

## **Evolusi Pemikiran Keunggulan Komparatif Menuju Keunggulan Kompetitif: Sejarah Pemikiran, Kontroversi, dan Peluang Riset**

Bagus P. Yudhia Kurniawan  
Lektor Kepala / IV-c  
Jurusan Manajemen Agribisnis Politeknik Negeri Jember  
E\_mail: baguspyudhia@gmail.com

### **Abstrak**

Pemikiran ekonomi lahir melalui proses eliminasi faktor-faktor yang menurut pencetusnya dianggap tidak relevan - *ceteris paribus*. Teori keunggulan kompetitif merupakan antitesis terhadap teori keunggulan komparatif, teori keunggulan komparatif merupakan antitesis terhadap teori keunggulan absolut, dan hasilnya adalah sintesis ketiganya. Secara definitif, teori keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif memiliki makna yang berbeda. Pendekatan analisis untuk mengukur dan menciptakan nilai dari kedua teori tersebut juga berbeda. Pencapaian dan keberlanjutan keunggulan komparatif dan kompetitif merupakan dasar fundamental sukses jangka panjang suatu perusahaan, dan oleh karena itu pemahaman terhadap sumber daya dan perilaku perusahaan yang dapat dipastikan mendorong ke arah keunggulan komparatif dan kompetitif secara berkelanjutan dianggap sebagai masalah mendasar di dalam riset manajemen.

Kata kunci: Keunggulan Absolut, Keunggulan Komparatif, Keunggulan Kompetitif

### **Selayang Pandang**

Teori keunggulan komparatif (*comparative advantage*) adalah teori yang pertama kali dikemukakan David Ricardo (1772-1823). Ricardo memperkenalkan teori ini dalam bukunya *On the Principles of Political Economy and Taxation* tahun 1817 - secara rinci, dikemukakan pada *Chapter 7 Foreign Trade* [1]. Teori keunggulan komparatif David Ricardo lahir dari adanya kelemahan yang ditemukan pada teori keunggulan absolut (*absolute advantage*) Adam Smith (1723-1790) yang dikemukakan dalam bukunya *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, sering disingkat *The Wealth of Nations* tahun 1776. Ricardo mengkritisi teori keunggulan absolut, di mana perdagangan internasional hanya mungkin dapat dilakukan oleh negara-negara yang mampu melakukan proses produksi pada komoditas tertentu yang memiliki keunggulan absolut atau negara-negara yang mampu melakukan proses produksi untuk mencapai keuntungan absolut saja. Keuntungan perdagangan dalam teori keunggulan absolut diperoleh melalui spesialisasi produksi masing-masing negara pada komoditas yang memiliki keunggulan absolut, yang dipertukarkan dengan *output* dari komoditas yang tidak memiliki keunggulan absolut (*absolute disadvantage*). Teori keunggulan absolut Adam Smith tersebut seolah hanya berlaku bagi negara-negara yang mampu melakukan spesialisasi produksi pada komoditas yang memiliki keunggulan absolut.

Atas dasar kelemahan itulah, David Ricardo mengemukakan gagasan baru dalam lingkup perdagangan internasional, yaitu teori keunggulan komparatif. Menurut Ricardo (1817) [1], negara yang tidak memiliki keunggulan absolut dapat bisa ikut terlibat dalam

perdagangan internasional yang menguntungkan, apabila negara tersebut mampu melakukan spesialisasi produksi barang yang memiliki keunggulan komparatif dari segi biaya atau memiliki biaya lebih rendah dibanding negara lain, karena negara yang berhasil memproduksi barang dengan biaya relatif lebih rendah dan harga relatif lebih murah dibanding negara lain memiliki keunggulan komparatif. Secara umum, Ricardo mendasarkan teorinya pada sejumlah asumsi, yaitu: (1) produksi hanya melibatkan dua jenis barang dan dua negara; (2) pasar beroperasi pada persaingan sempurna di kedua negara; (3) perdagangan bersifat bebas; (4) terdapat mobilitas tenaga kerja yang sempurna di dalam negara, namun tidak ada mobilitas antara dua negara; (5) biaya produksi konstan; (6) berlaku teori nilai tenaga kerja (*labor theory of value*) yang menyatakan, bahwa nilai atau manfaat suatu barang ditentukan oleh jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memproduksinya; (7) tidak ada biaya transportasi, karena dapat mempengaruhi harga jual barang di negara tujuan; dan (8) tidak ada perubahan teknologi.

Keunggulan komparatif Ricardo didasarkan pada dua hal, yaitu perbandingan produksi dan perbandingan biaya. Keunggulan komparatif berdasarkan perbandingan biaya didasarkan pada nilai tenaga kerja yang menyatakan, bahwa nilai atau harga suatu produk ditentukan oleh jumlah waktu atau jam kerja yang dibutuhkan untuk memproduksinya. Menurut teori ini, suatu negara akan memperoleh nilai atau manfaat dari perdagangan internasional apabila melakukan spesialisasi pada produk yang diproduksi lebih efisien (Ricardo, 1817) [1]. Misalnya, terdapat dua negara yang saling bekerja sama, sebut saja Indonesia dan India. Lamanya waktu produksi untuk menghasilkan 1 kg barang A dan 1 kg barang B per tenaga kerja di Indonesia dan India ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1.  
Lamanya Waktu untuk Memproduksi 1 kg Barang A dan 1 kg Barang B di Indonesia dan India

	Indonesia	India
Barang A/kg	3 HOK	6 HOK
Barang B/kg	4 HOK	5 HOK

Tabel 1 menunjukkan, bahwa Indonesia memiliki keunggulan absolut dari India, baik dalam memproduksi barang A maupun barang B. Mengacu pada teori keunggulan absolut Adam Smith, hanya Indonesia yang dapat mengekspor barang A dan barang B ke India. Hal ini berbeda menurut pandangan keunggulan komparatif David Ricardo, yakni walaupun Indonesia mempunyai keunggulan absolut pada kedua barang tersebut, perdagangan internasional yang menguntungkan kedua belah pihak masih bisa dilakukan, yaitu melalui spesialisasi produksi apabila negara tersebut mempunyai keunggulan komparatif dari segi biaya atau efisiensi dalam tenaga kerja. Perbandingan biaya atau efisiensi tenaga kerja ditunjukkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2.  
Perbandingan Biaya atau Efisiensi Tenaga Kerja antara Indonesia dan India

	Indonesia : India	India : Indonesia
Barang A/kg	3/6 HOK	6/3 HOK
Barang B/kg	4/5 HOK	5/4 HOK

Tabel 2 menunjukkan, bahwa tenaga kerja Indonesia lebih efisien dibanding tenaga kerja India dalam memproduksi 1 kg barang A (3/6 HOK atau 1/2 HOK) daripada memproduksi 1 kg barang B (4/5 HOK). Hal ini akan mendorong Indonesia melakukan

spesialisasi untuk memproduksi barang A dan mengekspornya ke India. Sebaliknya, tenaga kerja India lebih efisien dibanding tenaga kerja Indonesia dalam memproduksi 1 kg barang B ( $5/4$  HOK) daripada memproduksi 1 kg barang A ( $6/3$  HOK atau 2 HOK). Hal ini akan mendorong India melakukan spesialisasi untuk memproduksi barang B dan mengekspornya ke Indonesia.

Keunggulan komparatif berdasarkan perbandingan produksi dilakukan dengan menghitung produksi barang A dan B per satuan tenaga kerja per hari. Berdasarkan Tabel 1, dapat dihitung produksi barang A dan B per satuan tenaga kerja per hari di Indonesia dan India, seperti ditunjukkan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3.  
Produksi Barang A dan B per Satuan Tenaga Kerja per Hari di Indonesia dan India

	Indonesia	India
Produksi Setiap Tenaga Kerja/ Hari	$1/3$ kg barang A $1/4$ kg barang B	$1/6$ kg barang A $1/5$ kg barang B

Berdasarkan Tabel 3, selanjutnya dilakukan perhitungan perbandingan produksi atau produktivitas tenaga kerja antara Indonesia dan India, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4.  
Perbandingan Produksi atau Produktivitas Tenaga Kerja antara Indonesia dan India

	Indonesia : India	India : Indonesia
Barang A	$1/3 : 1/6 = 6/3$	$1/6 : 1/3 = 3/6$
Barang B	$1/4 : 1/5 = 5/4$	$1/5 : 1/4 = 4/5$

Tabel 4 menunjukkan, bahwa tenaga kerja Indonesia lebih produktif dibanding tenaga kerja India dalam memproduksi barang A ( $6/3$ ) daripada memproduksi barang B ( $5/4$ ). Hal ini akan mendorong Indonesia untuk melakukan spesialisasi untuk memproduksi barang A dan mengekspornya ke India. Sebaliknya, tenaga kerja India lebih produktif dibanding tenaga kerja Indonesia dalam memproduksi barang B ( $4/5$ ) daripada memproduksi barang A ( $3/6$ ). Hal ini akan mendorong India untuk melakukan spesialisasi untuk memproduksi barang B dan mengekspornya ke Indonesia. Temuan Ricardo ini berlaku bukan hanya dalam perdagangan antar negara, namun juga dapat diterapkan pada perdagangan dalam negeri (domestik).

Pada prinsipnya, dasar pemikiran Adam Smith dengan teori keunggulan absolutnya dan David Ricardo dengan teori keunggulan komparatifnya tidak jauh berbeda. Perbedaannya hanya terletak pada cara mengukur keunggulan suatu negara, di mana pada teori keunggulan absolut lebih menekankan pada biaya absolut, sedangkan pada teori keunggulan komparatif lebih menekankan pada biaya relatif untuk memproduksi suatu barang.

Selain teori keunggulan komparatif yang telah menjadi paradigma, sumbangan pemikiran Ricardo lainnya yang terkenal dan diterapkan hingga saat ini adalah *The Law of Diminishing Return* (LDR) yang dikemukakan dalam artikelnya *An Essay on the Influence of a Low Price of Corn on the Profits of Stock* tahun 1815 [2]. *The Law of Diminishing Return* adalah hukum kenaikan produksi dan/atau pendapatan yang semakin berkurang/menurun. LDR Ricardo menyatakan, bahwa jika satu macam *input* atau faktor produksi terus-menerus ditambahkan, sedangkan *input* yang lain konstan, maka pada mulanya akan menghasilkan total produksi yang semakin meningkat (*increasing return*), tetapi jika sudah

mencapai titik maksimum, maka tambahan produksi (*marginal product*) akan semakin berkurang hingga menghasilkan *output* yang semakin menurun (*deminishing return*).

Model Ricardian yang dikemukakan oleh David Ricardo tidak terlepas dari beberapa kelemahan, yaitu banyaknya asumsi yang mendasari pembentukan teori-teori perdagangan internasional. Asumsi-asumsi tersebut pada akhirnya justru memperlemah korelasi antara teori yang dikemukakan dengan kenyataan yang ada. Salah satu contoh penting asumsi teori keunggulan komparatif Ricardo yang tidak relevan dengan realita adalah mengenai biaya produksi yang dianggap konstan atau perekonomian mengalami kondisi *constant cost*. Kondisi tersebut sangat sulit dicapai, kasus yang sering terjadi adalah *increasing cost* dan *decreasing cost* pada sektor-sektor produksi di negara tersebut, terutama negara berkembang.

Kelemahan dari teori keunggulan komparatif Ricardo selanjutnya disempurnakan oleh Eli Heckscher pada tahun 1919 dan Bertil Ohlin pada tahun 1933. Eli Heckscher dan Bertil Ohlin memperluas teori keunggulan komparatif Ricardo dan mengembangkan teori perdagangan yang terkenal sebagai teori Heckscher-Ohlin (teori H-O). Teori H-O ini tidak menggunakan asumsi *constant cost*, tetapi *increasing cost*. Hal ini berimplikasi pada terciptanya pola produksi yang berbeda pada setiap penggunaan atau kombinasi faktor produksi tenaga kerja dan modal. Teori H-O menyatakan, bahwa keunggulan komparatif pada suatu produksi disebabkan adanya *factor endowment* yang dimiliki suatu negara. Negara cenderung akan mengekspor barang-barang yang produksinya secara intensif melimpah, dan sebaliknya suatu negara akan mengimpor produk yang produksinya memerlukan penggunaan faktor produksi (sumber daya) yang relatif langka dan mahal untuk diproduksi di negara tersebut (Blaug, M., 1992) [3]. Teori H-O ini sangat berpengaruh terhadap strategi bisnis suatu negara, khususnya dalam mempertahankan dan meningkatkan keunggulan komparatifnya. Fokus pada pengembangan produksi yang didukung oleh melimpahnya *input* untuk menjadikan sebuah produk unggulan, membuat teori H-O sering dipakai untuk pembenaran atas strategi substitusi impor ataupun promosi ekspor. Teori ini sekaligus banyak mengilhami negara berkembang untuk meningkatkan kinerja ekspornya dengan memberdayakan secara efektif *factor endowment* yang dimilikinya. Wassily Leontief, pelopor utama dalam analisis matrik *input-output* (IO), melalui studi empiris yang dilakukannya tahun 1953 menemukan fakta mengenai struktur perdagangan luar negeri (ekspor dan impor) Amerika Serikat pada tahun 1947 yang bertentangan dengan teori H-O. Pertentangan ini dikenal sebagai paradoks Leontief.

Kegagalan teori H-O dalam menjelaskan fenomena tersebut telah mendorong munculnya teori *Product Life Cycle* (PLC) yang dirumuskan Raymond Vernon dalam artikelnya *International Investment and International Trade in the Product Cycle* tahun 1966 [4]. Menurut teori PLC, teknologi memegang peranan penting terhadap tingkat kepuasan akan pemenuhan kebutuhan. Teknologi senantiasa berubah dari waktu ke waktu, dan perubahan tingkat teknologi tersebut dipengaruhi oleh tingkat *innovation* dan *invention* yang merupakan hasil dari pengembangan riset yang selanjutnya menyebabkan perubahan pemilikan *input* (*factor endowment*). Kelebihan dari teori PLC, selain kemampuannya menjelaskan pola perdagangan antara negara-negara yang memiliki *factor endowment* yang sama, juga dalam menjelaskan fenomena munculnya perusahaan-perusahaan multinasional terutama terhadap ekspansinya ke negara-negara berkembang.

Teori keunggulan komparatif Ricardo dan teori H-O diakui sangat bermanfaat untuk menjelaskan mengapa perbedaan relatif dalam produktivitas tenaga kerja dan *endowment* menyebabkan terjadinya spesialisasi produksi dan perdagangan antar negara. Namun di sisi lain, teori ini tidak mampu menjelaskan pola perdagangan global saat ini, yaitu di antara sesama negara industri yang umumnya memiliki *factor endowment* yang relatif sama dan

berbasis teknologi. Pertanyaan-pertanyaan seperti, apakah negara akan selalu mengimpor pada produk yang memiliki *comparative disadvantage*?, apakah keunggulan komparatif bersifat statis dan tidak dapat diciptakan?, dan bagaimana melestarikan keunggulan komparatif, tidak dijelaskan oleh teori keunggulan komparatif, sehingga cukup wajar jika kehandalan menjelaskan dan memprediksi dari teori ini kian lemah.

Teori ekonomi perdagangan internasional khususnya tentang konsep *competitiveness* terus mengalami revisi dan penyempurnaan. Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* tahun 1985 [5] mengenalkan teori keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pertama kali sebagai konsep dalam mengantisipasi fenomena bisnis perdagangan internasional saat ini. Porter (1990:3-68) [6] mengemukakan, bahwa fenomena perdagangan yang diamatinya tidak menunjukkan peran *factor cost* dan *factor endowment* yang cukup berarti. Hal ini disebabkan oleh *technological change*, *comparable factor endowment*, dan *globalization*. Pola perdagangan yang diamati di negara-negara yang menjadi subyek studinya menunjukkan upaya negara-negara tersebut meraih keunggulan kompetitifnya daripada mempertahankan keunggulan komparatifnya. Porter melihat paradigma baru dalam konstelasi perdagangan internasional, yaitu *competitive advantage paradigm*. Meier (1995: 455-458) [7] menyebutnya sebagai *dynamic comparative advantage* untuk meratifikasi teori keunggulan kompetitif Porter, yaitu jika lebih dari satu negara telah berhasil menciptakan (meraih) keunggulan komparatif, untuk selanjutnya persoalannya bukan lagi keunggulan komparatif melainkan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar pembeli, dan nilai unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibanding harga pesaing untuk nilai atau manfaat yang sama, atau dengan kata lain penawaran nilai atau manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan. Ada dua tipe dasar keunggulan kompetitif, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi ini pada dasarnya berasal dari struktur industri. Kedua tipe dasar keunggulan kompetitif tersebut dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus (Porter, 1985:11) [8]

Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi mencari keunggulan kompetitif dalam beragam segmen industri yang luas, sedangkan strategi fokus mengejar keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen industri yang sempit. Pemikiran yang melandasi konsep strategi generik ini adalah bahwa keunggulan kompetitif merupakan inti dari strategi, dan untuk mencapai keunggulan kompetitif mengharuskan perusahaan menentukan pilihan - jika perusahaan ingin memiliki keunggulan kompetitif tertentu, perusahaan tersebut harus memilih jenis keunggulan kompetitif yang akan dicapainya serta cakupan pasar tempat perusahaan akan mencapainya.

Alat analisis utama untuk mendiagnosis keunggulan kompetitif dan mencari cara (strategi) menciptakannya dan melestarikannya adalah analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) (Porter, 1985:25) [8]. Analisis terhadap rantai nilai merupakan cara yang tepat untuk menelaah keunggulan kompetitif. Rantai nilai memberikan cara yang sistematis untuk membagi suatu perusahaan ke dalam berbagai kegiatan yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang potensial. Setiap perusahaan adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, dan mendukung produknya. Semua kegiatan perusahaan ini dapat digambarkan dengan rantai nilai (Porter, 1985:33) [8].

Persoalannya sekarang adalah bagaimana negara dapat melestarikan keunggulan komparatif yang dimilikinya sehingga menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Untuk maksud tersebut, Porter menawarkan kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis untuk memperkuat keunggulan komparatif dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang diformulasikan dalam model *Porter's Five Forces Analysis* dalam artikelnya *How Competitive Forces Shape Strategy* tahun 1979 [9] dan *Porter's Diamond* atau *Porter's Diamond Theory of National Advantage* dalam artikelnya *The Competitive Advantage of Nations* tahun 1990 [10].

*Porter's Five Forces Analysis* adalah suatu kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis. Analisis ini juga dapat menentukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modal. *Porter's Five Forces Analysis* ini biasanya diterapkan dengan kombinasi analisis TOWS. Menurut Porter (1979) [9], ada lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam suatu industri, yaitu: (1) ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*); (2) ancaman produk substitusi (*threat of substitutes*); (3) daya tawar-menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*); (4) daya tawar-menawar pembeli (*bargaining power of buyers*); dan (5) persaingan diantara perusahaan yang ada (*rivalry among existing competitors*). Keunggulan kompetitif merupakan hasil dari kemampuan perusahaan mengantisipasi kelima faktor persaingan tersebut secara lebih baik dibanding para pesaingnya.

*Porter's Diamond* merupakan suatu model terkait keunggulan kompetitif perusahaan domestik dalam kancah persaingan internasional yang kemudian memberi nilai terhadap suatu negara. Model *Porter's Diamond* menjelaskan empat faktor pokok yang membentuk model *diamond* dan saling menguatkan antara satu dengan lainnya. Empat faktor tersebut adalah: (1) *demand conditions*, mengacu pada kondisi pasar domestik di suatu negara. Faktor ini menjadi bagian penting dalam peningkatan keunggulan kompetitif karena mendorong terciptanya produk-produk yang berkualitas; (2) *related and supporting industries*, dapat dipahami sebagai industri-industri yang berhubungan dengan perusahaan yang mampu berpengaruh pada peningkatan keunggulan kompetitif; (3) *firm strategy, structure and rivalry*, terkait dengan strategi perusahaan, struktur pasar, dan pola persaingan pada industri tertentu; dan (4) *factor conditions*, yaitu *input* dan inovasi (sumber daya) yang digunakan dalam operasional produksi dan infrastruktur yang diperlukan untuk bersaing dalam industri tertentu. Porter (1990) [10] menambahkan dua faktor lain sebagai penunjang, yaitu *government* (peranan pemerintah) dan *chance* (faktor kesempatan).

Dong-Sung Cho, presiden dari The Institute of Industrial Policy Studies, Korea Selatan, dalam artikelnya *Determinant of International Competitiveness: How Can a Developing Country Transform Itself to an Advanced Economy?* tahun 1997 [11] melengkapi model *Porter's Diamond*. Dong-Sung Cho menjelaskan, bahwa bukannya seberapa banyak tingkat sumber daya yang sekarang dimiliki oleh sebuah negara, tetapi siapa yang bisa menciptakan sumber daya tersebut dan kapan seharusnya sumber daya itu diciptakan. Dong-Sung Cho kemudian mengembangkan model yang dikenal sebagai model *Cho's Nine-Factors*. Perbedaan antara model *Porter's Diamond* dan *Cho's Nine Factors* terletak pada keberadaan empat faktor yang meliputi: (1) *workers* (tenaga kerja); (2) *politicians and bureaucrats* (politisi dan birokrasi); (3) *entrepreneurs* (pengusaha); dan (4) *professional managers, designers, and engineers* (manajer profesional, perancang, dan teknisi) ditambah *chance events* (akses dan kesempatan) yang juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing internasional.

## Kontribusi Awal dan Pengembangan Konsep Keunggulan Kompetitif (Keunggulan Bersaing) Berkelanjutan

Literatur tentang *competition* bertindak sebagai pendahuluan dalam perumusan dan pengembangan konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Perumusan konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan telah dirintis oleh Alderson dalam artikelnya *A Marketing View of Competition* tahun 1937 [12] yang menekankan pentingnya perusahaan mencari sejumlah cara untuk membedakannya dengan pesaing. Alderson (1937) [12] mengisyaratkan, bahwa dalam rangka menciptakan (meraih) keunggulan kompetitif berkelanjutan, perusahaan harus senantiasa memberikan penawaran produk yang bervariasi kepada pembeli, dan pembeli merasakan manfaat atas penawaran produk perusahaan dibanding pesaingnya. Alderson dalam bukunya *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing* tahun 1965 [13] memberikan pembenaran yang pertama kali, bahwa perusahaan harus memiliki karakteristik unik dan unggul untuk membedakan dari pesaingnya. Konsep ini meletakkan pondasi inti bagi perusahaan dalam bergerak menuju keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perusahaan harus lebih inovatif dalam perencanaan strateginya daripada sekedar menurunkan harga atau meningkatkan kualitas produk yang ada. Alderson telah dianggap sebagai *a head of this time* berkenaan dengan usul, bahwa perusahaan harus mencari cara (strategi) untuk membedakan diri dari pesaingnya. Mengikuti dekade, Hall (1980) [14], Henderson (1983) [15], Hamel and Prahalad (1989) [16], dan Dickson (1992) [17] telah membahas kebutuhan suatu perusahaan untuk senantiasa mempelajari bagaimana cara menciptakan keunggulan baru satu langkah di depan pesaing.

Gagasan teori keunggulan kompetitif berkelanjutan muncul pada tahun 1984, ketika Day (1984:32) [18] mengusulkan jenis strategi yang dapat membantu ke arah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Istilah nyata keunggulan kompetitif berkelanjutan muncul pada tahun 1985, ketika Porter (1985:11) [8] membahas dua tipe dasar keunggulan kompetitif (biaya rendah dan diferensiasi) yang akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus (Porter, 1985:11) [8]. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif berkelanjutan pada saat perusahaan tersebut menerapkan strategi pencipta nilai dan pesaing tidak dapat menerapkannya (Coyne, 1986) [19]. Menurut Hoffman (2000) [20], keunggulan atau superioritas kompetitif perusahaan akan berkelanjutan sepanjang strategi yang unik dan unggul dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dan pesaing tidak dapat menemukan cara untuk menirunya.

Kontribusi terbesar Day and Wensley (1988) [21] terhadap konsepsi keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah kerangka kerjanya untuk memprediksi situasi kompetitif perusahaan sebagai langkah pertama dalam meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan. Tidak seperti penelitian terdahulu, khususnya dalam mengukur prestasi perusahaan (seperti profitabilitas dan penguasaan pasar), Day and Wensley (1988) [21] lebih menyarankan penggunaan perspektif pelanggan dan pesaing untuk menilai prestasi perusahaan. Day and Nedungadi (1994) [22] mengemukakan, bahwa perusahaan yang berorientasi pesaing akan menekankan sumber daya relatif atau posisi biaya, sedangkan perusahaan yang berorientasi pelanggan menekankan perbedaan segmen pasar dan keunggulan diferensiasi. Bharadwaj *et al.*, (1993) [23] juga menekankan pentingnya pelanggan dalam menentukan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan, dan menyatakan bahwa sumber daya dan keterampilan perusahaan dapat dipertimbangkan sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan jika menawarkan nilai atau manfaat yang diinginkan pelanggan.

Banyak gagasan di dalam penelitian strategi yang dihubungkan untuk membantu proses penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, seperti ditunjukkan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.**  
**Kontribusi awal dan Pengembangan Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan serta Hubungannya dengan Konsep dalam Teori Strategi**

Kontribusi Awal Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	Kontribusi Pengembangan Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	Konsep dalam Teori Strategi yang Berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan
Alderson (1937): untuk menciptakan (meraih) keunggulan kompetitif berkelanjutan, perusahaan harus senantiasa memberikan penawaran produk yang bervariasi kepada pembeli, dan pembeli merasakan manfaat atas penawaran produk perusahaan dibanding pesaingnya	Hall (1980): perusahaan yang sukses akan mencapai biaya terendah dan posisi yang paling dibedakan	Merek: Gardner and Levy (1955), Aaker (1991), Keller (1993)
Alderson (1965): perusahaan harus memiliki karakteristik unik dan unggul untuk membedakan dari pesaingnya	Henderson (1983): perusahaan yang dapat menyesuaikan keunggulan terbaik merupakan satu keunggulan di atas pesaing	Orientasi Pasar: Kohli and Jaworski (1990), Narver and Slater (1990), Jaworski and Kohli (1993), Day (1994a), Slater and Narver (1995), Hunt and Morgan (1995; 1996), Jaworski and Kohli (1996)
	Day (1984): mengusulkan jenis strategi yang dapat membantu pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan	
	Porter (1985): memperkenalkan <i>value chain</i> sebagai alat utama untuk menganalisis keunggulan bersaing	Pembelajaran Organisasi: Fiol and Lyles (1985), deGeus (1988), Ghoshal and Westney (1991), Glazer (1991), Day (1994b), Slater and Narver (1995)
	Coyne (1986): menjelaskan kondisi-kondisi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan	Inovasi: Foxall (1984), Wolfe (1994), Rogers (1995), Gatignon and Xuereb (1997), Kurniawan dan Sri Sundari (2019:69-70)
	Ghemawat (1986): pembahasan keunggulan bersaing berkelanjutan: ukuran dalam target pasar, akses superior kepada pelanggan, dan pembatasan atas pilihan pesaing	Nilai Pelanggan: Day and Fahey (1988), Woodruff (1997), Parasuraman (1997), Slater (1997)
	Day and Wensley (1988): sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah ketrampilan superior dan sumber daya superior, perspektif pesaing dan pelanggan	Hubungan Pemasaran: Morgan and Hunt (1994), Morgan and Hunt (1996)
	Dierickx and Cool (1989): sumber daya yang tidak dapat ditiru	Jaringan Bisnis: Thorelli (1986), Jarillo (1988), Iacobucci and Hopkins (1992), Anderson, Häkansson, and Johanson (1994), Achrol (1997), Gulati (1998)
	Hamel and Prahalad (1989): cara (strategi) perusahaan menciptakan keunggulan baru untuk mencapai kepemimpinan global	Kinerja Pemasaran: Ferdinand (1999); (2000:119-120), Kurniawan dan Sri Sundari (2019:70-71)
	Prahalad and Hamel (1990): keunggulan kompetitif berkelanjutan dihasilkan oleh kompetensi inti melalui konsolidasi seluruh sumber daya dan keterampilan ke dalam kompetensi	Sistem Informasi: Raghunathan and Raghunathan (1990), Fiol and Lyles (1985), deGeus (1988), Ghoshal and Westney (1991), Glazer (1991), Day (1994), Slater and Narver (1995), Niederman et al., (1991), Alter (1996: 188-254), McLeod, Jr. (1996:38-39), Kotler (1997:96), Laudon and Laudon (2000:9), Indrajit (2001:13), Kurniawan (2006:65-69)



Barney (1991): empat indikator sumber daya potensial perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan: yaitu nilai, tidak sering/jarang, ketidakmampuan untuk ditiru, dan penggantian yang tidak sempurna
Conner (1991): produk harus berbeda dalam pandangan pembeli atau perusahaan yang menjual produk serupa harus mempunyai posisi biaya rendah atau harga yang lebih murah dibanding pesaingnya
Peteraf (1993): empat kondisi untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan: sumber daya superior, <i>ex poste limits</i> terhadap persaingan, mobilitas sumber daya yang tidak sempurna, dan <i>ex ante limits</i> terhadap persaingan
Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy (1993): evaluasi keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam konteks pemasaran. Keunggulan kompetitif berkelanjutan ada, hanya jika dikenali oleh pelanggan
Hall (1993): identifikasi berbagai sumber daya tidak berwujud (mencakup aset dan kemampuan) untuk diferensiasi kapabilitas bagi <b>keunggulan kompetitif berkelanjutan</b>
Day and Nedungadi (1994): strategi perusahaan tergantung pada orientasi pelanggan dan orientasi pesaingnya
Hunt and Morgan (1995): membandingkan teori neo-klasik dan teori keunggulan komparatif: keunggulan komparatif dalam sumber daya dapat menterjemahkan ke dalam keunggulan kompetitif di dalam pasar
Oliver (1997): mengusulkan suatu model keberagaman perusahaan yang menyatakan, bahwa modal sumber daya dan modal institusional tidak dapat dihapuskan dari keunggulan kompetitif berkelanjutan
Srivastava, Shervani, and Fahey (1998): menjelaskan aset <i>market-based</i> ke dalam dua jenis, yaitu relasional dan intelektual. Kedua aset ini dapat dijadikan aset untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, jika perusahaan dapat menambahkan nilai unik dan unggul bagi pelanggan
Hoffman (2000): keunggulan atau superioritas kompetitif perusahaan akan berkelanjutan sepanjang strategi yang unik dan unggul dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan, dan pesaing tidak dapat menemukan cara untuk menirunya

Sumber : Hoffman (2000) [20], Kurniawan (2006:60-65) [24], Sridadi (2013) [25], Kurniawan dan Sri Sundari (2019:69-71) [26]

## **Pendekatan Analisis Keunggulan Komparatif (Daya Saing) dan Keunggulan Kompetitif (Keunggulan Bersaing): Peluang Riset Dasar dan Terapan**

Ada beberapa alat analisis yang digunakan untuk mengukur keunggulan komparatif (daya saing). Pengukuran keunggulan komparatif pada sub sektor agribisnis/agroindustri dapat menggunakan *Relative Trade Revealed Comparative Advantage* (RTA). RTA merupakan salah satu alternatif penghitungan daya saing internasional suatu negara dengan mengukur keunggulan komparatif suatu komoditas pada sisi ekspor dan impor. Sedangkan analisis status keunggulan komparatif terutama dari *executive opinion* dapat dilakukan dengan *Agribusiness Executive Survey* (AES). Sementara itu, untuk analisis kualitatif dan kuantitatif pada tingkat kelembagaan agribisnis dapat menggunakan *Agribusiness Confidence Index* (ACI). Alat analisis keunggulan komparatif yang juga banyak digunakan adalah: (1) *Constant Market Share* (CMS) yang digunakan untuk mengetahui kinerja ekspor suatu negara atau daya saing ekspor di pasar dunia dari suatu negara relatif terhadap negara pesaingnya; (2) *Revealed Competitive Advantage* (RCA) yang digunakan untuk mengukur keunggulan komparatif suatu negara secara empiris dengan melakukan penghitungan matematis terhadap data-data nilai ekspor suatu negara dibandingkan dengan nilai ekspor dunia dan *Export Product Dynamics* (EPD) untuk menganalisis keunggulan kompetitifnya; (3) *Trade Specialization Ratio* (TSR) yang digunakan untuk menghitung spesialisasi perdagangan suatu negara dengan menganalisis posisi/tahapan perkembangan suatu komoditas dengan menggambarkan apakah untuk suatu komoditas, posisi negara cenderung menjadi negara eksportir ataukah importir; dan (4) *Partial Adjustment Model* (PAM) atau *Stock Adjustment Model* (SAM) (Saptana, 2012) [27].

Belakangan ini, pengukuran keunggulan komparatif dilakukan dengan menggunakan model *Tree Five* (Soetriono; 2009) [28] dan *Policy Analysis Matrik* (PAM) (Monke dan Pearson, 1995) [29]. *Policy Analysis Matrik* akan dihasilkan dua indikator pokok, yaitu *Private Cost Ratio* (PCR) dan *Domestic Resource Cost Ratio* (DRC). PCR merupakan indikator keunggulan kompetitif yang menunjukkan kemampuan sistem untuk membayar biaya sumber daya domestik dan tetap kompetitif pada harga privat. DRC merupakan indikator keunggulan komparatif yang menunjukkan jumlah sumber daya domestik yang dapat dihemat untuk menghasilkan satu unit devisa.

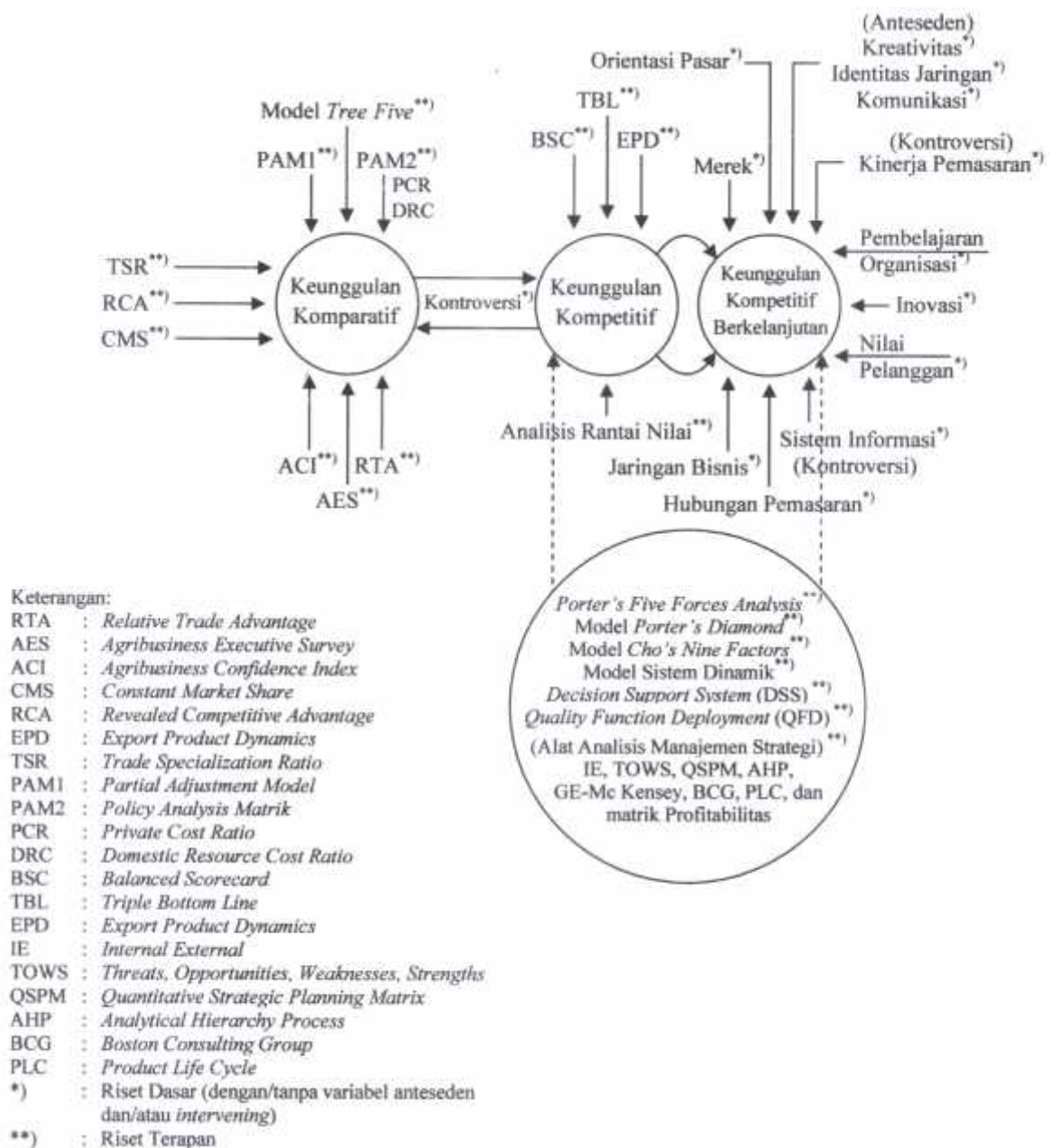
*Balanced Scorecard* (BSC) dan *Triple Bottom Line* (TBL) adalah alat analisis yang digunakan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif. BSC pertama kali dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam artikelnya *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* tahun 1992 [30] dan *Putting the Balanced Scorecard to Work* tahun 1993 [31], serta bukunya *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* tahun 1996 [32]. Keberhasilan pemanfaatan BSC dalam sistem manajemen strategik di berbagai perusahaan dilaporkan Kaplan dan Orton dalam artikelnya *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System* tahun 1996 [33]. Sejak diperkenalkan konsep aslinya, BSC telah menjadi paradigma untuk pengembangan teori dan penelitian manajemen strategik. BSC adalah suatu metode untuk pengukuran dan penilaian kinerja suatu perusahaan secara efektif dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang, yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business processes*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya dan melaksanakan strategi keunggulan kompetitif dengan sukses.

*Triple Bottom Line* (dikenal sebagai TBL atau 3BL) pertama kali diperkenalkan oleh Elkington dalam bukunya *Cannibals with Forks*, pada tahun 1994 [34]. TBL adalah

kerangka kerja akuntansi dengan tiga bagian, yaitu: sosial (keadilan), lingkungan atau ekologi (kualitas), dan keuangan (kesejahteraan ekonomi). TBL mengimplikasikan, bahwa perusahaan harus lebih mengutamakan kepentingan *stakeholder* daripada kepentingan *shareholder*. Kepentingan ini dirangkum ke dalam tiga pilar, yaitu laba (*profit*), masyarakat (*people*), dan lingkungan hidup (*planet*). *Profit* bermakna menciptakan *fair trade* dan *ethical trade* dalam berbisnis. *People* menekankan pentingnya praktik bisnis suatu perusahaan yang mendukung kepentingan tenaga kerja. *Planet* berarti mengelola dengan baik penggunaan energi, terutama sumber daya alam yang tidak dapat diperbarui. Tiga pilar ini saling mendukung untuk tercapainya sustainability, sehingga seringkali disebut *Triple Bottom Line Sustainability* (TBLS). TBL dapat diintegrasikan dengan sistem pengendalian manajemen di perusahaan dengan harapan agar manajer dapat memantau aktivitas perusahaan terkait tanggung jawab sosial dan lingkungan. TBL juga dapat diintegrasikan ke dalam BSC sehingga menjadi *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC) yang berfungsi sebagai kerangka pengukuran dan penilaian kinerja untuk menciptakan (meraih) keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Keunggulan kompetitif memiliki kaitan sangat erat dengan manajemen strategis. Manajemen strategis pada intinya adalah tentang bagaimana meraih (memperoleh) dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Konsep ini dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan dengan jauh lebih baik dibanding pesaingnya. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya, atau memiliki sesuatu yang amat diinginkan oleh pesaingnya, dan pesaing tidak mampu menciptakannya, ini dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif (David, 2009:41) [35].

Ada beberapa alat analisis manajemen strategis yang memiliki kaitan sangat erat dengan keunggulan kompetitif. Alat analisis manajemen tersebut adalah analisis matrik Internal Eksternal (IE), analisis TOWS, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), analisis matrik GE-Mc Kensey, Analisis Matrik *Boston Consulting Group* (BCG), analisis *Product Life Cycle* (PLC), dan matrik Profitabilitas. Untuk mempercepat proses penciptaan keunggulan kompetitif, belakangan ini alat analisis tersebut dikombinasikan dengan *Porter's Five Forces Analysis*, model *Porter's Diamond*, Model *Cho's Nine-Factors*, Model Sistem Dinamik, *Decision Support System* (DSS), dan *Quality Function Deployment* (QFD). Penerapan alat analisis tersebut biasanya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pada skema penelitian terapan (*applied research*). Sementara itu, beberapa konsep dalam teori strategi, yaitu merek, orientasi pasar, pembelajaran organisasi, inovasi, nilai pelanggan, hubungan pemasaran, jaringan bisnis, kinerja pemasaran, dan sistem informasi yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, baik langsung maupun tidak langsung (melalui variabel *intervening*), seperti kepercayaan dan komitmen maupun ada tidaknya variabel *antecedent*, seperti kreativitas, identitas jaringan, dan komunikasi, dengan menggunakan *regression analysis*, *path analysis*, atau *Structural Equation Modeling* (SEM) biasanya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pada skema penelitian dasar (*basic research*). Hal ini juga berlaku pada riset karena adanya kontroversi - *research gap*, *theory gap*, paradoks dan/atau antitesis pada hasil riset sebelumnya, seperti ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1.

Keunggulan Komparatif dan Keunggulan Kompetitif (Berkelanjutan):  
 Pendekatan Analisis serta Peluang Riset Dasar dan Terapan

Sumber: Porter (1985:11); (1985:34) [8], Porter (1990) [10],  
 Cho, Dong-Sung (1997) [11], Hoffman (2000) [20], Kurniawan (2006:60-65) [24],  
 Saptana, 2012 [27], Kurniawan dan Sri Sundari (2019:69-71) [26]

## Kesimpulan

Teori keunggulan komparatif adalah teori yang pertama kali dikemukakan David Ricardo. Teori ini lahir dari adanya kelemahan yang ditemukan pada teori keunggulan absolutnya Adam Smith. Teori keunggulan komparatif Ricardo tidak terlepas dari beberapa kelemahan. Kelemahan dari model Ricardian selanjutnya disempurnakan Eli Heckscher dan Bertil Ohlin. Eli Heckscher dan Bertil Ohlin memperluas teori keunggulan komparatif

Ricardo dan mengembangkan teori perdagangan yang terkenal sebagai teori H-O. Teori keunggulan komparatif Ricardo dan teori H-O dalam perkembangannya tidak mampu menjelaskan dan memprediksi fenomena perdagangan internasional saat ini. Atas dasar itulah, Michael E. Porter mengenalkan teori keunggulan kompetitif pertama kali sebagai konsep dalam mengantisipasi fenomena bisnis perdagangan internasional.

Alat analisis utama untuk mendiagnosis keunggulan kompetitif dan mencari cara (strategi) menciptakannya adalah analisis Rantai Nilai. Persoalannya sekarang adalah bagaimana negara melestarikan keunggulan komparatif yang dimilikinya sehingga menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk maksud tersebut, Porter menawarkan kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang diformulasikan dalam model *Porter's Five Forces Analysis* dan *Porter's Diamond*. Dong-Sung Cho kemudian mengembangkan model *Porter's Diamond* yang dikenal sebagai model *Cho's Nine-Factors*.

Ada beberapa alat analisis yang digunakan untuk mengukur keunggulan komparatif, yaitu *Relative Trade Revelead Comparative Advantage* (RTA), *Agribusiness Executive Survey* (AES), dan *Agribusiness Confidence Index* (ACI). Alat analisis keunggulan komparatif yang juga banyak digunakan adalah *Constant Market Share* (CMS), *Revealed Competitive Advantage* (RCA) dan *Export Product Dynamics* (EPD) untuk menganalisis keunggulan kompetitifnya, *Trade Specialization Ratio* (TSR), dan *Partial Adjustment Model* (PAM). Belakangan ini, pengukuran keunggulan komparatif dilakukan dengan menggunakan model *Tree Five* dan *Policy Analysis Matrik* (PAM). Untuk mewujudkan keunggulan kompetitif, ada dua alat analisis yang biasa digunakan, yaitu *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Triple Bottom Line* (TBL).

Keunggulan kompetitif memiliki kaitan erat dengan manajemen strategis. Beberapa alat analisis manajemen strategis yang berkaitan erat dengan keunggulan kompetitif adalah analisis matrik Internal Eksternal (IE), analisis TOWS, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), analisis matrik GE-Mc Kensey, Analisis Matrik *Boston Consulting Group* (BCG), analisis *Product Life Cycle* (PLC), dan matrik Profitabilitas. Untuk mempercepat proses penciptaan keunggulan kompetitif, belakangan ini alat analisis tersebut dikombinasikan dengan *Porter's Five Forces Analysis*, model *Porter's Diamond*, Model *Cho's Nine-Factors*, Model Sistem Dinamik, *Decision Support System* (DSS), dan *Quality Function Deployment* (QFD). Penerapan alat analisis tersebut biasanya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan untuk skema penelitian terapan (*applied research*).

Beberapa konsep dalam teori strategi, yaitu merek, orientasi pasar, pembelajaran organisasi, inovasi, nilai pelanggan, hubungan pemasaran, jaringan bisnis, kinerja pemasaran, dan sistem informasi yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, baik langsung maupun tidak langsung (melalui variabel *intervening*), seperti kepercayaan dan komitmen maupun ada tidaknya variabel *antecedent*, seperti kreativitas, identitas jaringan, dan komunikasi, dengan menggunakan *regression analysis*, *path analysis*, atau *Structural Equation Modeling* (SEM) biasanya digunakan untuk menyelesaikan permasalahan pada skema penelitian dasar (*basic research*). Hal ini juga berlaku pada riset karena adanya kontroversi - *research gap*, *theory gap*, paradoks dan/atau antitesis pada hasil riset sebelumnya.

## Daftar Pustaka

1. Ricardo, David., 1817, Chapter 7 on Foreign Trade in the Principles of Political Economy and Taxation 3<sup>th</sup>, Canada: Kitchenerhlm.

2. \_\_\_\_\_, 1815, *Essay on the Influence of Low Price of Corn on the Profits of Stock*, Kessinger Publishing, LLC, ISBN-10 : 1166415422; ISBN-13: 978-1166415426
3. Blaug, Mark., 1992, *The Methodology of Economics or How Economists Explain*. Cambridge University Press. ISBN 0-521-43678-8.
4. Vernon, Raymond., *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *Quarterly Journal Economics*, May 1966
5. Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
6. \_\_\_\_\_, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press Ltd.
7. Meier, G.M., 1995, *Leading Issues in Economic Development*, New York: Oxford University Press.
8. Porter, M.E., 1985, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta: Penerbit Erlangga
9. \_\_\_\_\_, 1979, *How Competitive Forces Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, May 1979 (Vol. 57, No. 2): pp. 137-145.
10. \_\_\_\_\_, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, *Harvard Business Review* (March-April 1990), ISSN 0017-8012.
11. Cho, Dong-Sung, 1997, *Determinant of International Competitiveness: How Can a Developing Country Transform Itself to an Advanced Economy*
12. Alderson, W., 1937. *A Marketing View of Competition*, *Journal of Marketing* (January): pp. 189-190.
13. \_\_\_\_\_, 1965, *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
14. Hall, W.K., 1980. *Survival Strategies in a Hostile Environment*. *Harvard Business Review* 58 (September-October): pp. 75-85.
15. Henderson, B., 1983. *The Anatomy of Competition*. *Journal of Marketing* 47 (Spring): pp. 7-11.
16. Hamel, Gary and C.K. Prahalad., 1989, *Strategic Intent*. *Harvard Business Review* 67 (May-June): pp. 63-76.
17. Dickson, Peter R., 1992, *Toward a General Theory of Competitive Rationality*, *Journal of Marketing* 56 (January): pp. 69-83.
18. Day, George S., 1984, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul, MN: West Publishing Company
19. Coyne, Kevin P., 1986, *Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't*. *Business Horizons* 29 (January-February): pp. 54-61
20. Hoffman, Nicole P., 2000, *An Examination of The Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future*. *Academy of Marketing Science*. Vol. 4 Available: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>.
21. Day, George S. and Robin Wensley, 1988, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, *Journal of Marketing* 52 (April): pp. 1-20
22. Day George S. and Prakesh Nedungadi, 1994, *Managerial Representations of Competitive Advantage*, *Journal of Marketing* 58 (April): pp. 31-44.
23. Bharadwaj, S.G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy, 1993, *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, *Journal of Marketing* 57 (October): pp. 83-99
24. Kurniawan, Bagus P.Y., 2006, *Konseptualisasi Penciptaan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, Anggota IKAPI No. 410/DKI/2010, ISBN 978-602-8856-57-7

25. Sridadi, 2013, Kajian atas Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dari Nicole P. Hoffman dan Pengembangannya, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Tahun XXIII, No. 3 Desember 2013
26. Kurniawan, Bagus P.Y. dan Sri Sundari, 2019, Teori dan Aplikasi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Model Teoritik dan Pengujian, Jakarta: Mitra Wacana Media, Anggota IKAPI No. 410/DKI/2010, ISBN 978-602-318-428-6
27. Saptana, 2012, Tinjauan Konseptual Mikro-Makro Daya Saing dan Strategi Pembangunan Pertanian, Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Bogor.
28. Soetriono, 2009, Strategi Peningkatan Daya Saing Agribisnis Kopi Robusta dengan Model Daya Saing Tree Five [jurnal]. Bogor (ID): Departemen Pertanian RI
29. Monke, E. A. and S.R. Pearson, 1995, The Policy Analysis Matrix for Agricultural Development, Cornell University Press. Ithaca and London.
30. Kaplan, Robert S. and David P. Orton, 1992, The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (January-February 1992). ISSN 0017-8012.
31. \_\_\_\_\_, 1993, Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review
32. \_\_\_\_\_, 1996, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA.: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-651-4
33. \_\_\_\_\_, 1996. Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System, Harvard Business Review.
34. Elkington, John., 1994, Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21<sup>st</sup> Century Business, Gabriola Island, BC: New Society Publishers
35. David, Fred R., 2009, Manajemen Strategis: Konsep, Edisi 12 Buku 1, Jakarta: Salemba Empat