal kesehatan, aktivitas yang terhambat bahkan merugikan dalam hal materi. Maka dari itu peran pemerintah sangat penting dalam menangani masalah ini. Seperti yang dilakukan oleh pemerintah kota Bandung yang memberlakukan denda bagi orang yang membuang sampah sembarangan. Penetapan denda ini tertuang dalam Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2005 Pasal 49 tentang Penyelenggaraan Ketertiban, Kebersihan dan Keindahan Kota. Perda tersebut menunjukkan bahwa warga yang membuang sampah, kotoran atau barang bekas lainnya serta dapat mengganggu ketertiban, kebersihan, dan keindahan kota harus dikenakan denda sebesar Rp 5 juta rupiah.

Pemerintah tidak hanya membuat peraturan untuk masyarakat saja, namun pemerintah juga membuat peraturan untuk perusahaan, seperti Undang – Undang No. 26 Tahun 2007 Tentang Penataan Ruang, Undang – Undang No. 18 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Sampah, Peraturan Menteri LH No. 05 Tahun 2012 Tentang Jenis Usaha dan atau Kegiatan Yang Wajib AMDAL, dan peraturan – peraturan lainnya. Peraturan – peraturan tersebut dibuat untuk menanggulangi masalah – masalah yang timbul karena kurangnya rasa tanggungjawab yang dimiliki masyarakat ataupun perusahaan terhadap lingkungan.

Adapun isu mengenai perubahan iklim (Climate change) telah menjadi sorotan dari berbagai pihak yang berkepentingan dikarenakan dampak yang ditimbulkan yang mungkin akan mengancam umat manusia bila perubahan iklim

tersebut tidak dapat dikendalikan, bahkan Greenpeace dalam laman resminya mengemukakan bahwa perubahan iklim global merupakan malapetaka yang akan datang! Hal ini dikarenakan ulah manusia yang terus menerus menggunakan bahan bakar yang berasal dari fosil seperti batu bara, minyak bumi, dan gas bumi.

Penggunaan bahan bakar yang berasal dari fosil yang terus menerus akan menyebabkan meningkatnya efek gas rumah kaca akibat dari proses pembakaran yang melepaskan karbondioksida ke atmosfer. Efek gas rumah kaca ini dipercaya dapat meningkatkan suhu iklim dunia (pemanasan global). Akibat dari perubahan iklim ini, terjadi malapetaka seperti kekeringan yang berkepanjangan, banjir, wabah penyakit, badai dan sebagainya.

Menyadari akan efek negative dari efek rumah kaca, maka Perserikatan Bangsa – Bangsa (PBB) melalui pertemuan ketiga dari *Conference of Parties (COP) United Nations Framework Convention on Climate Change – UNFCCC*, sebuah konferensi untuk perubahan iklim mengeluarkan protocol Kyoto (diambil dari nama kota tempat konferensi) yaitu sebuah dokumen protocol yang merumuskan secara rinci langkah yang wajib dan dapat diambil oleh berbagai Negara yang meratifikasinya untuk mencapai tujuan yang disepakati dalam perjanjian internasional perubahan iklim PBB, yakni “stabilisasi konsentrasi gas rumah kaca dalam atmosfer pada tingkat yang dapat mencegah terjadinya gangguan manusia/ antropogenis pada system iklim dunia”.

Perusahaan dalam operasinya harus memperhatikan lingkungan (*environment*) untuk menjamin kelangsungan operasi perusahaan. Isu lingkungan telah menjadi

perhatian para ahli dikarenakan telah dirasakan dampak negative dari aktivitas bisnis yang tidak memperhatikan lingkungan (tidak ramah lingkungan). Dampak negative tersebut diantaranya adalah naiknya efek rumah kaca akibat penggunaan secara terus menerus dan berlebihan bahan bakar yang berasal dari fosil seperti batu bara, minyak bumi dan gas bumi.

Pada awalnya, isu lingkungan tidak begitu populer dikarenakan adanya pemahaman dari para ekonom dan perusahaan bahwa dengan menerapkan isu lingkungan dalam praktek operasi perusahaan akan menambah beban bagi pengusaha sehingga akan menurunkan daya saing dalam pasar. Penambahan biaya tersebut karena dengan peraturan lingkungan yang lebih ketat akan menuntut perusahaan untuk menginternalisasi dan mengurangi eksternalitas negative seperti polusi, sehingga otomatis menambah biaya, opsi membatasi, mengurangi keuntungan, dan menghambat daya saing internasional.

Namun berbeda dengan pandangan ekonom dan perusahaan seperti dikemukakan diatas, Porter berpikir sebaliknya, dalam hypothesisnya, Porter menunjukkan bahkan peraturan lingkungan yang dirancang dengan baik dapat berfungsi sebagai sumber inovasi, dan dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional (Porter, 1991; Porter & van der Linde, 1995; Ambec & Lanoie, 2008; Johnstone & Hascic, 2010 dalam Stefan Ambec, Mark A. Cohen, Stewart Elgie, dan Paul Lanoie, 2011).

Inovasi dan efisiensi dalam operasional perusahaan akan dapat meningkatkan daya saing perusahaan karena dengan inovasi perusahaan dapat menciptakan berbagai produk yang memiliki nilai dan kualitas yang baik. Sedangkan perusahaan yang beroperasi secara efisien akan dapat memproduksi barang dengan harga yang lebih murah sehingga produk yang dihasilkan dapat dijual dengan harga yang bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing. Kombinasi antara produk yang memiliki kualitas yang baik, dan ramah lingkungan dan produk yang memiliki harga yang rendah akan menciptakan keunggulan bersaing yang kuat karena memadukan keunggulan produk dan keunggulan harga.

Isu lingkungan tidak terlalu populer pada waktu sebelumnya dikarenakan adanya pemahaman dari para pengusaha bahwa dengan menerapkan isu lingkungan dalam praktek operasi perusahaan akan menambah beban bagi perusahaan sehingga dapat menurunkan daya saing dalam pasar. Pandangan yang hampir semua ekonom pada waktu itu adalah bahwa peraturan lingkungan yang lebih ketat akan menurut perusahaan untuk menginternalisasikan dan mengurangi eksternalitas negative seperti polusi, sehingga otomatis menambah biaya, opsi membatasi, mengurangi keuntungan, dan menghambat daya saing internasional.

Namun berbeda dengan pandangan ekonom dan perusahaan seperti dikemukakan diatas, Porter berpikir sebaliknya, dalam hypothesisnya Porter menunjukkan bahwa peraturan lingkungan dirancang dengan baik dapat berfungsi sebagai sumber inovasi, sementara juga membantu perusahaan meningkatkan efisiensi

operasional (Porter, 1991; Porter & vanderLinde, 1995; Ambec & Lanoie, 2008; Johnstone & Hascic, 2010 dalam Stefan Ambec, Mark A. Cohen, Stewart Elgie, dan Paul Lanoie, 2011)

Isu lingkungan ini telah mendorong berbagai pemerintahan untuk mengawasi operasionalisasi perusahaan agar tidak terjadi pengerusakan lingkungan termasuk pemerintah Indonesia. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Lingkungan Hidup telah menjalankan program PROPER yaitu program mendorong penataan perusahaan dalam pengelolaan lingkungan hidup melalui instrument informasi. Dilakukan melalui berbagai kegiatan yang diarahkan untuk:

1. Mendorong perusahaan untuk menaati peraturan perundang – undangan melalui insentif dan disinsentif reputasi
2. Mendorong perusahaan yang sudah baik kinerja lingkungannya untuk menerapkan produksi bersih

Program PROPER ini juga memberikan peringkat kepada perusahaan yang mengikuti program ini dengan peringkat mulai dari peringkat EMAS (terbaik) sampai dengan peringkat HITAM (terburuk). Peringkat ini umumnya secara resmi kepada masyarakat untuk dijadikan referensi bagi masyarakat dalam memilih perusahaan dalam memenuhi kebutuhannya.

Dalam lingkup global, International Standard Organization (ISO) telah mengeluarkan seri ISO yang mengakomodasi kegiatan perusahaan dalam pemeliharaan lingkungan hidup yaitu ISO seri 14000 sistem manajemen lingkungan.

Dalam prakteknya telah terjadi hambatan bagi perusahaan – perusahaan yang tidak memiliki sertifikat ISO 14000 dalam memasuki pasar tertentu, hal ini tentu saja akan membuat perusahaan yang memiliki sertifikat ISO 14000 memiliki daya saing yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki sertifikat ISO 14000 karena tidak mendapatkan hambatan masuk terhadap pasar yang menetapkan standar ISO 14000.

Salah satu perusahaan perbankan di Indonesia yang melakukan tanggungjawab lingkungan adalah "Bank Perkreditan Rakyat" atau disebut BPR. Institusi ini diperkenalkan oleh Bank Indonesia di tahun 1978. BPR mempunyai peran yang cukup strategis dalam perekonomian Indonesia.

BPR menurut Undang – undang No. 10 Tahun 1998 adalah sebagai bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayarannya.

BPR hanya dapat didirikan dan dimiliki oleh warga negara Indonesia, berdasarkan hukum Indonesia yang seluruh pemiliknya warga negara Indonesia, pemerintah daerah atau dapat dimiliki bersama diatas ketiganya (Susilo, Triandaru, dan Santoso (2000:59)).

Penguatan kondisi internal BPR diharapkan dapat mewujudkan pengelolaan BPR yang lebih baik sehingga BPR dapat bersaing dengan lembaga keuangan yang lain. Selain itu salah satu tujuan penting dari pendirian perusahaan adalah untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham dan memaksimalkan

kekayaan pemegang saham (Brigham dan Houston 2006). Namun dalam upaya mencapai hal-hal di atas terdapat berbagai hambatan yang dihadapi oleh BPR, salah satunya yaitu munculnya konflik keagenan sebagai akibat dari pemisahan antara pemegang saham dan manajemen.

BPR lebih menghususkan diri ke arah pemberian kredit, sifatnya retail dan tidak kompleks seperti halnya bank umum. Keberadaan BPR dalam perekonomian nasional dan daerah sangat penting dalam upaya meningkatkan taraf hidup rakyat melalui penghimpunan dan penyaluran dana terutama kepada usaha kecil dan mikro. BPR adalah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu dan menyalurkan dana sebagai usaha BPR.

Selanjutnya untuk mendukung penelitian yang akan penulis lakukan yang terkait dengan judul yang penulis teliti, berikut disajikan tabel penelitian terdahulu.:

Tabel 1.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Evi Thelia Sari	2005	Peranan Customer value dalam mempertahankan keunggulan bersaing pada restoran cepat saji.	Bahwa dengan mengetahui customer value, diharapkan restoran cepat saji mampu bertahan

				dalam persaingan yang begitu ketat dengan menerapkan strategi yang jitu untuk memenuhi customer value pengunjung restorannya.
2	Laosma Tulus L Tobing	2006	Analisis Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Medan	Penelitian ini hanya menemukan 3 variabel yang secara signifikan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yaitu: pengamatan lingkungan, kualitas layanan, dan implementasi strategi diferensiasi. Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasarkan

				pada persepsi Pimpinan unit kerja, tanpa memakai data- data yang berupa data akuntansi keuangan
3	Didik Purwanto	2006	Membangun Strategi Diferensiatif Melalui Sumberdaya Potensial Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan (Studi Kasus Pada Industri jasa Pengecetan Mobil di Semarang).	Faktor sumberdaya potensial berupa inovasi, budaya perusahaan, pembelajaran organisasi, dan orientasi pasar dapat mempengaruhi strategi diferensiatif yang selanjutnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan
4	Pujiasih	2013	Pengaruh Kinerja Lingkungan Terhadap Kinerja Keuangan Dengan	Variabel kinerja lingkungan tidak berpengaruh terhadap

			Corporate Responsibility Sebagai Intervening.	Social (CSR) Variabel	kinerja Keuangan, kinerja lingkungan berpengaruh terhadap Corporate Social Responsibility (CSR), Variabel Corporate Social Responsibility (CSR) berpengaruh terhadap kinerja keuangan., Variabel Corporate Social Responsibility (CSR) secara tidak langsung dapat mempengaruhi hubungan kinerja lingkungan dengan kinerja keuangan.
5.	Indira Januarti dan	2005	Pengaruh sosial	Tanggungjawab Perusahaan Terhadap	Variabel biaya sosial berpengaruh tidak

	dina Apriyanti		Kinerja Keuangan.	signifikan terhadap kinerja profitabilitas dan kinerja aktivitas.
6.	Susi	2005	Hubungan antara kinerja lingkungan dan kinerja keuangan diantara perusahaan Indonesia	kinerja lingkungan tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja keuangan Indonesia. Namun, secara signifikan berhubungan dengan ukuran perusahaan, bursa efek daftar dan ISO 14001, yang juga menunjukkan konsistensi antara pemerintah penilaian dan sertifikasi standar internasional manajemen lingkungan.

7.	Ignatius Bondan Suratno, Darsono, dan Siti Mutmainah (2006)	2006	Pengaruh Environmental Performance terhadap Environmental Disclosure Dan Economic Performance (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta Periode 2001- 2004)	1. environmental performance berpengaruh secara positif signifikan terhadap environmental disclosure 2. environmental performance berpengaruh positif signifikan terhadap economic performance
----	---	------	--	--

Sumber: Diolah dari beberapa jurnal dan skripsi

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “ **PENGARUH TANGGUNG JAWAB LINGKUNGAN PERUSAHAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING (Studi kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon Pada Tahun 2015)**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggungjawab lingkungan pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015?
2. Bagaimana keunggulan bersaing pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015?
3. Bagaimana pengaruh tanggung jawab lingkungan terhadap keunggulan bersaing pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Tanggung jawab lingkungan pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015.
2. Keunggulan bersaing pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015.
3. Pengaruh tanggung jawab lingkungan terhadap keunggulan bersaing pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh tanggung jawab lingkungan perusahaan terhadap keunggulan bersaing pada Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon. Penelitian ini juga sebagai sarana penulis untuk menambah keterampilan dan pengalaman dalam penelitian di bidang keuangan.

2. Bagi lembaga keuangan

Sebagai masukan bagi lembaga- lembaga yang terkait, khususnya Bank Perkreditan Rakyat dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan hal – hal yang terkait dengan tanggung jawab lingkungan sehingga dapat mencapai keunggulan.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan menjadi salah satu sumber informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya terhadap hal-hal yang belum terungkap dalam penulisan ini.

4. Bagi Pemerintah

Menjadi salah satu referensi dalam penyempurnaan peraturan dan kebijakan yang terkait dengan tanggungjawab lingkungan, khususnya di dalam Bank Perkreditan Rakyat yang ada di Indonesia.

1.5 Metode Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon pada tahun 2015 yang berjumlah 30 Bank Perkreditan Rakyat. Dan sampel penelitian yakni Bank Perkreditan Rakyat di wilayah Sumedang, Subang, Majalengka, Kuningan, dan Cirebon yang diambil sebanyak 30 Bank Perkreditan Rakyat. Teknik pengambilan sampel dipilih secara *purposive sensus*, *Purposive sensus* yaitu teknik pengambilan sampel jika semua populasi digunakan sebagai sample. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

1.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.6.1 Kerangka Pemikiran

Tanggungjawab lingkungan perusahaan saat ini merupakan salah satu fokus utama yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, menurut Lyon dan Maxwell (2008) berpendapat bahwa “*Corporate Environment Responsibility (CER) as environmentally friendly actions not required by law, also referred to as going the current ussue and full text archive of this journal is available at beyond compliance, the provision of public goods or voluntarily internalizing externalities.*”

Tidak jauh berbeda dengan Lyan dan Maxwell (2008), Jamison et.al (2005) mengemukakan bahwa *“takes into account environmental commitment. Where by the company fully embraces sustainability and has a net positive impact on environment and society. Stakeholder engagement with full transparency and accountability and a process to engage and empower stakeholders is emphasized.”*

Adapun teori yang menjelaskan tentang bagaimana kaitannya antara isu lingkungan dengan strategi perusahaan. Teori tersebut adalah *Nature Based Resources Theory (NBRT)*. *Nature Based Resources Theory (NBRT)* dikemukakan oleh Stuart L Hart (1995) teori ini menjelaskan bahwa perusahaan akan mendapatkan keunggulan bersaing dengan cara melakukan operasional perusahaan yang memperhatikan keberlanjutan lingkungan hidup (*go green*). Terdapat tiga strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mendapatkan keunggulan bersaing, yaitu dengan menggunakan:

- Kekuatan pendorong dari aspek lingkungan (*Environment Driving Force*) yaitu pencegahan polusi (*Pollution Prevention*)
- Kepemimpinan produk (*Product Stewardship*)
- *Sustainable Development*

Keunggulan bersaing merupakan salah satu faktor utama yang selalu diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena keunggulan bersaing suatu perusahaan dapat menentukan panjang atau pendeknya siklus hidup perusahaan tersebut. Keunggulan Bersaing dapat dicapai melalui banyak cara seperti menyediakan barang dan jasa dengan harga yang murah, menyediakan barang dan jasa yang lebih baik dari pesaing. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, manajemen perusahaan harus mampu menggunakan dengan baik sumber daya konseptual maupun sumber daya fisik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kotler (2001:95), pengertian dari keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikn nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990, p.3) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar lama maupun

pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya.

Namun tidak jauh berbeda, Tangkilisan dalam bukunya Strategi Keunggulan Pelayanan Publik Manajemen SDM (2003) mendefinisikan bahwa keunggulan bersaing adalah merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya.

Disisilain Bharadwaj et al.,(1993,p83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagain penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya.

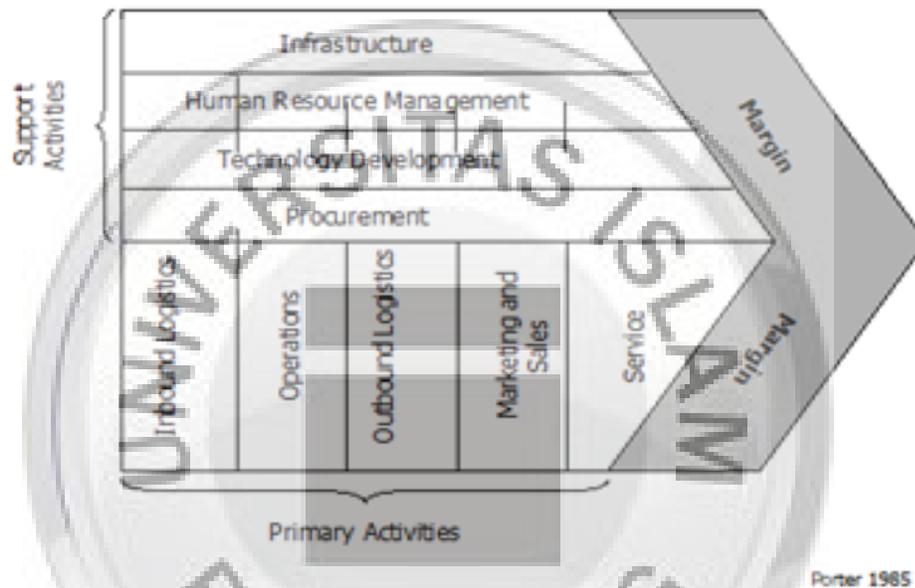
Namun, Professor Michael E.Porter dari Harvard mengeluarkan teori untuk mencapai keunggulan bersaing bagi suatu organisasi bisnis dengan teori yang dikenal dengan “**Teori Porter**”. Pusat teori adalah konsep **Marjin**. Perusahaan menciptakan nilai dengan aktivitas perusahaan, yang disebut dengan **aktivitas nilai** (*value activities*). Aktivitas nilai terbagi menjadi dua kategori, yaitu : aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

- Aktivitas nilai utama (*primary value activities*) merupakan aktivitas yang berhubungan dengan produksi dan penawaran nilai yang lebih besar kepada pelanggan daripada yang dilakukan pesaing. Nilai dapat dihasilkan dengan menyerahkan produk dan jasa ke pelanggan serta menyediakan dukungan setelah penjualan. Departemen penjualan merupakan salah satu contoh unit organisasional yang melakukan aktivitas utama.
- Aktivitas nilai pendukung (*support value activities*) menyediakan input dan infrastruktur yang memungkinkan aktivitas utama berlangsung. Departemen akuntansi atau keuangan merupakan unit organisasional yang melaksanakan aktivitas pendukung. Aktivitas nilai utama dan aktivitas nilai pendukung diintegrasikan dengan beberapa penghubung untuk memberikan **rantai nilai** (*value*

chain) seperti yang tampak pada gambar dibawah. Rantai menyerupai anak panah dengan margin sebagai ujungnya.

Gambar 1.1

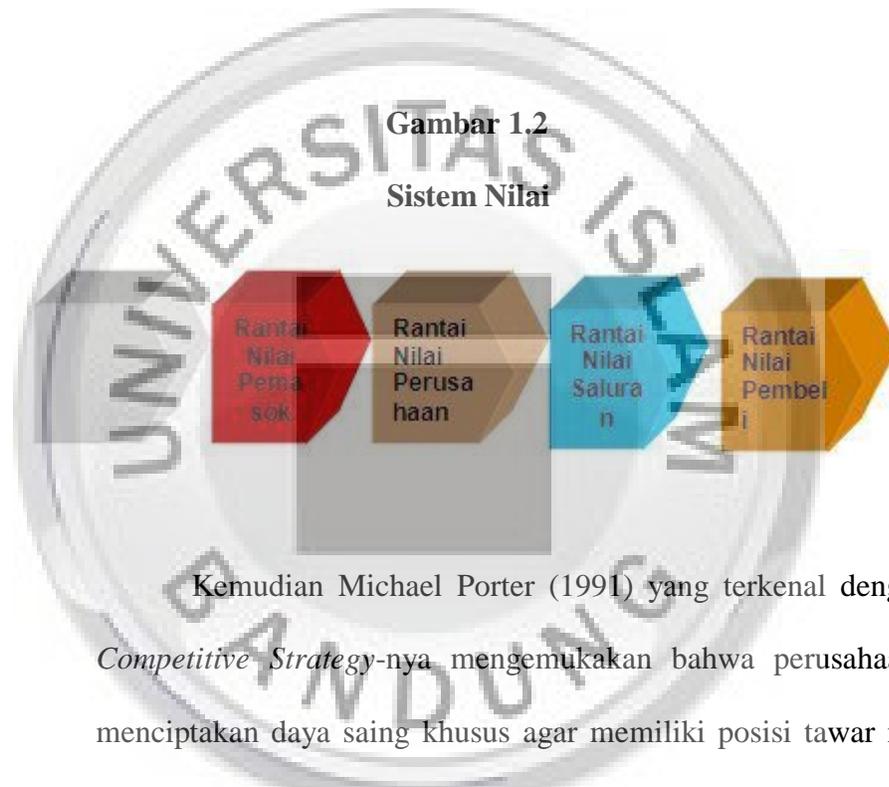
Value Chain Porter



Manajemen saat ini menyadari bahwa keunggulan tambahan dapat dicapai dengan mengaitkan rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai organisasi lain. Kaitan rantai nilai beberapa perusahaan disebut sistem nilai (*value sistem*).

Gambar dibawah ini mengilustrasikan pandangan Porter tentang sistem nilai. Sebuah perusahaan dapat mengaitkan rantai nilai pemasoknya dengan menerapkan sistem yang membuat sumber daya input tersedia saat dibutuhkan.

Rantai nilai perusahaan dalam suatu industri dapat sangat mirip, namun kemungkinan besar rantai nilai perusahaan bersifat unik. Karena tiap aktivitas nilai mencakup suatu komponen informasi, pengelolaan sumber daya informasi perusahaan merupakan langkah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif.



Kemudian Michael Porter (1991) yang terkenal dengan teori *Competitive Strategy*-nya mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat (*bargaining power*) dalam persaingan. Menurut Porter, bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila tiga faktor utama terpenuhi, yaitu:

- Adanya tujuan perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen, seperti fungsi produksi dan pemasaran harus memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar.

- Tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan, serta diperbaharui terus secara dinamis sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman eksternal.
- Perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*distinctive competencies*) sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan “*brand image reputation*”, dan biaya produksi yang rendah (*low cost*)

Kompetensi khusus diatas harus dikembangkan terus secara dinamis. Bila kompetensi khusus ini tidak diubah, maka tingkat keuntungan perusahaan bisa menurun. Pada intinya, perusahaan harus menciptakan daya saing khusus untuk memperkuat posisi tawar menawar dalam persaingan, dan untuk menampung tuntutan persaingan di pasar yang berasal dari para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti, dan tantangan yang gencar dari parapesaing. Oleh sebabitu, menurut Mintzberg (1990) dalam teorinya “*Design School*” , perusahaan harus mendesain strategy yang cocok antar peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai dan berpedoman kepada pilihan alternative dari *grand strategy*, kemudian didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti

yang merupakan kompetensi khusus (*distinctive competency*) dari pengelolaan sumberdaya perusahaan. Kompetensi khusus itu diciptakan melalui strategy generic milik Porter, seperti strategi biaya rendah, differensiasi, dan fokus, serta didukung oleh nilai-nilai budaya perusahaan yang relevan.

Inti dari teori kompetensi inti sering dikemukakan oleh para ahli, misalnya Gary Hamel dan CK. Prahalad dalam karyanya "*Competeting for The Future*" (1994) mengemukakan definisi sebagai berikut:

- Menggambarkan kemampuan kepemimpinan dalam menyusun produk barang dan jasa, yang intinya inovasi yang terus menerus.
- Kompetensi adalah keterampilan yang memungkinkan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan.
- Kompetensi adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing.
- Sumber kompetensi ini adalah keunikan untuk dapat bersaing yang memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan dan biaya.

Tanggung Jawab lingkungan atau Corporate Environment Responsibility (CER) merupakan gagasan yang menjadikan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada single bottom line, yaitu nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya saja. Kesadaran atas pentingnya CER dilandasi pemikiran bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban ekonomi dan legal kepada pemegang saham (*shareholder*), tetapi juga kewajiban terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). CER menunjukkan tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom lines* yaitu tanggung jawab perusahaan pada aspek sosial, lingkungan, dan keuangan.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Gambar 1.3

Kerangka Berfikir

