

PENTINGNYA *EXTERNAL FACTORS* UNTUK KEUNGGULAN BERSAING INDUSTRI ENERGI BARU TERBARUKAN

Doni Purnama Alamsyah
AMIK BSI Bandung, doni.dpa@bsi.ac.id

ABSTRACT

Renewable Energy Industry in Indonesia is an important concern now, where government supports as external factors play an important role. External factors are important in gain competitive advantages of Renewable Energy industry in Indonesia. Therefore, this research focused on the study of the theoretical review of the relationship between external factors and competitive advantage. Discussed the theory study with previous research in this qualitative research, is used to model the latest research at the Renewable Energy industry. Results of the study found the importance of external factors in the Renewable Energy industry in gain competitive advantage. Another thing to note in particular the Renewable Energy industry in Indonesia on external factors is the political, economic, social, and technological. Utilized of these factors are important in improving competitive advantage. While the things that need to be considered by the Renewable Energy industry in competitive advantage is quality, capable, position, profitability, management and corporate image. This study theoretically improvement of previous research, and recommendations to develop with empirical study in the next research for the Renewable Energy industry.

Keywords: External Factors, Competitive Advantage, Renewable Energy.

ABSTRAK

Industri Energi Baru Terbarukan di Indonesia menjadi perhatian penting saat ini, dimana dukungan pemerintah sebagai *external factors* sangat berperan. *External factors* merupakan hal penting dalam meraih keunggulan bersaing industri Energi Baru Terbarukan di Indonesia. Sehingga penelitian ini fokus dalam kajian teori hubungan antara *external factors* dengan keunggulan bersaing. Kajian teori dengan membahas penelitian terdahulu dalam penelitian kualitatif ini, digunakan untuk membuat model penelitian terbaru pada industri Energi Baru Terbarukan. Hasil kajian ditemukan pentingnya *external factors* dalam industri Energi Baru Terbarukan dalam meraih keunggulan bersaing. Beberapa hal yang perlu diperhatikan industri Energi Baru Terbarukan khususnya di Indonesia pada *external factors* adalah *political, economic, social* dan *technological*. Pemanfaatan faktor-faktor tersebut menjadi penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Sedangkan hal yang perlu diperhatikan oleh industri Energi Baru Terbarukan dalam keunggulan bersaing adalah kualitas, kapabel, posisi, profitabilitas, manajemen dan citra perusahaan. Penelitian ini menyempurnakan penelitian sebelumnya secara teori, dan rekomendasi untuk dikembangkan secara empiris pada penelitian berikutnya untuk industri Energi Baru Terbarukan.

Kata Kunci: External Factors, Keunggulan Bersaing, Energi Baru Terbarukan

PENDAHULUAN

Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) merupakan unsur kemajuan peradaban manusia yang sangat penting, karena melalui kemajuan IPTEK, manusia dapat mendayagunakan kekayaan dan

lingkungan alam ciptaan Tuhan Yang Maha Esa untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kehidupannya. Kemajuan IPTEK juga mendorong terjadinya globalisasi budaya kehidupan manusia karena manusia semakin mampu

mengatasi dimensi jarak dan waktu dalam kehidupannya. Penguasaan IPTEK suatu bangsa akan sangat mempengaruhi posisi tawar dalam persaingan global (Lasmana, 2014).

Mengingat sudah diakui dunia, bahwa salah satu faktor penting penentu daya saing suatu negara adalah penguasaan teknologi (Zhou, Yim & Tse, 2005). Dan pemberdayaan Energi Baru Terbarukan (EBT) sebagai alternatif energi masa kini dapat dikatakan sebagai wujud dari kemapanan teknologi suatu negara (Lewis, & Wiser, 2007).

Energi Baru Terbarukan (EBT) adalah energi yang bersumber dari alam dan secara berkesinambungan dapat terus diproduksi tanpa harus menunggu waktu jutaan tahun layaknya energi berbasis fosil (Ayu, 2015). Sumber alam yang dimaksud dapat berasal dari nuklir, *hydrogen*, batu bara, dan gas (Energi Baru) atau dari panas bumi, biomassa, angin, matahari, arus air dan arus lautan (Energi Terbarukan). Energi tersebut mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan sosial, ekonomi dan lingkungan untuk pembangunan berkelanjutan serta merupakan pendukung bagi kegiatan ekonomi nasional (Larasaty & Anabarja, 2015).

Mengembangkan isu dari IPTEK dan Energi Baru Terbarukan (EBT), menarik perhatian untuk penelitian bidang terkait yaitu Energi Baru Terbarukan (EBT). Mengingat perhatian dunia terhadap pembangunan EBT semakin meningkat (Dogl, Holbrugge & Schuster, 2010). Tahun belakangan ini, lebih dari 40% seluruh penambahan kapasitas pembangkit listrik didunia dilakukan untuk memanfaatkan Energi Baru Terbarukan (Dudley, 2015). Hal ini semakin membuktikan bahwa EBT merupakan solusi dengan biaya yang efektif untuk memenuhi kebutuhan energi dunia. Menimbang bahwa masa keemasan Indonesia sebagai negara kaya minyak atau yang sering disebut era bonanza minyak telah berakhir. Produksi minyak bumi yang pernah mencapai puncaknya pada 1997 sebesar 1,6 juta barel per hari, kini tinggal separuhnya. Cadangan minyak Indonesia pun menurun paling cepat di Asia, dari

sekitar 12 miliar barel pada 1980 menjadi tinggal tersisa kurang dari 4 miliar barel lebih rendah dari Malaysia yang penduduknya hanya sepersembilan dari Indonesia (DBS, 2015). Sehingga pengembangan akan EBT di Indonesia dipandang penting menjadi perhatian bersama, hal tersebut disampaikan pula dukungannya oleh pemerintah melalui aturan pada Perpres No. 5/2006.

Mengacu pada Perpres No. 5/2006 tentang Kebijakan Energi Nasional, mengetengahkan pentingnya pengembangan EBT di Indonesia. Berdasarkan laporan akhir Kementerian ESDM tentang Energi Baru Terbarukan, Indonesia memiliki target pengembangan Energi Baru Terbarukan sampai 17% tahun 2025.

Berdasarkan gambaran pada visi peningkatan EBT di Indonesia, nampak bahwa terbukanya peluang yang sangat luas bagi perusahaan yang bergerak diindustri EBT di Indonesia. Penggunaan energi di Indonesia meningkat pesat sejalan dengan pertumbuhan ekonomi dan pertumbuhan penduduk. Sedangkan akses ke energi yang andal dan terjangkau merupakan prasyarat utama untuk meningkatkan standar hidup masyarakat. Keterbatasan akses ke energi komersial telah menyebabkan pemakaian energi baru terbarukan per kapita masih rendah dibandingkan dengan negara lainnya (Kadiman, 2006). Konsumsi per kapita pada saat ini sekitar 3 SBM yang setara dengan kurang lebih sepertiga konsumsi per kapita rerata negara ASEAN.

Dikala perhatian dunia mengarah kepada EBT, tidak demikian dengan Indonesia. Dimana menurunnya harga minyak mentah dunia menyentuh angka dibawah USD 30/barrel, mempengaruhi pemerintah Indonesia untuk merevisi harga BBM (Bahan Bakar Minyak), sehingga berakibat juga terhadap penurunan TDL (Tarif Dasar Listrik) dalam negeri. Penurunan harga minyak mentah dunia tersebut hingga mencapai angka terendahnya selama 11 tahun terakhir. Bahkan selama 2 sampai 3 bulan terakhir, harga minyak mentah dunia sudah turun 18% hingga 20% (DBS, 2015). Walaupun sejak tahun 2003 Indonesia sudah keluar dari OPEC dan

menjadi net importir minyak, namun penurunan harga minyak mentah dunia tersebut sangat membantu perekonomian Indonesia dalam hal meringankan kinerja perdagangan, daya beli masyarakat, dan daya saing industri.

Disisi yang lain, era harga minyak yang murah tersebut akan mengancam pasokan energi masa depan. Investasi EBT menjadi kurang menarik karena investasinya yang sangat mahal dan harga energinya sekarang lebih mahal dari energi fosil (minyak dan batu bara) (Couture & Gagnon, 2010). Dengan demikian, suatu pertanyaan akan muncul, yaitu bagaimana pengembangan kelanjutan industri EBT ditengah energi yang berasal dari fosil masih lebih murah. Indonesia merupakan negara dengan potensi melimpah akan sumber EBT (Kadiman, 2006). Sayangnya pemerintah Indonesia belum memanfaatkan secara maksimal dan masih bergantung pada energi berbahan fosil. Padahal pemanfaatan EBT yang maksimal bisa menjadi solusi krisis energi yang terjadi di Indonesia (Iyfree, 2015).

Berdasarkan fenomena diatas memunculkan tantangan baru untuk perusahaan EBT di Indonesia, tetap bertahan mengembangkan produk EBT bersaing dengan pesaing dari dalam dan luar negeri. Sebagai contoh saat ini sudah terdapat perusahaan EBT yang berasal dari luar negeri telah bekerja sama dengan pemerintah Indonesia dalam membangun EBT di Indonesia (Pusponegoro, 2015). Hal tersebut membuat perusahaan EBT di Indonesia dirasa perlu meningkatkan strategi bersaing untuk memenangkan persaingan pasar pada industri EBT.

Disatu sisi perusahaan EBT di Indonesia diuntungkan dengan adanya *Feed In Tariff* (FIT) (Tampubolon, Fauzi & Ekayani, 2016), dimana adanya penyesuaian pajak untuk perusahaan yang mengelola Energi Baru Terbarukan (EBT). Namun disisi lain persaingan menjadi lebih ketat, salah satunya pada perusahaan yang memproduksi *Solar Cell*, menjadi kalah saing dengan Asing, dimana pembangunan solar cell masih mengandalkan Jepang (Sherwani, Usmani, & Varun. 2010), begitu pula dengan Malaysia yang masing import dari Jerman dan Jepang (Ong,

Mahlia, & Masjudi, 2010). Dari penelitian tersebut nampak lemahnya strategi bersaing dan keunggulan bersaing dari perusahaan EBT di Indonesia. Padahal dalam meningkatkan kinerja persahaan dibutuhkan keunggulan bersaing (Gyampah, & Acquaah, 2007).

Permasalahan pada pengembangan EBT dapat ditekan jika ada dukungan teknologi tinggi dan dukungan dana investasi serta dana operasional yang besar (Ong, Mahlia, & Masjudi, 2010). Khusus untuk industri EBT, mendapatkan perhatian yang khusus dari Pemerintah dengan adanya *feed in tariff* (FIT). Hal ini mengundang investasi pada industri EBT, setidaknya terdapat 6 (enam) faktor yang mendukung terciptanya iklim investasi dan bisnis pada EBT. Peraturan yang mendukung EBT diantaranya UU 2007, Peraturan Kementrian ESDM No. 70/2009, kesepakatan Paris 2015, Perpres No.4 2006, data empiris di daerah terpencil, dan bisnis EBT di tahun 2025.

Peraturan pemerintah terkait Energi Baru Terbarukan (EBT) merupakan salah satu dari beberapa faktor lingkungan luar perusahaan yang perlu diperhatikan, yang biasa disebut *Political* (Shimwama, Ombayo & Mukolwe, 2014). Berdasarkan kebijakan atas *external factors* tersebut tentunya berdampak pada keputusan perusahaan dalam menciptakan strategi bersaing, pada persaingan pasar (Choi & Mogyoro, 2011). Menelaah dari kajian tersebut nampak bahwa lingkungan luar dari industri EBT atau yang disebut dengan *external factors* perlu dipertimbangkan dalam peraihan strategi bersaing untuk mendapatkan keunggulan bersaing perusahaan (Papulova & Papulova, 2006). Inovasi dan *external factors* pada prinsipnya memiliki hubungan (Zacic, Jovanovic & Stamatovic, 2008), inovasi dari perusahaan membutuhkan dukungan dari *external factors*. Sementara, awal dari pembentukan strategi bersaing dibutuhkan *external factors* (Choi & Mogyoro, 2011) dan inovasi (Omar & Jusoh, 2010). Serta dalam menghadapi persaingan yang tinggi, keberlangsungan keunggulan bersaing akan dapat diraih dengan adanya dukungan dari *external factors* (Husso, 2010) dan inovasi (Chang 2011). Dari penelitian

terdahulu nampak pentingnya perusahaan dengan produk Energi Baru Terbarukan yang mengutamakan keunggulan bersaing (Dolg et al, 2010). Namun, penelitian (bahasan) tentang dampak dari *external factors* perairan keberlangsungan keunggulan belum pernah dilakukan, khususnya pada perusahaan dengan produk Energi Baru Terbarukan di Indonesia.

Sehingga kajian penelitian saat ini mengembangkan model pentingnya *external factors* dalam membentuk keunggulan bersaing pada industri energi baru terbarukan.

KAJIAN LITERATUR

External Factors

External factors merupakan hal penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam persaingan bisnis (Husso & Nybakk, 2010). Mendirikan perusahaan berarti melakukan kegiatan-kegiatan untuk memuaskan kebutuhan konsumen yang seringkali memerlukan dukungan lingkungan untuk beroperasi dan diterima dalam pasar. Konteks lingkungan luar perusahaan menjadi tempat dimana perusahaan melakukan serangkaian bisnis, dimana *internal factors* dan *external factors* merupakan awal dari peciptaan strategi perusahaan dalam memuaskan konsumennya (Choi & Mogyoro, 2011:1). Johnson et al. (2009) mengatakan “*strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences*”. Mensiratkan bahwa dalam membuat strategi bersaing diperlukan pandangan akan *external factors*.

Hitt, Ireland & Hoskisson (2014) mengatakan “*Industry environment is the set of factors that directly influences a firm and its competitive responses; the threat of new entrants, the power of supplier, the power of buyer, the threat of product substitutes and the intensity of rivalry among competitors*”. Perusahaan yang dapat melawan pesaing adalah perusahaan yang dapat bertahan melawan pengaruh tersebut, pengaruh yang dimaksud berada diluar perusahaan atau *external factors*. Husso & Nybakk (2010) diawal

berpendapat terkait *external factors*, dimana dikatakan bahwa *external factors* merupakan “*Opportunities and threats from the operating environment*”. Pendapat sederhana tersebut menjelaskan bahwa *external factors* merupakan kesempatan dan ancaman dari luar yang mengendalikan secara tidak langsung dari perusahaan. Kesempatan berarti hal yang dapat diambil oleh perusahaan, dimana kesempatan ini menguntungkan posisi perusahaan, sedangkan ancaman merupakan hal yang perlu diwaspadai perusahaan. Disisi lain dari Dudin (2012) berpendapat “*External environment of industrial enterprises we understand a system combination of institutional, infrastructural, economic-technical, social-political and scientific technological factors and conditions ascertaining the space of activity of this industrial structure, as well as directly or indirectly influencing its current functioning, sustainable development and balanced growth in long term*”. Pendapat tersebut dapat diintisarikan bahwa lingkungan luar industri (*external factors*) terdiri dari intitusional, ekonomi, sosial-politik, teknologi dan kondisi lainnya yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi fungsi dan keberlangsungan perkembangan dan keseimbangan pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Kajian dari pendapat tersebut prinsipnya sama dengan teori sebelumnya dari Husso & Nybakk (2010), namun telah mendeskripsikan lebih lengkap hal apa saja yang ada dalam *external factors* yang mampu mempengaruhi keberlangsungan pertumbuhan perusahaan. Teori dari Dudin (2012) dideskripsikan secara umum untuk semua jenis perusahaan dan sebagai perusahaan perlu memahami hal tersebut dalam meraih keuntungan jangka panjang. Lingkungan perusahaan merupakan faktor yang sangat berdampak, dalam hal ini Zailani et al. (2011) mengungkapkan untuk faktor luar yang mampu mempengaruhi perusahaan diantaranya dapat diukur melalui *Regulation & Incentive* dan *Customer Pressure*. Ukuran yang disampaikan oleh Zailani et al. (2011), dipandang terlalu luas mengingat hanya

melihat dari sisi aturan dan konsumen secara umum. Selanjutnya disampaikan pula oleh Choi & Mogyoro (2011), dimana dimensi yang digunakan ada 2 (dua) yaitu *competition* dan *barriers*. Ukuran tersebut spesifik kepada hambatan yang akan dihadapi dari lingkungan luar perusahaan dan kompetisinya. Ukuran tersebut berbeda dengan pendapat dari Zailani et al. (2011), karena penelitian Choi & Mogyoro (2011) memang fokus kepada analisis *external factors* pada kegiatan kompetisi (*competitive strategy*). Pada penelitian lain ditambahkan oleh Alkali & Isa (2012) bahwa *external factors* yang mempengaruhi kinerja bisnis terdapat 7 (tujuh) ukuran, diantaranya yaitu:

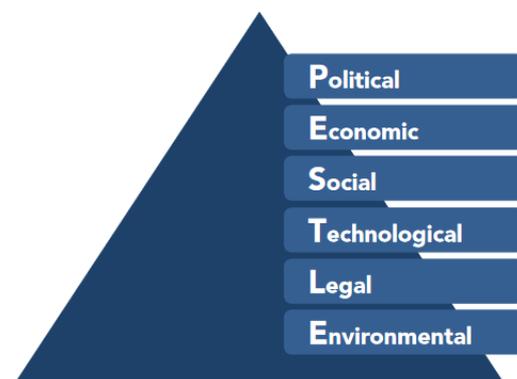
1. Pemasaran (*Marketing*)
2. Teknologi (*Technology*)
3. Akses Modal
4. Dukungan Pemerintah (*Government Support*)
5. Akses Informasi (*Information Access*)
6. Legalitas (*Legal*), dan
7. Rencana Bisnis (*Business Pland*).

Dimensi tersebut digunakan untuk mengukur *Small Business* atau perusahaan dengan skala kecil seperti IKM (Industri Kecil Menengah), sehingga didalamnya terdapat hal seperti rencana bisnis. Namun menelaah dari 7 (tujuh) faktor tersebut, nampak terdapat kesamaan ukuran antara Gomezelj & Kusce (2013) dan Alkali & Isa (2012), dimana faktor dukungan pemerintah menjadi faktor eksternal yang mempengaruhi usaha bisnis.

Dimensi lain yang biasa digunakan dalam mengukur *external factors* disampaikan dari penelitian Gangi & Timan (2013), dimana menyampaikan terdapat beberapa dimensi diantaranya *Economic, Political, Social and Culture, Legal & Administrative, Infrastructure & Public Support* dan *Educational*. Dimensi tersebut dipandang cocok untuk *Small Business*, karena penggunaannya pada penelitian tersebut untuk enterpreneur di Sudan. Pada penelitian tersebut nampak ada persamaan dan perbedaan dari penelitian sebelumnya (Zailani et al., 2011; Alkali & Isa, 2012). Persamaan terletak pada penggunaan Dukungan Pemerintah atau *Infrastructure & Public Support* dan legalitas atau *Legal & Administrative*. Mengkaji dari dimensi

tersebut, maka ditentukan dimensi selanjutnya untuk penelitian saat ini pada produk Energi Terbarukan yaitu *Economic* dan *Social & Culture* (Gangi & Timan, 2013). Ukuran tersebut dipandang penting pada kajian penelitian saat ini mengingat keadaan *economic* juga memiliki dampak pada perusahaan dengan produk Energi Terbarukan (Timmons, Harris, & Roach, 2014), sama halnya dengan *Social & Culture* (Bergmann, Colombo, & Hanley, 2007).

Penelitian dari Shimwama, Ombayo & Mukolwe (2014) pada penelitian terbarunya menyederhanakan menjadi 5 (lima) ukuran untuk *external factors* yaitu *Competition, Price Changes, Economic Factors, Political/Legal Factors* dan *Technological Changes*. Pada penelitian Shimwama, Ombayo & Mukolwe (2014) digunakan pada perusahaan perbankan dan telekomunikasi dan yang membedakan adalah adanya *Price Changes*. Penelitian Prada & Andrade (2014) turut menyederhanakan menjadi 4 (empat) dimensi untuk *external factors* diantaranya *Social/Culture, Technological, Political/Legal* dan *Economic*.



Gambar 1
PESTEL

Dalam ilmu *Strategic Analysis* dikenal istilah PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*) (FME, 2014). Hal ini digunakan dalam mengkaji *external environment* atau *external factors* dari perusahaan yang mampu mempengaruhi kinerja perusahaan. Dimensi yang ada pada PESTEL tentunya dapat digunakan dalam mengukur *external factors* pada penelitian ini dengan fokus pada produk Energi

Terbarukan, dimana semua dimensi pengukuran sangat berkaitan dengan objek penelitian saat ini dan telah digunakan pula pada penelitian terdahulu sebelumnya.

Keunggulan Bersaing

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Rangkuti, 2005). Jadi bisa diambil kesimpulan bahwa strategi bersaing adalah penentuan tujuan jangka panjang yang dilakukan oleh suatu organisasi bisnis untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep strategi tersebut sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*, merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Apabila suatu perusahaan memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing maka perusahaan tersebut dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*. *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi Keahlian tenaga kerja dan Kemampuan sumber daya (Rangkuti, 2005). Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.
2. *Competitive Advantage*, merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada 3 pendekatan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *Cost Leadership*, Diferensiasi dan Fokus (Porter, 1986).

Sebelum membahas terkait keunggulan bersaing, diperlukan pengetahuan tentang esensi utama dari keunggulan bersaing.

Mengutip dari pendapat Birasnav (2014), yang mengatakan “*strategy is the determination of the long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course’s of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”. Pendapat tersebut menandakan bahwa strategi merupakan tujuan perusahaan dalam mengadopsi sumber daya yang dimiliki. Sehingga sebuah kemampuan atau sumber daya yang dimiliki perusahaan, sangat diperlukan dalam membuat sebuah strategi untuk kenggulan bersaing. Asal mula dari keunggulan bersaing tentunya bermula dari strategi bersaing, seperti yang disampaikan oleh Yamin, Gunasekaran, & Mavondo (1999). Sehingga strategi bersaing dalam perusahaan sangat diperlukan dalam meraih tujuan dari organisasi dalam persaingan bisnis yaitu keunggulan bersaing. Di sini dimaknai bahwa strategi lebih kepada bagaimana membuat suatu perencanaan, taktik, memenangkan posisi, pola sampai kepada perspektif yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu yang cukup panjang, sehingga ujungnya adalah bagaimana memenangkan pasar.

Kelanjutan dari strategi bersaing adalah keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing memiliki 2 (dua) perspektif sumber, pertama dari perspektif *industrial organization* dan kedua dari perspektif *resource-based* (Lena, 2006). Perspektif *industrial organization* salah satunya diperkenalkan oleh Porter (1986), sedangkan perspektif *resource-based* dikembangkan oleh Barney (1991).

Teori terdahulu dari Porter (1986) yang berargumen bahwa “*competitive advantage is related to a firm’s ability to implement broad generic strategies within an industry*”. Pendapat tersebut menyiratkan bahwa keunggulan bersaing sangat erat kaitannya dengan implementasi *generic strategies*, dalam hal ini penerapan strategi biaya, diferensiasi dan fokus menjadi pokok utama penciptaan keunggulan bersaing. Perkembangannya definisi dari keunggulan bersaing disampaikan pula oleh Barney (1991) yang menyampaikan “*competitive advantages of a company as a condition under which competitors are unable to replicate its*

competitive strategies executed by the company". Teori yang disampaikan tersebut pada dasarnya sama dengan Porter (1986), namun fokus kepada bagaimana menggunakan strategi agar bisa unggul dari pesainnya. Kedua teori terdahulu yang disampaikan sebelumnya menekankan pada keunikan perusahaan yang tidak bisa ditiru oleh pesaing untuk menjadi sukses dalam persaingan pasar.

Saat ini keunggulan bersaing mengadopsi dari perspektif *industrial organization*, yang memandang dari perspektif perusahaan. Perkembangan dari teori keunggulan bersaing disampaikan oleh Dessler (2007) yang mendefinisikan "*competitive advantage is any factor that allow an organization to differentiate its product or service from those of its competitor to increase market share*". Pendapat tersebut dapat diintisarikan bahwa keunggulan bersaing merupakan perbedaan produk atau jasa yang diciptakan dari pesaingnya dalam menembus pasar. Definisi menitikberatkan keunggulan bersaing pada *defferentiation product* dalam menggapai keunggulan bersaing. Seperti yang disampaikan Porter (1986) salah satu strategi untuk mencapai keunggulan bersaing adalah diferensiasi. Dessler (2007) mengungkapkan pendapatnya untuk keunggulan bersaing perusahaan dari pesaing secara umum.

Definisi tersebut diperkuat oleh Dolg, Holtbrugge & Schuster (2010) yang mengatakan keunggulan bersaing "*is a combination of the ability to innovate, to improve processes and products as well as to compete*". Definisi tersebut menyempurnakan definisi sebelumnya, tetapi terdapat penambahan dimana keunggulan bersaing berarti keunggulan strategi yang dimiliki perusahaan atas produk yang berbeda dan sulit untuk ditiru, serta menghasilkan keuntungan keuangan yang lebih baik. Pendapat terakhir disederhanakan oleh Macfarlane (2014) yang mengatakan "*competitive advantage is the result of an organization's access to internal or external knowledge and resource*." Pendapat tersebut lebih menekankan pada pengelolaan pengetahuan dan sumber daya internal atau external perusahaan yang dapat

dimaksimalkan. Pendapat dari Macfarlane (2014) mengkaji secara umum dari berbagai perusahaan, dan mengkaji dari beberapa pendapat sebelumnya dapat dipastikan bahwa keunggulan bersaing merupakan keunggulan atas strategi penciptaan produk yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dalam memasuki pangsa pasar.

Mengukur keunggulan bersaing perusahaan, dapat diukur melalui beberapa hal. Dan setiap jenis perusahaan memiliki pengukuran yang berbeda-beda. Pada penelitian Tuan & Yoshi (2010), menggunakan ukuran *cost strategy*, *quality strategy*, dan *innovation strategy*. Ukuran yang dipakai oleh Tuan & Yoshi (2010) digunakan untuk perusahaan dengan perspektif *resource-based*. Berbeda dengan penelitian dari Ren, Xie & Krabbendam (2010) ditemukan ukuran untuk keunggulan bersaing yaitu dinilai dari *valuable, rare, difficult to imitate* dan *durable resources*. Ukuran dari keunggulan bersaing tersebut diberlakukan secara umum untuk perusahaan dengan perspektif organisasi.

Chang (2011) menyampaikan dalam penelitian untuk mengukur keunggulan bersaing ditentukan oleh 6 (enam) indikator, diantaranya:

1. *the quality of the products or services that the company offers is better than that of the competitor's products or services;*
2. *the company is more capable of R&D than the competitors;*
3. *the company has better managerial capability than the competitors;*
4. *the company's profitability is better;*
5. *the corporate image of the company is better than that of the competitors;* dan
6. *the competitors are difficult to take the place of the company's competitive advantage.*

Chang (2011) mengukur keunggulan bersaing secara langsung diwakili oleh indikator pertanyaan. Dimana pada penelitian tersebut diukur untuk perusahaan yang menciptakan produk ramah lingkungan. Nampak jelas dalam indikatornya mengarah kepada kapabilitas perusahaan dalam menciptakan produk

ramah lingkungan. Jika disederhanakan dari indikator tersebut menjadi ukuran akan kualitas, kapabel, manajemen, profitabilitas, citra perusahaan dan posisi. Penelitian Chang (2011) nampak memiliki kesamaan pengukuran keunggulan bersaing dengan penelitian Ren, Xie & Krabbendam (2010). Dimana keunggulan bersaing dapat diukur melalui kualitas/*valuable*, kapabel/*rare*, dan posisi/*difficult to imitate*. Namun pada penelitian Chang (2011) ada pengembangan ukuran untuk manajemen, profitabilitas dan citra perusahaan. Dalam penelitian pada perusahaan Energi Tebarukan digunakan perpaduan ukuran dari Ren, Xie & Krabbendam (2010) dan Chang (2011) yaitu kualitas, kapabel, posisi, profitabilitas manajemen dan citra perusahaan. Pengukuran tersebut dipandang sesuai karena melihat dari perspektif organisasi untuk keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing secara teori dan empiris pada penelitian sebelumnya dinyatakan memiliki hubungan erat dengan strategi bersaing (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999). Dan strategi bersaing yang diciptakan bersumber dari *external factors* (Choi & Mogyoro, 2011) dan inovasi (Omar & Jusoh, 2010).

METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif ini mengkaji teori terdahulu hubungannya dengan penciptaan model penelitian. Dimana digunakan data sekunder dari kajian penelitian terdahulu untuk membentuk model penelitian terkait hubungan *external factors* dengan keunggulan bersaing.

PEMBAHASAN

Pentingnya *External Factors*

Dalam memproduksi atau membangun produk Energi Baru Terbarukan, perusahaan juga perlu memandang dengan serius dari *external factors*. Mengingat investasi akan perusahaan dengan produk Energi Terbarukan memiliki tingkat investasi yang lebih tinggi (Bergmann, Colombo, & Hanley, 2007). Hal tersebut juga disampaikan dalam temuan penelitian Dolg, Holtbrugge & Schuster (2010), bahwa "*managers in the renewable energy*

industry and to aid policy makers in environmental support and action". Yang menyetengahkan pandangan untuk melihat dukungan dari lingkungan sekitar perusahaan dalam industri Energi Terbarukan. Sehingga pendekatan akan perusahaan pada keputusan pemerintah setempat juga dibutuhkan, sebagai salah satu faktor yang ada dalam *external factors* (Alkali & Isa, 2012). Memahami *external factors* untuk masing-masing perusahaan tidak mudah, sehingga diperlukan keseriudan dari perusahaan dalam menganalisis *external factors* dan menggunakan sebagai salah satu kekuatan dalam persaingan bisnis.

Smith (2007) mengatakan "*Business environment as all factors or variables, both inside and outside the organization that may influenced the continued and successful existence of the organization*". Teori tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan bisnis yaitu keseluruhan faktor baik dalam dan luar dari organisasi yang dapat mempengaruhi keberlangsungan atau eksistensi dari organisasi atau perusahaan. Makna dari teori tersebut adalah perusahaan perlu melihat dan mengkaji faktor yang mempengaruhi perusahaan yaitu internal dan external. Kajian mendalam pada penelitian ini adalah *external factors*, dimana menurut teori dari Smith (2007) dikatakan memiliki dampak pada eksistensi perusahaan.

Mengingat dampak dari *external factor* pada kinerja perusahaan (Husso & Nybakk, 2010). Berdasarkan kajian teori sebelumnya maka *external factors* dalam penelitian ini adalah lingkungan luar perusahaan yang mampu mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan baik secara langsung dan tidak langsung Perusahaan dengan produk Energi Terbarukan (*Renewable Energy*) memiliki *external factors* yang berdampak pada keberlangsungan perusahaan. Hal lain yang tentunya diketahui adalah, dengan adanya *external factors* maka perusahaan Energi Terbarukan dituntut pula untuk memiliki inovasi agar bisa bertahan dalam persaingan bisnis (Zakic, Jovanovic & Stamatovic, 2008). Terdapat beberapa hal yang menjadi fokus dalam *external factors*, hal tersebut menjadi ukuran perusahaan

dalam menilai dan mengevaluasi dimensi dalam *external factors*. Mengukur *external factor* diperlukan pemahaman yang baik dari perusahaan akan faktor apa saja yang mengendalikan perusahaan dari luar perusahaan. Mengingat tidak semua *external factors* memiliki pengaruh yang cukup signifikan mempengaruhi situasi perusahaan, terutama untuk perusahaan dengan produk utama Energi Terbarukan di Indonesia.

Pertimbangan perusahaan pada dampak dari *external factors* penting ketika, perusahaan mempertimbangkan tingkat perubahan didalam industri, produksi, pilihan pelanggan dan teknologi yang mempunyai tingkatan, batasan yang dapat dimanfaatkan sebagai suatu kompetisi dengan cara mengidentifikasi peluang baru yang muncul di dalam pasar dimana strategi yang lebih tradisional berhenti kemudian melakukan kegiatan kembali (Urban & Mothusiwa 2014). Gomezelj & Kusce (2013) menuturkan bahwa perusahaan memerlukan beberapa sumber eksternal dan informasi. Pendapat tersebut disinyalir bahwa perusahaan perlu menggunakan *external factor* dalam upaya memenangkan persaingan bisnis.

Perusahaan yang memproduksi Energi Terbarukan, memiliki keistimewaan perlakuan melalui beberapa peraturan salah satunya Peraturan Presiden No. 5/2006 tentang Kebijakan Energi Nasional. Pada kebijakan tersebut dipandang menguntungkan perusahaan dengan produk Energi Terbarukan.

Keunggulan Bersaing Industri EBT

Sebuah organisasi bisnis, baik organisasi bisnis yang bergerak pada jenis barang ataupun jasa, di dalam upayanya untuk memenangkan pasar, adalah membutuhkan suatu strategi (Gyampah & Acquaah, 2007). Upaya memenangkan pasar, berarti bagaimana memenangkan persaingan di pasar, sehingga pasar memilih produk kita, dalam kondisi seperti ini, berarti organisasi bisnis ini pastinya akan membutuhkan dan menggunakan strategi bersaing untuk keunggulan bersaing (Yamin, Gunasekaran, & Mavondo, 1999).

Kemampuan atau sumber daya yang dimiliki perusahaan, sangat diperlukan

dalam membuat sebuah strategi untuk meraih keunggulan bersaing perusahaan (Lena, 2006). Didalam organisasi kualitas dari strategi fokus kepada mengurangi jarak antara harapan konsumen dan kepuasan konsumen. Mengingat tujuan akhir pada meraih keunggulan bersaing. Yasar (2010) mengatakan "*To obtain firm performance within the scope of sustainable competitive advantage, decisions on shaping firm's competitive strategies are one of the main issues for managers under firms' business level strategy*". Pendapat tersebut dapat diintirasikan bahwa manajer perusahaan perlu melihat keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini mengasumsikan bahwa pentingnya keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karena ujung dari pendirian perusahaan adalah mencapai kinerja yang maksimal.

Keunggulan bersaing digunakan untuk semua jenis perusahaan, begitu pula dibutuhkan oleh perusahaan dengan produk Energi Terbarukan, seperti yang disampaikan oleh Dogl, Holtbrugge, & Schuster (2014). Hal ini mengindikasikan bahwa pentingnya keunggulan bersaing untuk mempertahankan persaingan perusahaan pada industri Energi Terbarukan.

Strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing sendiri merupakan cara bagaimana perusahaan memiliki kompetensi dalam industrinya (Parnell, 2011). Lebih jauh dapat disampaikan bahwa keunggulan bersaing merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keunggulan bersaing memberikan stabilitas arah dan orientasi yang konsisten, sementara memungkinkan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan lingkungan. Pada umumnya strategi yang benar adalah strategi yang mengkombinasikan empat karakteristik utama, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan atau sasaran sederhana jangka panjang;
2. Melalui analisis lingkungan persaingan;

3. Penilaian sumber daya yang objektif;
4. Penerapan yang efektif.

Terdapat dua tingkat strategi dalam keunggulan bersaing perusahaan yang penting, yaitu sebagai berikut:

1. Strategi perusahaan, yaitu yang berkaitan dengan keputusan-keputusan kemana bisnis perusahaan keluar dan masuk dan bagaimana seharusnya perusahaan mengalokasikan sumber daya diantara bisnis-bisnis berbeda yang dimasukinya.
2. Strategi bisnis, yaitu berkaitan dengan cara-cara yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing didalam setiap bisnis utamanya.

Hubungan *External Factors* dan Keunggulan Bersaing

External factors adalah lingkungan luar perusahaan yang mampu mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan baik secara langsung dan tidak langsung. Pada prinsipnya perusahaan memerlukan kajian akan internal dan *external factors* mengingat hal tersebut memiliki dampak yang signifikan pada perjalanan perusahaan, dalam hal ini industri Energi Terbarukan. *External factors* dari perusahaan dapat dijadikan sebagai kelebihan, dengan mengetahui apa saja yang bisa diukur dari *external factors*. Berikut ini beberapa hal yang menjadi ukuran dari *external factors*, diantaranya:

1. *Political* merupakan dimensi pertama dalam *external factors* yang memiliki dampak pada penciptaan *external factors*. Dimana kondisi *political* secara langsung berhubungan dengan perilaku pemerintahan dalam suatu negara. Dalam *political* yang menjadi ukuran diantaranya *employment laws, consumer protection laws, environmental regulation, taxation regulations, trade restrictions*, dan *healty & safety requirements*.
2. *Economic*. Keadaan ekonomi dapat dibagi menjadi meningkat, berkembang dan kurang berkembang, perusahaan dituntut memahami keadaan ekonomi dari suatu negaranya. Dalam *economic* beberapa

hal yang menjadi pertimbangan diantaranya *assessing potential changes to an economic's inflation rate, interest rates, exchange rates* dan *excise duties*.

3. *Social* merupakan perilaku manusia dalam berfikir tentang kesehatan, karir dan lingkungan dalam suatu negara. Dan setiap negara memiliki perbedaan kultur dari perilaku manusianya, sehingga hal ini menjadi penting untuk dihadapi. Ukuran yang tepat untuk dimensi *social*, diantaranya *income statistics, education & career trends, religious beliefs, culture* dan *social conventions*.
4. *Technological*, yang menjadi ukuran diantaranya *automation, improved quality of parts & end product*, dan *significant cost saving*. *Technological* merupakan kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi teknologi terbaru untuk efisiensi kinerja perusahaan.

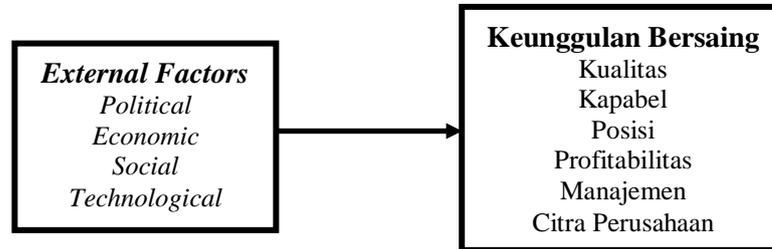
External factors nyataanya memiliki hubungan dengan inovasi (Zakic, Jovanovic & Stamatovic, 2008). Karena keduanya memiliki karakter yang sama yaitu dibutuhkan untuk membuat sebuah strategi perusahaan.

Strategi bersaing sendiri didefinisikan sebagai integrasi dan koordinasi perusahaan dalam membangun komitmen dan tindakan untuk memenangkan persaingan perusahaan sejenis. Dalam strategi bersaing pengukuran variabelnya dapat dilakukan melalui *Generic Strategies* dari Porter yaitu:

1. Strategi Berbasis Biaya (*Cost-Based Strategy*), pada strategi ini yang menjadi ukuran diantaranya Strategi Berbasis Daya Tawar, Meningkatkan efisiensi dan *Trade-offs* antara biaya yang lebih rendah terhadap penjualan yang berpotensi menurun dan kepuasan pelanggan
2. Strategi Berbasis Diferensiasi (*Differentiation-Based Strategy*), pada strategi ini yang menjadi ukuran diantaranya Diferensiasi berdasarkan Produk, Diferensiasi berdasarkan Layanan Pelanggan dan Diferensiasi berdasarkan Kepercayaan.

3. Strategi Berbasis Nilai (*Value-Based Strategy*), pada strategi ini yang menjadi ukuran diantaranya Kualitas Produk, *Value for Money* dan Pengalaman Layanan Pelanggan.

model hubungan *external factors* dengan keunggulan bersaing dapat disampaikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Penelitian

Strategi bersaing merupakan awal mula dari penciptaan keunggulan bersaing, mengingat keduanya memiliki hubungan yang sangat dekat. Tetapi strategi bersaing perlu diciptakan melalui telaahan pada *external factors* dan inovasi perusahaan. Berbicara terkait keunggulan bersaing, disampaikan bahwa keunggulan bersaing merupakan keunggulan atas strategi penciptaan produk yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dalam memasuki pangsa pasar. Keunggulan bersaing dapat dievaluasi melalui beberapa ukuran yang ditetapkan sebelumnya, diantaranya dalam penelitian ini digunakan kualitas, kapabel, posisi, profitabilitas manajemen dan citra perusahaan sebagai ukuran secara langsung dari keunggulan bersaing perusahaan.

Secara empiris disampaikan oleh Chang (2011) keterkaitan antara *external factors* dan inovasi pada keunggulan bersaing. Chang (2011) menguji teori tersebut khusus untuk industri dengan produk ramah lingkungan. Kajian dari beberapa penelitian tersebut mendukung adanya keterkaitan inovasi dengan keunggulan bersaing. Disisi lainnya nampak adanya dukungan pula untuk hubungan *external factors* dengan keunggulan bersaing, hal ini disampaikan pada penelitian Husso & Nybakk (2010) dan Srivastava, Franklin, & Martinette (2013) yang dikaji secara teori hubungan variabel *External Factors* dengan Keunggulan Bersaing pada perusahaan secara umum. Berdasarkan dukungan dari penelitian sebelumnya maka penelitian saat ini pada industri Energi Terbarukan dapat dilaksanakan. Berdasarkan kajian teori sebelumnya maka

Dari penelitian beberapa pakar terdahulu, pada dasarnya dikutip untuk penelitian ini, guna mendukung kajian pada penelitian saat ini pada industri Energi Terbarukan. Namun demikian terdapat perbedaan baik dalam rangkaian variabel penelitian, objek permasalahan, dan unit analisis. Hubungan antara *external factors* dan keunggulan bersaing sudah dilaksanakan oleh beberapa pakar sebelumnya (Husso & Nybakk, 2010; Srivastava, Franklin, & Martinette, 2013; Chang, 2011), namun demikian belum dikaji khusus untuk industri dengan produk Energi Terbarukan. Sehingga pada penelitian ini nampak perbedaan permasalahan penelitian untuk sebagai model penelitian, mengingat produk Energi Terbarukan memiliki perbedaan karakteristik. Berdasarkan kajian tersebut nampak kebaruan penelitian pada model dan objek penelitian, yang prinsipnya menyempurnakan (*improvement*) penelitian terdahulu.

PENUTUP

Kajian teori dari penelitian ini nampak menjelaskan adanya hubungan *external factors* dengan keunggulan bersaing. Dimana keunggulan bersaing dapat diraih dengan memanfaatkan *external factors* yang ada diluar perusahaan industri Energi Baru Terbarukan. Kajian ini mengintisari bahwa pentingnya *external factors* dalam industri Energi Baru Terbarukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan khususnya perusahaan di Indonesia yang memiliki karakteristik dalam industri Energi Baru Terbarukan mendapat dukungan dari pemerintah

dengan beberapa regulasi yang menguntungkan.

Model penelitian yang dikaji secara teori ini menjelaskan beberapa dukungan dari *external factors* yaitu *political, economic, social* dan *tecnhnological*. Dukungan faktor tersebut mampu membentuk *external factors* yang perlu dikaji oleh industri Energi Baru Terbarukan untuk diperhatikan dalam meraih keunggulan bersaing. Dan dalam keunggulan bersaing beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah kualitas, kapapel, posisi, profitabilitas, manajemen dan citra perusahaan. Kajian penelitian teori ini bisa disempurkan pada penelitian selanjutnya secara empiris, dengan dukungan variabel lain yang juga memiliki dampak pada peraihian keunggulan bersaing yaitu inovasi (Chang, 2011).

REFERENSI

- Alamsyah, D. P., & Angliawati, R. Y. 2015. *Buying Behavior Of Organic Vegetables Product: The Effects Of Perceptions Of Quality And Risk*. International Journal of Scintific & Technology Research, 4/12, Pp. 28-35
- Alkali, M. & Isa, A. H. 2012. *Assesing The Influence of External Environmental Factors, on the Performance of Small Business Manufacturing Enterprises in Bauchi States Nigeria*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 4/7, Pp. 621-628
- Ayu, W. 2015. *Gandeng UI, Pertamina Bahas Energi Baru dan Terbarukan di OSN Pertamina 2015*. Diakses dari: <http://uiupdate.ui.ac.id/node/13648>
- Bergmann, A., Colombo, S., & Hanley, N. 2007. *The Social-Environmental Impacts Of Renewable Energy Expansian in Scotland*. The Agricultural Economics Society's 81st Annual Conference. University of Reading: UK.
- Birasnav, M. 2014. *Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy*. International Journal of Organizational Analysis, 22(2), 205-223.
- Chang, C. 2011. *The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation*. Journal Business Ethics. 104, Pp. 361-370.
- Choi, J. & Mogyoro, M. 2011. *Influence of Internal and External Factors on Expansion Strategy*. Linnaeus University
- Couture, T., & Gagnon, Y. 2010. *An analysis of feed-in tariff remuneration models: Implications for renewable energy investment*. Energy policy, 38(2), 955-965.
- DBS, 2015. *Potensi Pengembangan Energi Baru-Terbarukan Indonesia*. Diakses dari: <http://www.dbs.com/insights/id/young-economist/potensi-pengembangan-energi-baru-terbarukan-indonesia.html#sthash.HtsFkZaf.dpuf>
- Dessler, G. 2007. *Human Resource Management, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.
- Dogl, C., Holtbrugge, D., & Schuster, T. 2014. *Competitive Advantage of German Renewable Energy Firms in India and China*. Internatioanl Journal of Emerging. 7/2, 191-214.
- Dudin, M.N. 2012. *A systematic approach to determining the modes of interaction of large and small businesses*. European Journal of Economic Studies. 2/2, Pp. 84-87
- Dudley, B. 2015. *BP Statistical Review of World Energy June 2015. 64th Edition*.
- Gangi, Y., & Timan, E. 2013. *An Empirical Investigation of Entrepreneurial Environment in Sudan*. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. 9/2, Pp. 168-177
- Gomezelj & Kusce. 2012. *The Influence of personal and Environment Factors on Entrepreneurs performance*. Kybernetes. 42/6, Pp. 906-927.

- Gyampah, K., & Acquaaah, M. 2007. *Manufacturing Strategy, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study in a Developing Economic Environment*. International Journal Production Economics. 111, 575-592.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. 2014. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. South-Western College.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., camp, S.M., & Sexton, D.L., 2001. *Strategic entrepreneurship; Strategies for wealth creation*. Strategic management Journal. 22/3-4, pp 479-491.
- Husso, M., & Nybakk, E. 2010. *Importance of Internal and External Factors When Adapting to Environmental Changes in SME Sawmills in Norway and Finland: The Manager's View*. Journal of Forest Products Business Research. 7/1, Pp. 1-14.
- Iyfree, 2015. *Perkembangan Energi Terbarukan di Indonesia*. Diakses dari: http://www.iyfree.com/genius-energy/3_perkembangan-energi-terbarukan-di-indonesia.html
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. 2009. *Exploring Corporate Strategy with MyStrategyLab*. Financial Times. Prentice-Hall.
- Kadiman, K. 2006. *Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi: Bidang Sumber Energi Baru dan Terbarukan untuk Mendukung Keamanan Ketersediaan Energi Tahun 2025*. Buku Putih: Kementerian Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia.
- Lasmana, S, M. 2014. *Negosiasi Bisnis Dalam Persaingan Global*. Majalah Bisnis dan Iptek. 7/1, 13-17.
- Lena, M. P. 2006. *Corporate Invironmental Behavior and Competitive Advantage*. The Chinese University of Hongkong, 1-291
- Lewis, J. I., & Wiser, R. H. 2007. *Fostering a renewable energy technology industry: An international comparison of wind industry policy support mechanisms*. Energy policy, 35(3), 1844-1857.
- Macfarlane, M. A. 2014. *Sustainable competitive advantage for accountable care organizations*. Journal of Healthcare Management. 59/4, 263-71.
- Mann, L. L., & Blum, I. 2002. *Entrepreneurship and recent dietetic graduates*. Canadian Journal of Dietetic Practice and Research, 63(2), 108-109.
- Omar, C., & Jusoh, O. 2010. *A Theoretical Investigation into Entrepreneurship and Organizational Innovation-Based Competitive Strategy in Malaysia*. The Journal of International Management Studies. 5/2, Pp. 12-20.
- Ong, H. C., Mahlia, T.M.I., & Masjudi, H.H. 2010. *A Review on Nergy Scenario and Sustainable Energy in Malaysia*. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 15, 639-647.
- Papulova, E., & Papulova, Z. 2006. *Competitive Strategy and Competitive Advantage of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia*. E-Leader. 1-8
- Parnell, J. A. 2011. *Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in argentina, peru and the united states*. Management Decision, 49/1, 139-155
- Porter, Michael. 1986. *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Prada, D., & Andrade, D. 2014. *How do External Factors Influence SME's Customer Value Creation in a New Foreign Market? A Case Study of Axelent A.B*. Halmstad University.
- Pusponegoro, W. 2015. *Pertamina & Akuo Energy Kerjasama Kembangkan Listrik Berbasis Energi Terbarukan di Indonesia*. Diakses dari: <http://www.pertamina.com/news-room/siaran-pers/pertamina-akuo-energy-kerjasama-kembangkan-listrik-berbasis-energi-terbarukan-di-indonesia/>
- Rangkuti, F. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk*

- Menghadapi Abad 21*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ren, L., Xie, G., & Krabbendam, K. 2010. *Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation Within Firms*. *Management Research Review*. 33/1. Page 79-87.
- Sekaran, Uma. 2010. *Research Methods For Business*. Fifth Edition. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc
- Sherwani, A. F., Usmani, J. A., & Varun. 2010. *Life Cycle Assessment of Solar PV Based Electricity Generation Systems: A Review*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 14, 540-544.
- Smith, K.E. 2007. *The E U in the World: Future Research Agendas*. *European Foreign and Security Policy Studies Programme, Anna Lindh award lecture*. Brussels, 19 October.
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. 2013. *Building a Sustainable Competitive Advantage*. *Journal of Technology Management & Innovation*. 8/2, 47-60.
- Tampubolon, B. I., Fauzi, A., & Ekayani, M. 2016. *Internalisasi Biaya External Serta Analisis Kebijakan Pengembangan Energi Panas Bumi Sebagai Energi Alternatif*. *Risalah Kebijakan Pertanian dan Lingkungan*. 2/2, 98-104.
- Thompson, J., & Martin, F. 2010. *Strategic Management: Awareness & Change 6th edition*. South-Western Publisher.
- Timmons, D., Harris, J., & Roach. 2014. *The Economics of Renewable Energy*. Global Development and Environment Institute. Tufts University.
- Tuan, N., & Yoshi, T. 2010. *Organisational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam*. *Asian Academy of Management Journal*. 15/1, 1-21.
- Urban B, & Mothusiwa M. 2014. *Planning Flexibility and Entrepreneurial Orientation: A Focus on SME Performance and the Influence of Environmental Perception*. *Management Dynamics*. 23/1, Pp. 58-70.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. 1999. *Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis*. *Technovation*. 19, 507-518.
- Zailani, S., Eltayeb, T., Hsu, C. & Tan, K. 2011. *The Impact of External Institutional Drivers and Internal Strategy on Environmental Performance*. *International Journal of Operations & Production Management*. 32/6, Pp. 721-745.
- Zakic, N., Jovanovic, A., & Stamatovic, M. 2008. *External and Internal Factors Affecting the Product and Business Process Innovation*. *Economics and Organization*. 5/1, Pp. 17-29.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. 2005. *The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations*. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60

BIODATA PENULIS

Doni Purnama Alamsyah, adalah dosen pengampu Manajemen Pemasaran dengan minat penelitian terkait “Green Marketing Strategy”. Hal ini didukung dari latarbelakang pendidikan terakhir yaitu alumnus dari Doktor Ilmu Manajemen Universitas Padjadjaran Indonesia konsentrasi Manajemen Pemasaran.