

Industri Sepatu Olahraga dengan Merek Asli Indonesia

Sudah Seharusnya Menjadi Pemimpin Dunia

Fajar Sinaga
Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik
Universitas Nurtanio Bandung
Jl. Pajajaran no 219 Bandung40174
fajarsinaga231@gmail.com

Abstrak:

Empat aktivitas-nilai dalam rantai-nilai industri sepatu olahraga merek asli nasional yang harus difokuskan untuk dijadikan superior adalah *pengembangan teknologi, manajemen sumberdaya manusia, pemasaran-distribusi, dan logistik masuk*. Keempatnya harus prioritas jika industri ini diingini berdaya saing tinggi, dan sejajar dengan merek-merek global pendominasi puluhan tahun pasar internasional. Keempatnya dihasilkan oleh *analisis faktor* terhadap sejumlah faktor-pendorong orang membeli sepatu olahraga Nike, Adidas, dll. Lalu, untuk mendukung industri ini meraih kedudukan tsb, Pemerintah perlu mengkondisikan wilayah Indonesia menjadi *berlian* (habitat yang cocok), bagi industri tsb untuk unggul, yaitu dengan mendorong *industri-indutri terkait* berfokus pada industri sepatu olahraga ini. Peran penting kedua adalah memasukkan ke dalam kurikulum pendidikan dasar-menengah dan pendidikan-tinggi-teknik sasaran pembelajaran kemampuan *desain-engineering* dalam banyak hal, pengendalian mutu, penanganan material, dan penciptaan teknologi. Ketiga, peran penting pemerintah adalah dalam memajukan lembaga riset-pasar pemerintah-swasta, sehingga memiliki kemampuan *baca-situasi* lingkungan bisnis yang akurat setiap waktu, agar mampu mendukung industri dari sisi informasi pasar. Dengan bantuan *Model Berlian* dari Porter, hal ini sangat mungkin, karena dapat ditunjukkan bahwa wilayah indonesia sangat potensial untuk dijadikan berlian bagi industri sepatu olahraga. Kata-kata kunci: keunggulan kompetitif, aktivitas nilai, berlian, determinan, industri

Key words: competitive advantage, value activity, diamond, determinant, industry

1. Pendahuluan

"Cintailah produk-produk Indonesia" adalah *tagline* yang sudah sering dikumandangkan oleh Pemerintah untuk mendorong masyarakat Indonesia membeli produk buatan asli Indonesia. Ini bukan tidak bedasar/beralasan, sebab sejumlah produk Indonesia tidak kalah menarik dengan merek-merek luar negeri. Bahkan, misalnya, beberapa merek asli Indonesia saat ini sering dikira merek luar negeri, seperti *Brodo, Piero, League, Spec, dan 910*.

Yang lebih membesarkan hati adalah sekarang produk alas kaki buatan dalam negeri telah meraih pangsa pasar global terbesar, mengalahkan China. Laju perkembangannya tinggi, padahal dari 2012 sampai 2016, pasar global kita baru 10%. Pemerintah memang sedang mendorong industri ini untuk terus menjajaki pasar ekspor potensial, tengah merencanakan penyusunan perjanjian dagang dengan sejumlah negara Eropa. Kalangan produsen sepatu olahraga dengan merek global seperti *Nike, Adidas,*

dan *New Balance* berkomitmen untuk memperbesar investasinya di Indonesia, mengingat preferensi pasar global lebih besar untuk produk asal Indonesia.

Meski demikian, menurut Asosiasi Persepatuan Indonesia (Aprisindo), sepanjang kuartal pertama tahun 2017, ekspor seluruh jenis alas kaki naik tipis dari kuartal yang sama tahun 2016 dengan kenaikan di level 3-5%. Hal ini disebabkan pasar internasional yang masih lesu. Kendati demikian, Bizteka memproyeksikan permintaan pasar ekspor di tahun-tahun selanjutnya masih akan tetap tinggi. Hal ini terlihat dari minat investasi untuk pasar ekspor masih tetap tinggi. Sejak November 2016 hingga kuartal pertama tahun 2017, sudah ada tujuh investor yang berminat membuka pabrik di Indonesia dengan nilai investasi sebesar US\$ 572,8 juta atau sekitar Rp 7,62 triliun. Beberapa pabrik telah menjalin kontrak dengan pemilik merek sepatu olahraga global.

Dengan tidak mengecilkan arti prestasi industri sepatu olahraga Nasional sebagaimana disampaikan di atas, menurut Fajar Sinaga (1), sampai hari ini, ciri yang belum berubah pada industri sepatu olahraga (*'casual'*) nasional kita, khususnya yang termasuk ke dalam kelompok subkontrak perusahaan-perusahaan sepatu olahraga multinasional (seperti *Nike, Adidas, Reebok, New Balance*, dsb) adalah industri tersebut

bersifat *footloose* ('kaki tidak tertanam') yang kuat. Fenomena industri *footloose* ditandai level *spillover effect* ('dampak-tumpah') yang rendah pada industri-industri terkait nasional; apalagi pada perekonomian Nasional. Perannya kecil dalam membangun basis kekuatan industri pendukung, karena tidak bergantung pada sistem industri pendukung lokal, sebab sebagian besar komponen-komponen utama dan pendukung produk maupun prosesnya adalah impor. Padahal, menurut Mercedes Delgado, et.all (2) efek *spillover* dalam geliat kegiatan ekonomi justru merupakan pendorong fundamental pertumbuhan dan penciptaan lapangan kerja di berbagai industri dan daerah.

Masih dalam penelitiannya, Fajar Sinaga (1) beragumen bahwa industri sepatu olahraga dengan *merek asli Indonesia*, sampai hari ini, belum mampu tampil sebagai pemain yang diperhitungkan dalam peta persaingan global, karena tidak memiliki keunggulan kompetitif tertentu. Padahal, Indonesia unggul dalam sumberdaya alam untuk pembuatan sepatu olahraga, selain memiliki jumlah angkatan kerja yang memadai. SDM Indonesia pun masih sangat mungkin di-*upgrade* agar mampu mengembangkan sendiri teknologi sepatu olahraga. Seharusnya, Indonesia sudah memiliki keunggulan kompetitif tertentu yang berakar pada keunggulan sumberdaya alam dan SDM, yang akan sulit untuk ditiru oleh negara lain.

Fajar Sinaga (1) juga mengatakan bahwa untuk bisa tampil sebagai pemain global yang diperhitungkan, maka industri sepatu olahraga kita harus mampu men-*deliver* nilai penting tertentu kepada pembeli. Sementara, Frank T. Rothaermel (3) mengindikasikan bahwa pembeli akan menikmati *nilai* suatu produk jika *ongkos* untuk mendapatkan produk rendah dan/atau *kinerja aktivitasnya* dengan produk tsb meningkat, atau kebutuhan tertentu terpenuhi.

Industri sepatu olahraga Nasional harus berfokus pada pengembangan dan peningkatan sejumlah *aktivitas nilai* tertentu yang akan ditunjang oleh keunggulan sumberdaya alam dan SDM Nasional; bukan semua aktivitas nilai. Kebijakan Pemerintah perlu mendukung pengembangan industri pendukung-terkait, pengembangan SDM, pengembangan pasar dalam negeri, dan penggairahan persaingan yang sehat antarpemain dalam negeri.

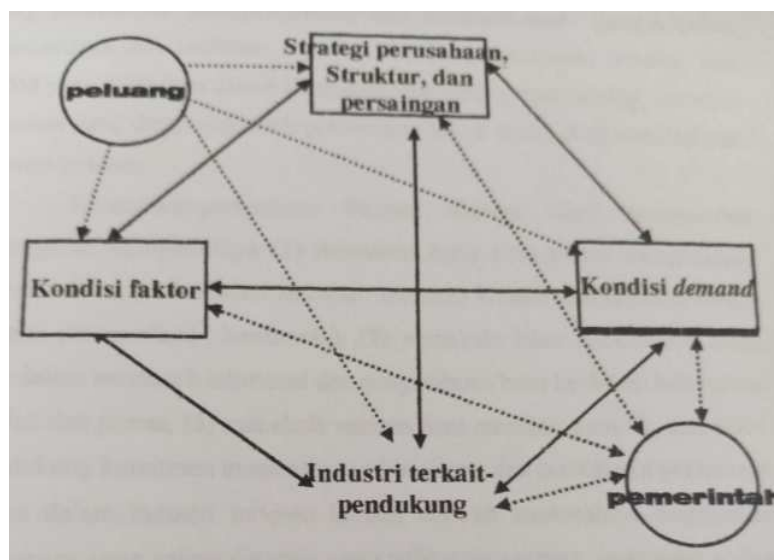
2. Fokus Industri Sepatu Olahraga Nasional dan Keunggulan Kompetitif Global

Dari hasil penelitiannya, Fajar Sinaga (1) menemukan bahwa pelaku-pelaku industri

sepatu olahraga Nasional, agar bisa tampil sebagai pemain global yang setara dengan pemain-pemain lama seperti *Nike, Adidas, New Balance*, dll seharusnya berfokus pada **4 aktivitas nilai**, yaitu: *pengembangan teknologi, manajemen sumberdaya manusia, pemasaran-distribusi, dan logistik masuk*. Keempatnya merupakan sumber-sumber *diferensiasi* untuk industri sepatu olahraga. Mereka perlu memproyeksikan keempat aktivitas tsb pada misi, visi, dan strateginya. Keempatnya harus diprioritaskan, tanpa mengabaikan lima aktivitas yang lain, jika kita ingin membangun industri sepatu olahraga Nasional berdaya saing internasional.

3. Analisis Sistem-Berlian Nasional

Menurut Michael Porter sebagaimana dikutip oleh A.J. Smit (4), setiap negara membutuhkan kehadiran *empat determinan* untuk membangun lingkungan kondusif bagi perusahaan-perusahaan lokalnya agar mampu berkompetisi. Sebaliknya, kelangkaan empat atribut ini juga merupakan sumber-utama penghambat keunggulan kompetitif. Hal ini diilustrasikan dalam Gambar 1 yang disebut sebagai *model berlian* suatu negara.



Gambar 1. Atribut-atribut Keunggulan Kompetitif Bangsa

Keempat determinan tsb adalah *kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait-pendukung, dan strategi-perusahaan/struktur-industri/tingkat-persaingan*. Demikian Michael Porter mengatakan sebagaimana dikutip oleh Alina Hagi, et.all (5). Keempat determinan tsb, sendiri-sendiri maupun sebagai sebuah sistem, menjadi konteks pendirian perusahaan-perusahaan nasional dan kompetisi di dalamnya: ❶ menyediakan sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan untuk keunggulan kompetitif dalam industri tertentu ❷ memberikan informasi peluang dan arah bagi pengalokasian sumberdaya dan keahlian; ❸ menginspirasi sasaran paramanager, pemilik, dan SDM yang dilibatkan dalam kompetisi; dan yang sangat penting, ❹ merupakan sumber motivasi bagi perusahaan untuk melakukan investasi dan inovasi tertentu.

Mengacu pada model berlian, perusahaan-perusahaan tertentu di suatu negara dapat membangun keunggulan kompetitifnya jika (1) basis nasionalnya mendukung akumulasi tercepat aset khusus dan (2) lebih baik dalam memasok informasi dan pengetahuan baru untuk produk dan proses, (3) sasaran paramanager, pemilik, dan SDM bermuara pada komitmen investasi yang konsisten, dan puncaknya (4) wilayah nasionalnya merupakan lingkungan yang paling *dinamis*, menantang-menstimulasi, dan melecut perusahaan-perusahaannya secara terus-menerus. Suatu negara akan cenderung sukses dalam industri tertentu jika industri tsb *harmonis* dengan *model berlian* negara tsb. Demikian juga, suatu negara tidak mungkin membangun keunggulan kompetitif untuk semua jenis industri; akan ada industri yang sukses (karena model-berlian spesifiknya cocok) dan gagal

(karena model-berlian spesifik tsb tidak mendukung industri tsb).

'Berlian' adalah model sebuah sistem yang komponen-komponennya saling menguntungkan dan menguatkan. Besar pengaruh yang diberikan oleh suatu determinan merupakan fungsi kondisi ketiga determinan lainnya. Menurut Muhammad A.B., et. al (6), kondisi permintaan yang bagus, misalnya, tidak otomatis menghasilkan keunggulan kompetitif selama persaingan tidak cukup untuk menyebabkan perusahaan-perusahaan memberi respon yang sesuai. Sebaliknya juga, keunggulan di satu determinan dapat meningkatkan keunggulan determinan yang lain.

Jadi, pertanyaan penting dan kritikal yang perlu diajukan adalah, "*Apa yang perlu dilakukan pada sistem-berlian Nasional agar parapelaku industri sepatu olahraga Nasional dicenderungkan untuk memiliki daya saing internasional tsb?*". Atau, dapat diungkapkan dengan cara lain, "*Bagaimana menjadikan wilayah nasional (yakni, sistem berlian tsb) suatu habitat yang pas bagi muncul dan tumbuhnya industri sepatu olahraga yang memiliki daya saing internasional?*". Pertanyaan tsb dan jawabannya dijadikan sebagai titik berangkat dan arahan analisis ini. Model-berlian akan digunakan sebagai alat-analisisnya. Untuk maksud tsb, keempat aktivitas tsb dipetakan ke dalam keempat komponen sistem-berlian, sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 1.

3.1. Analisis determinan *kondisi faktor*

Dengan menggunakan *determinan kondisi faktor* sebagai alat analisis, hasil pada tabel di atas analisis dilakukan dan hasilnya dijelaskan sbb:

Untuk mampu bersaing secara global, bagi industri sepatu olahraga Nasional diperlukan pasokan SDM yang berkemampuan desain dan *egineering* dalam produk, material, proses, estetika, iklan, logo, jaringan/sistem untuk mendapatkan informasi pasar, *e-commerce* (dsb), kemampuan pengendalian mutu, dan kemampuan menciptakan teknologi (sortir dan mutu).

Selain itu, diperlukan dukungan sumberdaya modal dalam berbagai bentuk skema dari institusi-institusi finansial, bank maupun non-bank, untuk mendukung: pengiklanan ekstensif-

global di media-media utama, jaringan/sistem informasi pasar dan perancangan produk, membangun asosiasi dengan paraselebritis, modal awal masuk ke dalam dunia transaksi e-

commerce, dan riset pemasaran. Untuk Indonesia, saat ini, sumberdaya modal adalah sebuah *factor disadvantage* ('ketidakunggulan'). Jika, industri sepatu olahraga *mau* dijadikan sebagai salah satu industri unggulan, maka seluruh petaruh (pemerintah, perguruan tinggi, dan masyarakat luas) perlu 'duduk bersama' mencari pemecahannya. Skema khusus pinjaman bank atau lembaga keuangan

lainnya perlu dirumuskan untuk mendukung pendanaannya.

Juga, diperlukan kemudahan (waktu/ongkos) dalam mengakses sumber-sumber pengetahuan/informasi dari berbagai tempat di dunia, terutama melalui jaringan internet, untuk memudahkan penyerapan informasi pasar dengan cepat dan *real-time*. Wang, Wen-Cheng, et.al (7). Terkait SDM, semakin bermutu SDM, semakin superior penyelenggaraan MSDM. Kualitas SDM adalah besar nilai atribut-atribut (pendidikan, ketrampilan, pengalaman) yang dimilikinya yang relevan dengan pekerjaannya, yang ditentukan oleh *nilai-awal* ketika masuk, ditambah faktor *frekuensi* dan *mutu* pelatihan yang diberikan kepadanya, dll. Kemampuan desain multiaspek adalah salah satu kualifikasi penting yang dibutuhkan dari SDM, di antaranya: desain estetika, produk, proses, bahan, fungsi, logo, daya-tahan, pengemasan, iklan, termasuk interior-eksterior toko/penyalur.

Berkenaan dengan kualifikasi tsb, pola pendidikan dasar-menengah yang menekankan daya-hafal ketimbang imajinasi dan kreativitas sudah harus ditinggalkan, karena hanya mencetak siswa-siswa yang pintar meniru, bukan menciptakan sesuatu yang baru. Institusi *tsb* perlu memuatkan kemampuan-desain dasar pada kurikulum. Selanjutnya, *institusi pendidikan tinggi* memperkaya dan menajamkannya. Semua program studi

perlu diwajibkan memuat materi/pokok *desain*, baik sebagai matakuliah atau dititipkan di dalam mata-matakuliah tertentu. Bentuknya juga bisa berupa diskusi/debat ilmiah, membuat kajian ilmiah fenomena-fenomena (sosial, ekonomi, maupun alam) yang sedang terjadi, desain evaluasi yang menekankan daya cipta, dsb.

Lebih jauh lagi, sudah waktunya institusi pendidikan teknik nasional untuk berfokus pada tujuan *menunjang pembangunan industri unggulan Nasional*; Tidak seperti selama ini, terkesan kurang sejalan dengan visi keunggulan kompetitif industri; berjalan sendiri-sendiri.

Institusi pendidikan tinggi teknik Nasional harus menyelaraskan konfigurasi program studi tekniknya maupun kurikulumnya dengan pembangunan keunggulan kompetitif industri. *Alam Indonesia* terbukti mampu menyediakan hampir semua bahan baku yang diperlukan untuk membuat sepatu, terutama kulit dan karet. Mengenai bahan-bahan kimia yang diperlukan, industrinya sebenarnya sudah ada di Indonesia. Persoalannya adalah, industri-industri ini belum pernah difokuskan untuk mendukung industri-industri unggulan. Bahan kulit dan karet misalnya (sebelum dipakai sebagai bahan pembuatan sepatu olahraga, akan melalui sejumlah proses penambahan nilai) kebanyakan masih harus diimpor. Ini mengindikasikan kelangkaan SDM berkualifikasi yang sesuai. Berdasarkan

hal ini, pemerintah, perguruan tinggi, dan pelaku industri, dll, perlu duduk bersama untuk merancang dan merealisasikan

pendidikan dan pelatihan tenaga-tenaga ahli dan trampil untuk menjalankan industri-industri proses tsb.

Tabel 1. Pemetaan Aktivitas-aktivitas Nilai ke Komponen-komponen Sistem Berlian

Aktivita nilai generik	Detil Aktivita Nilai	Kondisi faktor	Strategi/ struktur/ persaingan	Industri terkait/ pendukung	Kondisi demand
manajemen sumberdaya manusia	kemampuan mendesain sepatu yang nyaman dan aman	✓	✓		
	kemampuan mengendalikan kualitas material masuk maupun proses produksi	✓	✓		
	program berkelanjutan dalam merekrut dan memelihara tenaga ahli dan berpengalaman (khususnya untuk desain dan pengendalian mutu)		✓		
	kemampuan peneliti pasar (market researcher) dalam menangkap keinginan pembeli (model, warna, ukuran, dll)	✓	✓	✓	
	kemampuan perancang produk (product designer) dalam menyerapakan keinginan pembeli (model, warna, ukuran, dll) pada sepatu	✓	✓	✓	
	kemampuan mendesain material sepatu yang memudahkan perawatannya	✓	✓		
	kemampuan mendesain sepatu yang mampu meningkatkan kinerja-aktivitas pembeli	✓	✓		
	kemampuan mendesain iklan bermutu tinggi	✓	✓	✓	
	kemampuan mendesain pengemasan yang bermutu tinggi dan eksklusif	✓	✓	✓	
	kemampuan mendesain bentuk fisik sepatu yang superior	✓	✓		
pemasaran dan distribusi	kemampuan mendesain ketahanan sepatu yang diharapkan	✓	✓		
	pengetahuan yang luas mengenai sepatu maupun hal terkait lain dan kemampuan melayani kebutuhan informasi pembeli secara mandiri	✓	✓		
	kemampuan mendesain iklan web yang menarik	✓	✓	✓	
	kemampuan mendesain interior dan exterior toko yang eksklusif	✓	✓	✓	
	seleksi yang akurat akan media dan tema iklan (selebritis, TV, media cetak, dll)	✓	✓	✓	
	desain iklan (tema, kesan, durasi, skenario, dsb) yang bermutu tinggi/internasional melalui berbagai media sehingga mampu membentuk kesan yang diinginkan timbul pada calon pembeli	✓	✓	✓	
	eksternalisasi dan internasionalisasi periklanan	✓	✓	✓	
	desain logo yang superior sehingga mampu memproyeksikan kesan yang diharapkan pada pembeli	✓	✓	✓	
	strategis dicapai oleh calon pembeli	✓	✓	✓	
	E-commerce yang intensif, dengan desain yang menarik, dan mudah diakses	✓	✓	✓	
pengembangan teknologi	Desain iklan (tema, kesan, warna, gambar, dsb) billboard yang superior yang mampu membangkitkan ketertarikan calon pembeli	✓	✓	✓	
	periklanan di media-media utama (TV, cetak, billboard) yang sangat intensif	✓	✓	✓	
	membangun asosiasi yang tepat (selebritis, atau yang lain)	✓	✓	✓	
	penetapan harga yang akurat dan strategis	✓	✓	✓	
	teknologi penengangan dan sortir material yang superior	✓	✓	✓	
	peralatan quality assurance yang sangat cocok dengan material maupun kondisi-kondisi internal lain	✓	✓	✓	
	penelitian dan pengembangan bahan yang superior	✓	✓	✓	✓
	desain produk (khususnya interior sepatu) yang sangat ergonomis	✓	✓	✓	
	desain superior sistem (jaringan) informasi/pengetahuan yang mampu mendeteksi pasar dan perubahannya dan secara real time dapat diakses oleh para-stakeholder (peneliti pasar, pengembang/perancang produk, perancang proses, bagian produksi, dll)	✓	✓	✓	
	desain (seleksi) material yang superior sehingga mencapai berat sepatu yang cukup ringan	✓	✓	✓	
logistik masuk	desain produk dan material yang superior sehingga mampu men-deliver sepatu yang mudah dikenskan dan dilepas oleh pengguna (pembeli)	✓	✓	✓	
	pengendalian kualitas yang mencegah penerimaan material di bawah maupun di luar standar spesifikasi	✓	✓	✓	✓
	penanganan material (di gudang penerimaan) yang meminimumkan kerusakan maupun degradasi (mutu berkurang)	✓	✓	✓	✓
	ketepatan waktu yang superior dalam memasok material ke produksi	✓	✓	✓	✓

3.2. Analisis determinan strategi/struktur/persaingan

Dengan menggunakan strategi/struktur/persaingan sebagai alat analisis, hasil pada tabel di atas analisis dilakukan dan hasilnya dijelaskan sbb:

3.2.1 Terkait komponen strategi perusahaan

Perusahaan-perusahaan sepatu olahraga perlu didorong untuk membuat pernyataan

misi yang mencerminkan tujuan keunggulan kompetitif, yaitu keunikan di mata konsumen; berikut aktivitas-aktivitas nilai utama untuk mencapainya. Makin sesuai misi dengan aktivitas nilai utama, makin besar kans bahwa aktivitas-aktivitas tsb akan diwujudkan dengan komitmen investasi maupun program definitif. Selanjutnya, perusahaan-perusahaan harus merumuskan strategi MSDM, teknologi, pemasaran, dan logistik untuk

menjabarkan visi/misi dengan akurat sampai ke aktivitas-aktivitas nilai utama.

Strategi MSDM harus mampu menspesifikasikan dengan jelas kualifikasi SDM, yakni yang berkemampuan *design-engineering* dalam banyak hal (produk, material, proses, estetika, iklan, logo, jaringan/sistem informasi pasar, *e-commerce*, dsb); berkemampuan pengendalian mutu, penanganan material, dan menciptakan teknologi (sortir dan mutu).

Demikian juga, perusahaan-perusahaan wajib merumuskan strategi yang meningkatkan superioritas aktivitas pemasaran dan distribusi melalui perhatian yang serius pada desain iklan, media iklan, cakupan-wilayah iklan, pemilihan lokasi distribusi dan *billboard*, asosiasi dengan selebritis, *e-commerce*, dan desain logo.

Kemampuan *desain* dan kemampuan *pengendalian mutu* diperlukan dalam rangka menghasilkan sepatu olahraga yang mampu men-*deliver* nilai kepada pembeli, yang menjadikan keduanya *isu strategis* bagi pelaku industri, dan fokus strategi MSDM. Pelaku industri perlu membangun *kompetensinya* pada kedua atribut tsb. Kompetensi organisasi adalah hal-hal yang dapat dilakukannya dengan istimewa, yang sukses membawanya kepada pertumbuhan dan diversifikasi. Kompetensi adalah hasil belajar dan mentransformasikan pengetahuan menjadi inovasi. Kompetensi seharusnya

merupakan sesuatu yang 'hidup', yang berarti berlangsung melalui proses untuk menghasilkan inovasi. Tanpa inovasi baru, organisasi akan kehilangan kompetensinya. Karena, kompetensi lama mungkin sudah tidak relevan lagi dengan situasi baru.

Jika ditarik ke belakang, kemampuan berinovasi, pada hakekatnya, bertumpu terutama pada kemampuan SDM (individu maupun sinergi antarindividu). Manusia yang menghasilkan inovasi (teknologi, manajemen, pemasaran, distribusi, advertensi, dsb). Inovasi tidak dihasilkan oleh mesin, manajemen, bahkan teknologi informasi itu sendiri; semua ini hanya memfasilitasi atau meningkatkan kinerja proses inovasi. Inovasi adalah hasil proses kreatif-imajinatif yang dilakukan oleh manusia di dalam proses belajar yang dilakukannya, yang juga merupakan tindak-lanjut perubahan persepsi terhadap sesuatu sebelumnya. Proses belajar merupakan pilar utama suatu organisasi dalam membangun kompetensi. Untuk sukses berkompetisi, organisasi harus mampu memproyeksikan keunikannya pada barang/jasanya. Keunikan harus mencerminkan nilai istimewa harapan konsumen pada barang/jasa. Dan, keunikan tidak mungkin tanpa sebuah kompetensi.

Jika proses kreatif diarahkan pada usaha merespon perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan konsumen (maupun petaruh lainnya), maka proses kreatif

berubah menjadi proses inovasi. Manakala kebaruan berada di tangan konsumen dan men-*deliver* nilai padanya, maka proses inovasi dikatakan telah menghasilkan inovasi. Jadi, inovasi adalah *sebuah kebaruan hasil proses kreatif individu maupun organisasi, yang telah berada di tangan konsumen, yang pasarnya bertumbuh, dan yang mendatangkan pendapatan dan keuntungan bagi organisasi*. Sebelum tiba di tangan konsumen, yang ada hanya sebuah proses inovasi yang sudah menghasilkan kebaruan, tetapi, yang seluruh prosesnya merupakan akumulasi ongkos.

3.2.2 Terkait Manajemen Pengetahuan

Dalam konteks organisasi, pengetahuan yang berguna adalah yang relevan dengan usaha untuk men-*deliver* nilai ke pembeli, Di sini, pengetahuan adalah *keyakinan untuk bertindak atas pengetahuan itu sendiri, yang mewujudkan melalui/dalam proses inovasi, dan berujung pada hasil inovasi* (teknologi, jasa, manajemen, pemasaran, advertensi, dsb). Jadi, proses belajar untuk memperoleh pengetahuan harus dimulai dari identifikasi peluang dan berakhir pada hasil inovasi yang men-*deliver* nilai tsb.

Isu kompetitif sekarang dan ke depan adalah hal menjadi yang terdepan dalam penciptaan pengetahuan-pengetahuan baru untuk inovasi. Inovasi merupakan cara satu-satunya bagi setiap perusahaan untuk memberi respon pada perubahan

lingkungannya. Pengetahuan yang berguna adalah yang dimanfaatkan dalam proses belajar untuk menghasilkan inovasi. Karena proses belajar berlangsung pada individu dan organisasi, maka pengetahuan pun diciptakan oleh individu dalam konteks organisasi. Individu memerlukan *habitat* dan *atmosfir* yang sesuai dan tepat untuk dapat belajar dengan baik, mampu menciptakan pengetahuan baru, dan berinovasi. Di sinilah peran manajemen diperlukan, yakni, dalam membangun habitat dan atmosfir tsb.

Habitat, terutama, dibangun oleh desain struktur organisasi, desain komunikasi, tugas dan hubungan antartugas, desain sistem insentif, desain sistem informasi, dll. Habitat yang mendukung bagi proses belajar adalah seperti: struktur organisasi yang datar dan fleksibel, komunikasi formal dan informal diperlakukan sama penting, tugas dirancang kaya dengan tanggungjawab dan pengambilan keputusan, hubungan antartugas yang tumpang-tindih, sistem insentif yang diarahkan oleh kriteria *penciptaan pengetahuan*, sistem informasi yang mudah diadaptasikan terhadap perubahan kebutuhan, dsb.

Atmosfir dibangun terutama oleh budaya, visi, misi, gaya kepemimpinan, kehadiran ruang untuk kreativitas dan coba-coba, dll. Atmosfir yang kondusif bagi proses belajar dan inovasi adalah seperti: budaya toleransi terhadap kesalahan selama

dalam konteks belajar, kepemimpinan fasilitator, kepemimpinan berbasis model perilaku, suasana keterbukaan, spontanitas, dan perangsangan keingintahuan, dsb.

3.2.3 Terkait Aktivitas Pengembangan Teknologi

Dalam aspek teknologi, Satya Dev Gupta (8) mengindikasikan bahwa *perumusan strategi pengembangan teknologi* perusahaan harus memprioritaskan teknologi yang langsung menentukan keunggulan kompetitifnya, yaitu yang meningkatkan secara superior kinerja perencanaan dan desain produk, desain material, desain mutu, pengendalian mutu, sortir material, dan jaringan/sistem informasi pasar; juga yang memudahkan SDM-SDM berkolaborasi/berinteraksi dalam penciptaan pengetahuan, seperti *knowledge system*, dsb.

Teknologi adalah produk, alat, proses, material, dan manajemen yang meningkatkan secara signifikan usaha/kinerja manusia; digunakan untuk mencapai tujuannya, dan untuk memenuhi keinginan/kebutuhannya dengan lebih mudah, lebih efisien, dan lebih efektif. Jika dikelola dengan baik, teknologi dapat meningkatkan kinerja produsen. Material sepatu (kulit, dsb) hasil inovasi yang memudahkan perawatan dan pembersihan, yang memberikan elastisitas yang diinginkan, yang cukup ringan, dan yang daya-tahannya tinggi (terhadap

tekukan, air, udara, dsb) adalah teknologi. Sepatu olahraga itu sendiri merupakan teknologi, karena memudahkan pembeli untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan seperti: kaki tetap bersih, mudah berjalan, berlari, membaca, bekerja, memanjat, dsb, merasa nyaman, merasa percaya diri, memudahkan hubungan sosial, dsb. Demikian juga, metode, prosedur, teknik, alat, dan mesin untuk membuat sepatu adalah teknologi. Juga, prosedur, organisasi, kebijakan, alat-alat pengendalian mutu, dan berbagai teknik adalah teknologi, karena memudahkan dan mengefektifkan manusia dalam mencapai tujuannya.

Aktivitas-aktivitas nilai pengembangan-teknologi yang perlu diprioritaskan oleh industri sepatu olahraga adalah sbb: (1) Pengembangan teknologi penanganan dan sortir material yang superior (2) Pengembangan peralatan *quality assurance* yang sangat cocok dengan material maupun kondisi-kondisi internal lain, (3) Penelitian dan pengembangan bahan yang superior (cukup ringan, mudah dikenakan dan dilepas), (4) Mendesain sepatu (khususnya interior) yang ergonomis (juga, mudah dikenakan dan dilepas), dan (5) Mendesain sistem (jaringan) informasi/pengetahuan yang superior, yang mampu mendeteksi pasar dan perubahannya, yang dapat diakses secara *real time* dapat diakses oleh para-*stakeholder* (peneliti pasar,

pengembang/perancang produk, perancang proses, bagian produksi, dll).

Hal memilih teknologi dengan tepat adalah faktor utama pembangun kemakmuran ekonomi. Oleh sebab itu, menjadi signifikan arti dan pentingnya *manajemen teknologi*, karena, langsung maupun tidak, berkorelasi dengan kemakmuran organisasi maupun bangsa. Di dalam konsep *manajemen teknologi*, terkandung makna *pemilihan* dan *pengelolaan*, dan terkait dengan hal menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- ▶ Teknologi apa yang paling cocok bagi organisasi untuk memaksimalkan kemakmurannya?
- ▶ Teknologi mana yang akan *dikembangkan*, mana yang sebaiknya *diimpor*?
- ▶ Bagaimana realitas *peta kekuatan dan kelemahan* organisasi menjadi dasar dalam memutuskan untuk mengembangkan atau mengimpor teknologi tertentu?
- ▶ Bagaimana realitas *peta kekuatan dan kelemahan* bangsa menjadi dasar dalam mempertimbangkan/memutuskan industri tertentu yang akan dikembangkan teknologinya? (Keputusan ini bisa menjadi arahan kurikulum pendidikan nasional, industri-industri yang akan diprioritaskan, dan pemrioritasan tenaga trampil dan berpengalaman)

- ▶ Bagaimana lingkungan bisnis memetakan *peluang dan ancaman*, yang darinya organisasi memetakan kekuatan dan kelemahannya?
- ▶ Penemuan-penemuan yang mana/apa dalam ilmu pengetahuan alam dasar yang bisa diupayakan untuk menjadi sumber pendorong inovasi bangsa maupun organisasi?

Didasarkan pada penjelasan di atas, parapelaku industri sepatu olahraga perlu selektif mengembangkan teknologinya. Perumusan strategi teknologi perlu mencerminkan empat hal: (1) peluang, (2) kekuatan, (3) ancaman, dan (4) kelemahan. Teknologi yang dikembangkan sendiri harus didukung oleh kompetensi, sumberdaya, budaya organisasi, sistem-belian Nasional, dan peluang yang ingin dilayani/diraih. Peluang ini dijabarkan/didetilkan menjadi nilai bagi pembeli.

Dari hasil pengolahan *data pakar* dalam penelitian Fajar Sinaga (1), teknologi yang perlu diprioritaskan untuk dikembangkan sendiri (karena signifikan dalam membangun keunggulan kompetitif) adalah (1) **teknologi sistem (jaringan) informasi/pengetahuan**: yang mampu mendeteksi pasar dan perubahannya dan secara *real time* dapat diakses oleh para-*stakeholder* (peneliti pasar, pengembang/perancang produk, perancang proses, bagian produksi, dll), (2) **material yang superior**: cukup ringan;

membuat sepatu mudah dikenakan dan dilepas, (3) **produk superior**: (khususnya interior sepatu) yang ergonomis); mudah dikenakan dan dilepas, (4) **teknologi penanganan ('handling') material**, (5) **teknologi sortir material**, dan (6) **peralatan quality assurance** yang cocok dengan material maupun kondisi-kondisi lain internal.

Lebih jauh lagi, mutu aktivitas **logistik-masuk** dapat ditingkatkan dengan penerapan prinsip *total quality management* (TQM). Dalam TQM, konsep pemasok meliputi eksternal dan internal. Kualitas produk akhir sudah dibangun dari pemasok eksternal. Salah satu semboyan TQM adalah *berfokus pada proses*. Seluruh proses, transformasi fisik maupun nonfisik, eksternal dan internal, harus dikendalikan untuk mengeliminasi variasi. Alat yang sering dipakai dan terbukti efektif adalah *peta kendali*; mampu menyajikan sebaran *output* proses, yang mengindikasikan sumber-sumber penyimpangan.

Landasan logika *berfokus pada proses* adalah *kualitas output terdahulu akan melekat seterusnya sampai ke produk/jasa akhir*. Sehingga, menjadi penting untuk mengendalikan kualitas setiap proses. Setiap proses harus dapat memastikan kualitas *outputnya* ke proses berikutnya adalah baik, memenuhi spesifikasi.

Tindakan kendali terhadap penyimpangan dipelajari dan digarap dalam gugus kendali

mutu (GKM), untuk menemukan penyebab penyimpangan. *Output*-nya diterapkan untuk mengembalikan sistem pada keadaan seharusnya; diikuti dengan membangun sistem pencegahan: prosedur, aturan, pelatihan, perbaikan proses transformasi.

3.3 Analisis determinan industri yang terkait/pendukung

Contoh industri *terkait-pendukung* pada aspek SDM adalah (a) industri sejenis yang sudah memiliki kompetensi SDM yang dibutuhkan, (b) industri yang berbeda yang punya irisan pada kompetensi SDM yang dibutuhkan, (c) perusahaan penyedia jasa konsultasi-pelatihan kompetensi SDM. Entiti-entiti ini bisa membantu meng-*upgrade* pengetahuan dan keterampilan SDM. Bentuknya bisa kemitraan, *apprenticeship*, pelatihan, dan konsultasi; atau, merekrut ahli kulit dari industri kulit, ahli-ahli kimia dari industri pemroses kulit dan karet.

Terhadap *aktivitas-nilai pemasaran dan distribusi*, industri terkait-pendukung bisa berperan dengan membantu merumuskan strategi *marketing*, desain iklan, media iklan, cakupan-wilayah iklan, pemilihan lokasi distribusi dan *billboard*, asosiasi dengan selebritis, *e-commerce*, dan desain logo. Riset-pasar perusahaan, dikombinasikan dengan riset lembaga riset pemerintah atau swasta, meningkatkan akurasi *baca-situasi* lingkungan bisnis setiap waktu. Jika kinerja *baca-situasi*

lembaga-lembaga riset tsb meningkat, pelaku industri pun dimampukan meningkatkan keunggulan pemasaran dan distribusinya.

Sedang pada aspek **logistik masuk**, aktivitas-aktivitas-nilai utama adalah (1) *pengendalian kualitas* yang mencegah penerimaan material di bawah standar, (2) *penanganan material* yang dengan kerusakan/degradasi minimal dan (3) *ketepatan waktu* yang superior dalam memasok material ke produksi. Terkait dengan itu, perusahaan sepatu olahraga bisa memberikan dorongan pada pemasok untuk ikut menerapkan strategi TQM, agar pekerjaan logistik masuk lebih ringan dan bisa berfokus pada aktivitas-nilai 2 dan 3.

Selain itu, pemasok juga perlu dilibatkan lebih awal, mulai dari proses perancangan produk, supaya mereka paham secara lengkap dan *uptodate* ekspektasi konsumennya, dan dapat men-*deliver* material/jasa lebih cepat. Selain itu, bukan tidak mungkin, mereka pun dapat memberikan saran/usulan yang bernilai tertentu bagi perancangan produk.

Membangun kolaborasi dengan pemasok dapat menjadi salah satu sisi keunggulan persaingan bagi organisasi, jika lima faktor berikut ini diperhatikan: (1) Pemasok sudah dilibatkan dalam proses perancangan produk, (2) organisasi dan pemasok bekerjasama memperbaiki proses masing-masing, (3) pemasok memiliki sistem pengukuran kualitas yang efektif terhadap

material yang di-*deliver*-nya, (4) dibandingkan dengan pesaingnya, organisasi memiliki keuntungan tertentu dalam hubungannya pemasok, dan (5) memiliki keuntungan tertentu, yakni, akses terhadap bahan baku.

Pengembangan teknologi-teknologi utama yang diperlukan untuk unggul dapat dilakukan sendiri, atau bersama dengan instansi lain. Instansi lain yang memerlukan teknologi yang sama, universitas, lembaga-lembaga litbang (milik Pemerintah atau swasta). Jika dilakukan sendiri, pengembangan teknologi umumnya mahal, karena memerlukan dana yang tidak sedikit. Tetapi, 'upahnya' sebanding: hak cipta dan keuntungan sebagai *first mover*. Karena mahal, pilihan ini memerlukan dukungan dana yang kuat. Lembaga-lembaga keuangan bank/non-bank menjadi penting perannya. Skema bantuan tertentu dari Pemerintah mungkin perlu. Jika dilakukan bersama institusi lain, keuntungannya adalah pendanaan menjadi lebih murah karena ditanggung bersama, transfer pengetahuan dari luar ke dalam tinggi, tetapi ini memerlukan jaringan komunikasi komputer-satelit antarpihak (dalam kolaborasi) yang sangat efektif, yang mensyaratkan kondisi superior infrastruktur jaringan telekomunikasi moderen.

Lembaga-lembaga litbang juga dapat berperan dengan hasil-hasil litbangnya. Makin maju litbang tsb, makin efisien

pengembangan teknologi di dalam industri; usaha pengembangan teknologinya bisa ditingkatkan levelnya. Ini meningkatkan superioritas aktivitas tsb.

Pemerintah perlu mendorong industri terkait-pendukung untuk membantu industri sepatu olahraga mengembangkan kemampuan-kemampuan utama SDM. Bentuknya bisa kemitraan, *apprenticeship*, pelatihan, dan konsultasi; atau, merekrut ahli kulit dari industri kulit, ahli-ahli kimia dari industri pemroses kulit dan karet. Juga, dalam merumuskan strategi marketing, desain iklan, media iklan, cakupan-wilayah iklan, pemilihan lokasi distribusi dan *billboard*, asosiasi dengan selebritis, *e-commerce*, dan desain logo

4. KESIMPULAN

Dari hasil analisis di atas, yang telah menggunakan ketiga determinan sebagai alatnya, dapat disarikan beberapa kesimpulan penting berikut ini:

1. Wilayah Indonesia dengan sumberdaya alam dan SDM-nya-- termasuk potensi menciptakan pengetahuan oleh SDM-nya-- berpotensi tinggi untuk menjadi habitat yang pas bagi industri sepatu olahraga dengan merek asli Indonesia yang berdaya saing internasional, setara dengan merek-merek internasional yang telah lama mendominasi industri sepatu olah raga. Analisis membuktikan bahwa wilayah Indonesia memang potensial menjadi *berlian* bagi industri sepatu olahraga yang kompetitif.
2. Jika Pemerintah berkenan dan serius untuk menjadikan Indonesia *berlian* bagi industri sepatu olahraga sebagaimana dinyatakan dalam kesimpulan 1, maka peran Pemerintah menjadi signifikan untuk:
 - A. Memajukan industri terkait-pendukung sehingga mampu memasok bahan kulit dan kimia yang memenuhi standar mutu internasional untuk sepatu olahraga.
 - B. Mentransformasi pendidikan dasar-menengah dan pendidikan tinggi-teknik Nasional agar mampu menghasilkan lulusan yang berkampuan desain-*egineering* dalam banyak hal (produk, material, proses, estetika, iklan, logo, jaringan/sistem informasi pasar, *e-commerce*, dsb), berkemampuan pengendalian mutu, penanganan material, dan menciptakan teknologi (sortir dan mutu).
 - C. Memajukan lembaga riset-pasar pemerintah maupun swasta, sehingga memiliki kemampuan *baca-situasi* lingkungan bisnis yang akurat setiap waktu, agar mampu mendukung industri olahraga dari sisi informasi pasar.
3. Dari sisi pelaku industri, untuk mampu tampil sebagai industri olahraga berdaya saing internasional, mereka

perlu membangun kompetensi dan daya saing dalam empat aktivitas-nilai utama, yaitu *pengembangan teknologi, manajemen sumberdaya manusia, pemasaran-distribusi, dan logistik masuk*. Rinciannya sbb:

- A. Strategi pengembangan SDM difokuskan pada peningkatan kemampuan *desain-egineering* dalam banyak hal, kemampuan pengendalian mutu, kemampuan penanganan material, dan kemampuan menciptakan teknologi sortir-mutu, selain tentunya kemampuan berinovasi dan menciptakan pengetahuan.
- B. Strategi mutu perlu merumuskan penggunaan teknik-teknik terkini yang telah terbukti efektif untuk menjamin mutu proses dan produk, seperti *Total Quality Management*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Sinaga, Fajar. 2003. *Perancangan Sistem Peringkat Aktivitas-Nilai dalam Penetapan Sumber-sumber Diferensiasi Industri, Studi Kasus: Industri Sepatu Olahraga*. Bandung: ITB
2. Mercedes D., Michael EP. Scott S. Clusters, Convergence, And Economic Performance. NBER Working Paper July 2012; No. 18250; 11-30
3. Frank TR. Competitive Advantage in Technology Intensive Industries. Technological Innovation: Generating Economic Results Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth 2008; Volume 18: 201–225
4. Smit, AJ. The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries? Southern African Business Review 2010; Volume 14: 105-130
5. Alina Hagi, Marinela B. The Competitive Advantage of Nations and The Particularities of Romanian Companies. Cross-Cultural Management Journal Issue 2 2013; Volume XV: 23-36
6. Muhammad AB, Paul K. Juliana MN. Demand Conditions According to Porter's Diamond and Competitive Advantage of Automotive Firms in Pakistan. EJBMR, European Journal of Business and Management Research October 2019; Vol. 4, No. 5: 1-7
7. Wen-Cheng W, Chien-Hung L. Ying-Chien C. Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management May 2011; Vol. 6, No. 5:100-104
8. Satya DG. Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis. Athens Journal of Business and Economics 2015; Volume 1, Issue 1: 9-22