

## Memilih Lima Strategi Kompetitif Generik: Yang Manakah yang Diterapkan

<sup>1</sup>Hazrya Rachma Alfarabi <sup>2</sup>Muhammad Qoyum <sup>3</sup>Tiwi Bastari Batubara

<sup>12</sup>Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

[<sup>1</sup>alfarabihazryarahma@gmail.com](mailto:alfarabihazryarahma@gmail.com) [<sup>2</sup>muhammadqoyum491@gmail.com](mailto:muhammadqoyum491@gmail.com)

[<sup>3</sup>tiwibastari06@gmail.com](mailto:tiwibastari06@gmail.com)

### Abstark

Kompetisi adalah merupakan sebuah inti dari sukses atau jatuhnya perusahaan. Strategi kompetitif adalah pencapaian posisi kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri berada. Tujuan strategi kompetitif adalah menciptakan keuntungan dan posisi yang mendukung dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan industri. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Banyak strategi sukses telah menggeser aturan kompetisi dengan cara ini. Perubahan struktur industri dapat menjadi pedang bermata dua, karena perusahaan dapat menghancurkan struktur industri dan profitabilitas yang mudah karena dapat memperbaikinya. Kemampuan perusahaan untuk membentuk struktur industri bertumpu pada pemimpin industri. Tindakan pemimpin dapat memiliki dampak pada struktur yang tidak seimbang, karena ukuran mereka dan pengaruh atas pembeli, pemasok, dan pesaing lainnya. Pada saat yang sama, pemimpin pangsa pasar yang besar menjamin bahwa apa pun yang mengubah struktur industri secara keseluruhan akan mempengaruhi mereka juga.

**Kata Kunci :** Persaingan Stragetis, keunggulan kompetitif, generik

### Abstract

Competition is at the core of a company's success or failure. Competitive strategy is achieving the desired competitive position in the industry, where the industry is located. The goal of competitive strategy is to create advantageous and favorable positions against the forces that determine industry competition. A company is said to have a competitive advantage when the company has something that competitors do not have, does something better than other companies, or is able to do something that other companies cannot do.

Many successful strategies have shifted the rules of the competition in this way. Changing the industry structure can be a double-edged sword, because companies can destroy the industry structure and profitability as easily as it can improve it. The company's ability to shape the industry structure rests on industry leaders. Leaders' actions can have an impact on an unbalanced structure, because of their size and influence over buyers, suppliers, and other competitors. At the same time, leaders with large market shares guarantee that anything that changes the structure of the industry as a whole will affect them as well.

**Keywords:** Strategic Competition, competitive advantage, generic

## PENDAHULUAN

Kompetisi adalah merupakan sebuah inti dari sukses atau jatuhnya perusahaan. Strategi kompetitif adalah pencapaian posisi kompetitif yang diidamkan dalam industri, tempat dimana industri berada. Tujuan strategi kompetitif adalah menciptakan keuntungan dan posisi yang mendukung dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan industri. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain.

Terdapat dua pertanyaan sentral dalam pilihan strategi kompetitif. Pertama adalah daya tarik industri untuk keuntungan jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya. Kedua adalah strategi kompetitif adalah penentuan dari posisi kompetitif relatif di dalam industri. Kedua hal itu dapat ditentukan oleh perusahaan, dan inilah yang membuat pilihan strategi kompetitif menjadi menantang dan menggugah semangat. Oleh karena itu strategi kompetitif perusahaan menjadi sangat penting untuk dipahami oleh para pihak manajemen untuk mewujudkan apa yang di cita-citakan perusahaan dan agar dapat tetap eksis dan berkembang. Di dalam industri, persaingan diwujudkan dalam lima kekuatan kompetitif: masuknya pesaing baru, ancaman substitusi, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar penyuplai, dan persaingan diantara kompetitor yang sudah ada.

Kelima kekuatan tersebut menentukan tingkat keuntungan industri karena mempengaruhi harga, biaya, dan investasi yang dibutuhkan perusahaan di dalam industry, Kekuatan masing-masing dari lima kekuatan kompetitif adalah fungsi dari struktur industri, atau ekonomi yang mendasarinya dan karakteristik teknis dari suatu industri. Struktur industri

relatif stabil, tetapi dapat berubah dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan sebuah industri. Menggeser perubahan struktural keseluruhan dan relatif kekuatan-kekuatan kompetitif, dapat mempengaruhi secara positif atau negatif profitabilitas industri. Jika suatu perusahaan dapat membentuk struktur, secara fundamental dapat mengubah daya tarik industri yang lebih baik atau buruk.

Banyak strategi sukses telah menggeser aturan kompetisi dengan cara ini. Perubahan struktur industri dapat menjadi pedang bermata dua, karena perusahaan dapat menghancurkan struktur industri dan profitabilitas yang mudah karena dapat memperbaikinya. Kemampuan perusahaan untuk membentuk struktur industri bertumpu pada pemimpin industri. Tindakan pemimpin dapat memiliki dampak pada struktur yang tidak seimbang, karena ukuran mereka dan pengaruh atas pembeli, pemasok, dan pesaing lainnya. Pada saat yang sama, pemimpin pangsa pasar yang besar menjamin bahwa apa pun yang mengubah struktur industri secara keseluruhan akan mempengaruhi mereka juga.

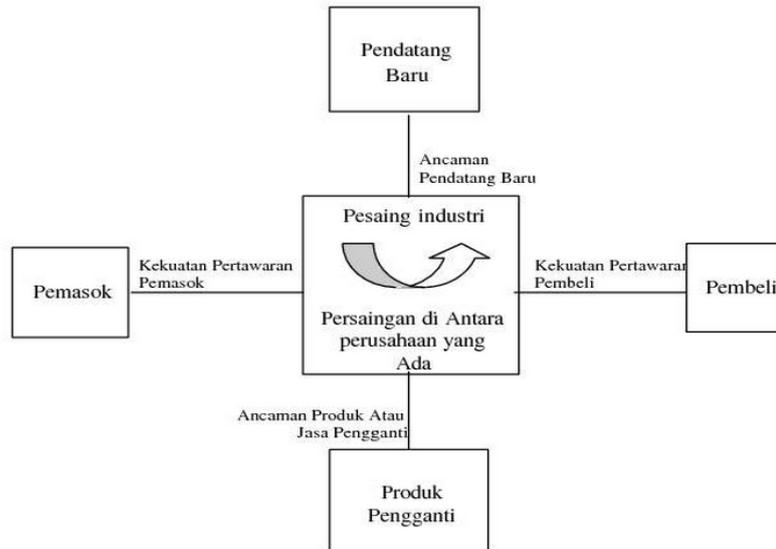
## **PEMBAHASAN**

### **A. Pengertian Strategi Bersaing**

Menurut Hunger dan Wheelen (2006) strategi bersaing adalah strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan pesaingnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

Menurut Kotler dan Amstrong (2003, p274) pesaing sangat penting untuk dipelajari supaya bisa membuat suatu strategi pemasaran yang efektif. Suatu perusahaan perlu untuk mengidentifikasi strategi, tujuan, kekuatan, kelemahan dan pola reaksi pesaingnya.

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada bahwa strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi- strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.



**Gambar Kelima Kekuatan Bersaing Yang Menentukan Kemampuan Laba Industri**

Sumber: Michael E. Porter (1994,p5)

**B. Keunggulan Kompetitif**

Menurut Heizer dan Render (2003, p103) ada tiga bentuk rekomendasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif (competitive advantage) diantaranya :

1. Strategi bersaing dengan diferensiasi

Strategi bersaing dengan diferensiasi dilakukan agar dapat menciptakan perbedaan yang jelas dalam penawaran barang atau jasa sehingga para pelanggan merasakannya sebagai penambahan nilai. Dengan perkataan lain pelanggan menganggap barang atau jasa yang dibelinya lebih baik daripada barang atau jasa lainnya. Pertambahan nilai barang atau jasa tersebut akan menjadi alasan bagi para pelanggan untuk meninggalkan barang atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan lain.

2. Strategi bersaing dengan biaya

Strategi biaya rendah tidak mengandung arti bahwa perusahaan menghasilkan produk dengan mutu dan nilai yang buruk. Strategi bersaing dengan biaya merupakan upaya agar perusahaan dapat memberikan nilai maksimum kepada para pelanggan dengan biaya tertentu. Kepemimpinan biaya rendah dipasar memerlukan pencapaian nilai maksimum seperti yang ditentukan, diapresiasi dan diharapkan oleh para pelanggan tersebut. Strategi harga rendah adalah upaya untuk memasarkan produk yang lebih murah dibandingkan dengan produk lainnya. Untuk itu diperlukan peningkatan produktivitas.

3. Strategi bersaing dengan tanggapan

Strategi bersaing dengan tanggapan merupakan strategi yang dilakukan dengan reaksi yang luwes, cepat dan dapat dipercaya. Kemampuan untuk menanggapi sesuatu dari suatu perusahaan tampak dari kemampuannya membangun rentang nilai yang berkaitan dengan pengembangan produk dan penyerahan yang tepat waktu dan penjadwalan yang dapat diandalkan, serta kinerja yang luas. Oleh karena itu, perusahaan yang bersaing dengan tanggapan perlu melakukan tiga jenis kebijakan:

- Kebijakan pengembangan produk yang lebih cepat
- Kebijakan penyerahan produk yang tepat waktu, lebih cepat dan dapat diandalkan
- Kebijakan untuk meningkatkan keluwesan dalam jumlah dan keluwesan dalam desain produk yang dipasarkannya.

### **C. Strategi Bersaing Generik Versi Porter**

Menurut Porter (1994,p9) keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (cost leadership) atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (differentiation) dibandingkan para pesaingnya. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar (competitif scope) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit.

Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar dari strategi bersaing generik Porter yaitu (a) Kepemimpinan biaya (cost leadership), (b) Diferensiasi (differentiation) dan (c) Fokus (berbasis biaya atau diferensiasi).

#### **1. Strategi kepemimpinan biaya**

Strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi dan bukan pada harga.

Keuntungan kepemimpinan biaya:

- Perusahaan yang berbasis biaya rendah dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata meskipun persaingan dipasar sangat kuat.
- Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerja sama dengan pemasoknya.

Kerugian kepemimpinan biaya:

- Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
- Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak pada produknya.

## 2. Strategi diferensiasi

Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaing-pesaing dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk, seperti diferensiasi dalam:

- Gengsi
- Teknologi
- Inovasi
- Fitur
- Jasa pelayanan pelanggan
- Jaringan dealer

Kekurangan dari strategi diferensiasi :

- Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk.
- Perusahaan bisa terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya.
- Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri.

## 3. Strategi Fokus

Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (market niche). Perusahaan dapat memilih strategi fokus berbasis biaya atau diferensiasi. Perbedaannya terletak pada segmentasinya yang lebih kecil. (Gambar 2.2) memperlihatkan tiga cara melakukan segmentasi celah pasar: (1) Geografis, (2) Tipe konsumen, (3) Segmen lini produk.

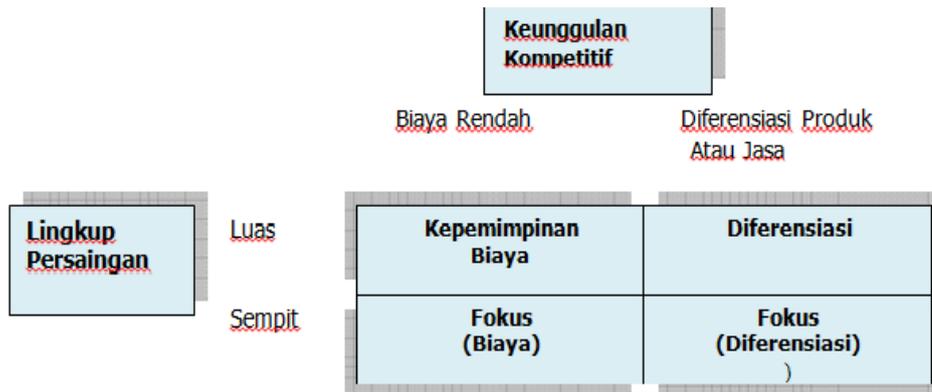
Keunggulan strategi fokus :

- Perusahaan bisa mendapatkan sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga
- Perusahaan dengan strategi fokus, paham mengenai ceruk pasarnya dan mengenalnya dengan baik

Kerugian strategi fokus:

- Adanya ancaman dari perusahaan berbasis diferensiasi yang mungkin akan mengambil celah pasar dari perusahaan strategi fokus.
- Kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar
- Kenyataan bahwa perusahaan pengadopsi strategi focus masih beroperasi pada skala

kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.



### Strategi Generik Porter

Sumber : Michael E. Porter (1985)

Berikut merupakan perbedaan antara strategi *Cost Leadership*, strategi diferensiasi, dan strategi fokus :

#### Perbedaan 3 Strategi Generik

	<b>Cost Leadership</b>	<b>Differentiation</b>	<b>Focus</b>
<b>Definisi</b>	Sebagai produsen yang berbiaya rendah dalam industrinya	Berusaha menjadi sebuah perusahaan yang unik di dalam perindustriannya	Perusahaan yang bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri
<b>Cangkupan Pangsa Pasar</b>	Besar	Besar/Kecil	Kecil
<b>Cangkupan pesaing</b>	Besar	Besar/Kecil	Kecil
<b>Strategi yang digunakan</b>	Fokus terhadap perilaku biaya terhadap konsumen	Fokus terhadap permintaan konsumen	Fokus terhadap satu lini produk/jasa

<b>Hasil yang dicapai</b>	Biaya produk/jasa rendah, sehingga harga penjualan produk/jasa paling rendah diantara pesaing lainnya	Produk/jasa yang dihasilkan unik, berbeda dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh para pesaing lainnya	Produk/jasa yang dihasilkan lebih unggul dibanding dengan pesaing lainnya, karena khusus <i>concern</i> pada satu lini produk saja
<b>Harga Penjualan</b>	Harga rendah	Harga Tinggi (karena tidak mempedulikan harga penjualan)	Harga bisa rendah bisa juga tinggi, tergantung fokus terhadap biaya atau differentiation

Sumber: diolah oleh peneliti dari buku “*Keunggulan Bersaing*”, Michael E. Porter

#### A. Hubungan Strategi Generik Porter Dengan Lima Kekuatan Bersaing

<b>Lima Kekuatan bersaing</b>	<b>Biaya Kepemimpinan</b>	<b>Strategi diferensiasi</b>	<b>Strategi fokus</b>
<b>Ancaman pendatang baru</b>	Kemampuan untuk memotong harga sebagai pembalasan	Loyalitas pelanggan dapat mencegah pendatang potensial	mencegah pendatang potensial. Fokus mengembangkan
	menghalangi pendatang potensial.		kompetensi inti yang dapat bertindak sebagai entry barrier.
<b>kekuatan pada pembeli</b>	Kemampuan untuk menawarkan harga yang lebih rendah untuk pembeli yang kuat.	Pembeli besar memiliki energi lebih sedikit untuk bernegosiasi karena alternatif dekat beberapa.	Pembeli besar memiliki energi lebih sedikit untuk bernegosiasi karena beberapa alternatif.

<b>kekuatan pada penjual</b>	Lebih baik terisolasi dari pemasok yang kuat.	Lebih mampu untuk meneruskan kenaikan harga pemasok kepada pelanggan.	Pemasok memiliki kekuatan karena volume yang rendah, tetapi diferensiasi-fokus perusahaan adalah lebih mampu untuk lulus pada harga pemasok
<b>barang pengganti</b>	Dapat menggunakan harga rendah untuk mempertahankan diri pengganti	Pelanggan yang menjadimelekat membedakan atribut, mengurangi ancaman pengganti	Produk khusus & kompetensi inti melindungi terhadap pengganti
<b>intensitas persaingan</b>	Lebih mampu bersaing di harga	Loyalitas merek untuk menjaga pelanggan dari saingan.	Rivals tidak dapat memenuhi diferensiasi yang berfokus pada pelanggan.

## KESIMPULAN

Strategi bersaing dengan diferensiasi dilakukan agar dapat menciptakan perbedaan yang jelas dalam penawaran barang atau jasa sehingga para pelanggan merasakannya sebagai penambahan nilai.

Strategi biaya rendah tidak mengandung arti bahwa perusahaan menghasilkan produk dengan mutu dan nilai yang buruk. Strategi bersaing dengan biaya merupakan upaya agar perusahaan dapat memberikan nilai maksimum kepada para pelanggan dengan biaya tertentu.

Strategi bersaing dengan tanggapan merupakan strategi yang dilakukan dengan reaksi yang luwes, cepat dan dapat dipercaya. Kemampuan untuk menanggapi sesuatu dari suatu perusahaan tampak dari kemampuannya membangun rentang nilai yang berkaitan dengan pengembangan produk dan penyerahan yang tepat waktu dan penjadwalan yang dapat diandalkan, serta kinerja yang luas.

Berdasarkan strategi generik Porter yang sesuai dengan Telkom Witel Jatim Selatan adalah strategi diferensiasi. Strategi Diferensiasi di gunakan oleh suatu perusahaan guna mendapatkan keunikan sehingga bisa memberikan nilai lebih dari ekspektasi yang diinginkan pelanggan, dengan kelebihan tersebut perusahaan akan menawarkan produk dengan harga di atas pesaing lain. Kondisi lingkungan industri kompetitif perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk mengetahui sejauh mana kondisi lingkungan industri kompetitif saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Hitt, Michael A, and Ireland, R. Duanne, Hoskisson, 2001, *Manajemen Strategis, Konsep Daya Saing dan Globalisasi*, Buku1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

David, Fred R. 2004. *Strategic Management : Concepts*, Ninth Edition, PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Purnomo, Setiawan Hari dan Zulkiflimansyah. 2007. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

<http://pengetahuanduniait.blogspot.co.id/2015/01/strategi-generik-porter-dan-strategi.html>

<https://gadingmahendradata.wordpress.com/2010/03/25/strategi-kompetitif/>

<http://anith-nithajie.blogspot.co.id/2013/06/tugas-manajemen-strategik.html>