

Strategi Persaingan Industri Dan Peran Kekuatan Pasar Terhadap Pertumbuhan Ekonomi

Nur Hidayatillah

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
nurhidayatillahhh540@gmail.com

Muhammad Yasin

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
yasin@untag-sby.ac.id

Alamat : Jalan Semolowaru 45, Surabaya 60118, Surabaya, Jawa Timur
Korespondensi penulis : nurhidayatillahhh540@gmail.com

***Abstrac.** Indonesia's economic growth is running quite well as the predictions from the World Bank which estimates an increase in the Indonesian economy of 5.1% in 2016 and 5.3% in 2017, the figure is an improvement from 4.8% in 2015 (The World Bank). Projections made by the World Bank have differences from the Indonesian government's target, according to Finance Minister Bambang Brodjonegoro, the government will keep economic growth at 5.3%.*

***Keyword :** The Role of Market Forces, Economic Growth, Industrial Competition Strategy*

Abstrak. Pertumbuhan perekonomian Indonesia berjalan cukup baik terlihat dari prediksi dari Bank Dunia yang memperkirakan kenaikan ekonomi Indonesia 5,1% pada tahun 2016 serta 5,3% pada tahun 2017, angka tersebut merupakan perbaikan dari 4,8% pada tahun 2015 (The World Bank). Proyeksi yang dilakukan oleh Bank Dunia memiliki perbedaan dari target pemerintah Indonesia, menurut Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, pemerintah akan menjaga pertumbuhan ekonomi tetap di 5,3%. Pertumbuhan perekonomian Indonesia berjalan cukup baik terlihat dari prediksi dari Bank Dunia yang memperkirakan kenaikan ekonomi Indonesia 5,1% pada tahun 2016 serta 5,3% pada tahun 2017, angka tersebut merupakan perbaikan dari 4,8% pada tahun 2015 (The World Bank). Proyeksi yang dilakukan oleh Bank Dunia memiliki perbedaan dari target pemerintah Indonesia, menurut Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, pemerintah akan menjaga pertumbuhan ekonomi tetap di 5,3%.

Kata Kunci : Peran Kekuatan Pasar, Pertumbuhan Ekonomi, Strategi Persaingan Industri

PENDAHULUAN

Latar Belakang.

Pertumbuhan perekonomian Indonesia berjalan cukup baik terlihat dari prediksi dari Bank Dunia yang memperkirakan kenaikan ekonomi Indonesia 5,1% pada tahun 2016 serta 5,3% pada tahun 2017, angka tersebut merupakan perbaikan dari 4,8% pada tahun 2015 (The World Bank). Proyeksi yang dilakukan oleh Bank Dunia memiliki perbedaan dari target pemerintah Indonesia, menurut Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, pemerintah akan menjaga pertumbuhan ekonomi tetap di 5,3%. Pertumbuhan perekonomian Indonesia berjalan cukup baik terlihat dari prediksi dari Bank Dunia yang memperkirakan kenaikan ekonomi Indonesia 5,1% pada tahun 2016 serta 5,3% pada tahun 2017, angka tersebut merupakan

perbaikan dari 4,8% pada tahun 2015 (The World Bank). Proyeksi yang dilakukan oleh Bank Dunia memiliki perbedaan dari target pemerintah Indonesia, menurut Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro, pemerintah akan menjaga pertumbuhan ekonomi tetap di 5,3%.

Pembangunan bidang industri merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang harus dilaksanakan secara terpadu dan berkelanjutan, sehingga pembangunan bidang industri dapat memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat. Kontribusi sembilan sektor lapangan usaha Indonesia menunjukkan bahwa sektor industri manufaktur tetap sebagai the leading sector yang memberikan sumbangan terbesar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sektor industri merupakan komponen utama dalam Pembangunan ekonomi nasional terpadu dan berkelanjutan, sehingga pembangunan bidang industri dapat memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat. Kontribusi sembilan sektor lapangan usaha Indonesia menunjukkan bahwa sektor industri manufaktur tetap sebagai the leading sector yang memberikan sumbangan terbesar dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Persaingan industri membuat setiap perusahaan semakin meningkatkan kinerja agar tujuannya dapat tercapai. Adanya laju tatanan perekonomian dunia mengalami perkembangan dan mengarah pada system pasar bebas, sehingga perusahaan dapat dikatakan berhasil dan sukses apabila dapat menghasilkan laba yang maksimal. Laba merupakan keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan setelah dalam masa perhitungan antara pemasukan dan pengeluaran selama satu periode. Pertumbuhan laba tidak bisa terlepas dari kinerja perusahaan. Apabila kinerja perusahaan baik maka pertumbuhan laba akan meningkat, tetapi apabila kinerja perusahaan tidak baik maka pertumbuhan laba akan menurun. Hal ini dapat dikatakan bahwa pertumbuhan laba merupakan peningkatan laba yang diperoleh perusahaan dibandingkan dengan tahun yang sebelumnya.

KAJIAN TEORITIS

1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat yang sangat penting bagi kemajuan suatu perusahaan. Hal ini dijelaskan menurut beberapa ahli sebagai berikut : Menurut Griffin (2014) strategi merupakan suatu rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Namun tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi lingkungan organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Menurut organisasi dalam dunia bisnis, strategi dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan dibandingkan para pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Menurut Porter (2008) , strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Begitu juga menurut Hanel dan Prahalad strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan. Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang akan dilaksanakan untuk perusahaan. Demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun yang akan datang.

2. Pengertian Bersaing

Masyarakat Indonesia mewarisi nilai-nilai hukum adat yang dibangun atas dasar kebersamaan, kerukunan, kekeluargaan, keselarasan dan gotong royong.⁵ Dalam hal ini pesaing dalam berusaha apalagi dalam konotasi untuk mencari nafkah menjadi nafkah yang tidak biasa, karena bersaing merupakan tindakan yang berlawanan dengan keselarasan dan kebersamaan.

Pembahasan

Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan

Salah satu cara bermanfaat untuk memahami pesaing adalah lewat analisis industry. Definisi industry yang dipakai di sini adalah suatu kelompok perusahaan pembuat produk yang mirip satu dengan yang lain dan dapat saling dipertukarkan. Dalam industry apapun, persaingan bekerja menekan tingkat pengembalian modal yang di investasikan ke arah tingkat yang akan dinikmati dalam, apa yang disebut oleh ahli ekonomi, industri “bersaing secara sempurna”. Tingkat pengembalian modal yang lebih besar dari tingkat yang disebut tingkat persaingan akan merangsang masuknya modal dari pendatang baru maupun dari para pesaing yang telah ada saat ini menambah investasi. Tingkat pengembalian modal yang lebih kecil dari tingkat persaingan akan mengakibatkan mundurnya beberapa perusahaan pemain industridan menurunnya kegiatan dan persaingan.

Menurut Michael E. Porter dari Harvard University, salah seorang pakar terkemuka dalam strategi persaingan, terdapat lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industry, (lihat Gambar 10-1); ancaman dari pendatang baru; ancaman dari produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar-menawar dari pemasok; leluatan tawar-manawar dari pembeli; dan persaingan kompetitif di antara anggota industry. Dalam industry seperti minuman ringan, farmasi, dan kosmetik, sifat alami dari kelima kekuatan tadi menghasilkan tingkat pengembalian modal yang menarik bagi para pesaing. Akan tetapi, tekanan dari salah satu

kekuatan dapat membatasi tingkat laba yang diperoleh, seperti dibuktikan dengan kesulitan-kesulitan yang baru-baru ini dialami dalam industri computer pribadi dan semi konduktor.

- **Ancaman Pendetang Baru**

Pendetang baru bagi suatu industry membawa kapasitas baru, keinginan untuk ikut menikmati pangsa pasar dan meraih posisi, serta amat sering pendekatan baru untuk melayani kebutuhan pelanggan. Keputusan untuk menjadi pendatang baru dalam suatu industry sering kali disertai dengan komitmen besar yang menyangkut sumber daya. Pemain baru berarti bahwa harga akan ditekan serendah mungkin dan keuntungan dibuat kecil, akibatnya profitabilitas industry menurun. Porter menjadikan delapan sumber utama merupakan penghambat untuk masuk dalam industry, kehadiran atau ketidakhadirannya menentukan sejauh mana ancaman pendatang baru ndalam suatu industry.

Hambatan pertama, skala ekonomi, mangacu pada menurunnya biaya produk perunit saat volume absolute dari produksi meningkat per periode. Walaupun konsep skala ekonomi sering kali berkaitan dengan kegiatan manufaktur, keadaan ini juga berlaku untuk penelitian dan pengembangan, administrasi umum, pemasaran dan fungsi bisnis yang lain. Efisiensi Honda dalam litbang mesin, misalnya berasal dari dari banyaknya produk yang dihasilkan pabrik ini, yang menampilkan berbagai mesin dengan bahan bakar bensin. Apabila perusahaan yang ada dalam suatu industri mencapai efisiensi yang signifikan, hal ini menjadi sulit bagi pendatang baru potensial untuk menjadi kompetitif.

Diferensiasi produk, yang merupakan hambatan besar kedua, adalah sejauh mana suatu produk dianggap unik, dengan kata lain apakah produk itu merupakan suatu komoditi atau bukan. Tingkat tinggi diferensiasi produk dan loyalitas merek, dapat merupakan hasil dari atribut fisik produk atau dari komunikasi pemasaran yang efektif. “menaikan mistar” yang harus dilewati oleh calon pemain dalam industri. Misalnya, para manajer di cabang G.D Searle Monsanto, mencapai diferensiasi dan menegakan hambatan dalam industri pemanis buatan ketika perusahaan ini memaksakan bahwa logo serta merek dagangnya, pusran berwarna merah dan putih, tertera di kaleng minuman ringan diet.

Hambatan ketiga memasuki industri berkaitan dengan kebutuhan akan modal. Modal dibutuhkan tidak hanya untuk fasilitas manufaktur (modal tetap) tetapi juga untuk membiayai litbang, periklanan, penjualan dan servis di lapangan, kredit kepada pelanggan, dan sediaan (modal kerja). Modal dalam jumlah besar diperlukan dalam industri seperti farmasi, computer, mainframe, kimia dan pemurnian mineral merupakan hambatan besar untuk masuk.

Hambatan keempat untuk memasuki industri adalah biaya peralihan pada pembeli untuk perubahan pemasok dan produk. Hal ini termasuk pelatihan ulang, biaya peralihan pelengkap, biaya mengevaluasi sumber baru, dsb. Biaya yang dirasakan oleh pelanggan untuk beralih ke produk pesaing yang baru mungkin menghadirkan hambatan yang sulit diatasi sehingga mencegah pendatang baru dalam industri mencapai sukses. Sebagai contoh, instalasi dasar Microsoft yang sangat besar untuk system dan aplikasi pengoprasian PC menjadi hambatan masuk yang berat.

Hambatan kelima untuk memasuki industri adalah akses pada saluran distribusi. Kalau saluran distribusi sudah penuh, biaya untuk masuk mahal, atau tidak tersedia, biaya untuk memasuki industri naik berlipat ganda, karena pendatang baru harus menciptakan dan mendirikan saluran yang baru. Beberapa perusahaan di Negara barat menghadapi hambatan ini di Jepang.

Kebijakan pemerintah seringkali menjadi penghambat yang besar. Dalam berbagai kasus, pemerintah secara absolute akan menghambat masuknya pendatang baru. Hal ini terjadi di sejumlah industri, khususnya industri dengan kategori pendapatan rendah, menengah bawah dan menengah atas yang dirancang sebagai industri nasional oleh pemerintah masing-masing.

Di banyak kasus, perusahaan-perusahaan Jepang yang berada di industri yang terproteksi ini mulai menjadi pesaing utama di industrinya. Sebagai contoh, Komatsu adalah perusahaan lokal yang lemah ketika Caterpillar mengumumkan ketertarikannya untuk masuk ke pasar Jepang. Komatsu diberi proteksi selama dua tahun oleh pemerintah Jepang, dan sekarang merupakan perusahaan peralatan untuk memindahkan tanah nomor dua di dunia. Saat ini Cina mensyaratkan investor asing di banyak industri untuk bergabung dengan mitra lokal dan investasinya di Cina. Misalnya di industri telekomunikasi tidak mungkin berinvestasi di Cina tanpa ada mitra lokal.

Perusahaan yang sudah mantap juga menikmati keunggulan biaya yang tidak tergantung pada skala ekonomi yang menjadi hambatan untuk memasuki industry. Akses pada bahan baku, lokasi menguntungkan, dan subsidi pemerintah merupakan beberapa contoh perwujudannya.

Akhirnya, reaksi pesaing yang diharapkan dapat menjadi hambatan untuk memasuki industry. Bila pendatang baru mengharapkan pesaing yang sudah ada sekarang memberikan respon yang sangat kuat terhadap pendatang yang masuk, harapan mereka terhadap imbalan untuk masuk ke dalam industry pasti akan terpengaruh. Keyakinan pesaing potensial bahwa memasuki suatu industry atau pasar pasti bukan pengalaman yang menyenangkan mungkin menjadi rintangan yang kuat. Bruce Henderson, mantan presiden Boston Consulting Group, menggunakan istilah "brinkmanship" untuk menggambarkan pendekatan yang

direkomendasikan untuk merintanginya masuknya persaingan. Brinkmanship muncul ketika pemimpin industri meyakinkan pesaing potensial bahwa usaha apapun untuk memasuki pasar akan dihadapi dengan respon yang kuat dan tidak menyenangkan.

G.D.Searle menggunakan “ketersudutan” “brinkmanship”, terutama penurunan harga, untuk merintanginya memasuki pasar pemanis buatan rendah kalori ketika hak paten Nutrasweet berakhir. Di akhir tahun 1989, Systse T.Kuipers, seorang manajer pemasaran di Holland Sweetener Company, mengeluh bahwa “ini adalah pertempuran brutal dan semua pihak menderita kerugian. [Manajer Nutrasweet] menyerang habis-habisan bahkan seandainya mereka harus memberikan produk secara gratis.” Dalam pandangan Kuiper, Taktik Nutrasweet menurunkan harga besar-besaran mempunyai “tujuan tunggal berupa menjauhkan pesaing dari pasar.” Sebenarnya, beberapa produsen dari Eropa telah mengundurkan diri dari bisnis, membuktikan bahwa kebijakan “brinkmanship” Nutrasweet merupakan reaksi kompetitif yang efektif untuk mengancam pendatang baru.

- **Ancaman Produk Pengganti**

Kekuatan kedua yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri adalah ancaman produk pengganti. Ketersediaan produk pengganti member batas pada harga yang dapat ditentukan oleh pemimpin pasar dalam suatu industri, harga yang tinggi dapat memicu pembeli beralih ke produk pengganti.

Misalnya, G.D.Searle menikmati laba penjualan dari merek Nutrasweet nyaris monopoli dari pemanis ‘aspartame berkat perlindungan hak paten dan reputasi yang baik mengenai mutu dan keamanan. Ketika masa hak paten itu berakhir di seluruh dunia (hak paten di A.S berakhir di bulan desember 1992), Nutrasweet terpaksa harus menurunkan harga untuk melestarikan pangsa pasar. Di samping menghadapi ancaman dari aspartame generic, generasi baru dari pemanis buatan sudah bersiap-siap untuk tinggal landas. Salah satu produk, sucralose buatan Johnson & Johnson, menawarkan keuntungan periode kadaluarsa yang lebih panjang dibandingkan aspartame. Untuk pertama kali, ancaman produk pengganti menghadirkan kekuatan kompetitif negative yang signifikan bagi Nutrasweet.

- **Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

Bila pemasok mempunyai daya tuas yang cukup banyak atas perusahaan industri, mereka dapat menaikkan harga cukup signifikan untuk mempengaruhi kemampuan organisasi pelanggan untuk menghasilkan laba. Beberapa factor memengaruhi daya tawar pemasok;

- 1) Pemasok akan mempunyai keunggulan bila mereka besar dan jumlahnya relatif sedikit.
- 2) Kalau produk dan jasa pemasok merupakan masukan penting bagi perusahaan industry, atau terdiferensiasi, atau menanggung biaya pengalihan, pemasok akan mempunyai tuas yang besar atas pembeli.
- 3) Pemasok akan menikmati kekuatan tawar-menawar bila bisnis mereka tidak terancam oleh produk alternatif.
- 4) Pemauan dan kemampuan pemasok untuk dan mengembangkan produk dan merek mereka sendiri bila mereka tidak mampu mendapatkan persyaratan yang memuaskan dari pembeli industry yang mempengaruhi kekuatan mereka.

- **Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Tujuan akhir dari pelanggan industry adalah membayar harga serendah mungkin untuk memperoleh produk atau jasa yang dipergunakannya sebagai masukan. Biasanya minat paling besar dari pembeli terpenuhi bila mereka dapat menurunkan kemampuan menghasilkan laba dalam industry pemasok. Kondisi-kondisi berikut adalah dimana pembeli dapat mempunyai kelebihan kekuatan atas pemasok:

- 1) Membeli dalam jumlah besar sehingga perusahaan pemasok tergantung pada bisnis pembeli agar dapat bertahan hidup.
- 2) Ketika produk pemasok dipandang sebagai komoditi, artinya sebagai produk standar atau tidak terdiferensiasi, pembeli menekan harga dalam tawar-menawar, karena banyak perusahaan dapat memenuhi kebutuhan mereka.
- 3) Produk atau jasa industry pemasok mewakili bagian yang signifikan dari biaya perusahaan pembeli.
- 4) Kemauan dan kemampuan untuk melakukan integrasi ke hulu.

Contoh Nutrasweet mengilustrasikan positif dan negative dari kedinamisan antara pembeli dan penjual. Perusahaan pembotolan minuman ringan seperti PepsiCo dan Coaca-Cola adalah pembeli Nutrasweet yang utama, yang merupakan bahan baku paling mahal dalam minuman ringan diet. Ketika hak paten Nutrasweet habis, kekuatan tawar-menawar raksasa minuman ringan ini akan naik dengan mencari harga yang jauh lebih murah bagi bahan baku kunci ini. Walaupun pabrik minuman ringan membeli dalam jumlah besar, Nutrasweet dipakai

dalam lebih dari 5000 macam produk – suatu fakta yang mengurangi kekuatan pembeli dengan memperkecil daya tuas (leverage) yang berkaitan dengan hilangnya satu atau beberapa pembeli. Sebaliknya, kekuatan embeli Coca-Cola juga diperkuat karena perusahaan ini juga telah mengembangkan dan mempetenkan pemanis rendah kalornya sendiri.

- **Rivalitas Antar Pesaing**

Rivalitas antar perusahaan mangacu pada semua tindakan yang diambil oleh perusahaan dalam industry untuk memperbaiki posisis mereka masing-masing dan memperoleh keunggulan atas para pesaingnya. Di sini termasuk hal-hal seperti persaingan harga, pertempuran iklan, penetapan posisis produk, dan usaha melakukan diferensiasi. Sejauh persaingan diantara perusahaan memperbaiki kemampuan menghasilkan laba dari industry dan mendorong stabilitas industry, kekuatan itu bersifat positif. Sejauh persaingan itu menurunkan harga dan oleh karena itu menurunkan kemampuan menghasilkan laba dan menciptakan ketidakstabilan dalam industry, itu merupakan factor negative. Beberapa factor dapat menciptakan persaingan yang kektat:

- 1) Kalau suatu industry sudah memasuki fase dewasa, perusahaan akan memfokuskan pada bagian pasar dan cara merebut bagian pasar dengan mengorbankan perusahaan lain.
- 2) Industri dengan karakteristik biaya tetap yang tinggi selalu mendapat tekanan untuk mempertahankan produksi pada kapasitas puncak untuk menutupi biaya tetap. Kalau sudah terjadi akumulasi kapasitas berlebihan dari industry, kekuatan untuk mengisi kapasitas akan menekan ke bawah harga-dan kemampuan menghasilkan laba turun.
- 3) Kurangnya diferensiasi atau tidak adanya biaya pengalihan yang mendorong pembeli untuk memperlakukan produk atau jasa sebagai komoditi dan mencari harga paling baik. Sekali lagi, terdapat tekanan ke bawah pada harga dan kemampuan menghasilkan laba.
- 4) Perusahaan dengan kepentingan strategic yang tinggi untuk meraih sukses dalam suatu industry pada umumnya mengalami destabilisasi, karena mereka bersedia menerima laba amat rendah yang tidak masuk akal, untuk memantapkan diri, mempertahankan posisi, atau memperluas.

Dua model yang berbeda dari keunggulan bersaing mendapat perhatian besar. Model pertama strategi generic,memiliki empat rute atau jalur berbeda yang dapat dipilih oleh organisasi untuk menawarkan nilai superior dan mencapai keunggulan bersaing. Menurut model kedua, strategi generic saja tidak mungkin menghasilkan sukses luar biasa yang dicapai

oleh tegad strategis (strategic intent), menguraikan empat sumber keunggulan bersaing. Berikut ini diskusi dari kedua model tad.

- **Strategi Bersaing Generik**

Sebagai tambahan pada model lima kekuatan dari pesaing industri, Michael Porter telah mengembangkan suatu kerangka kerja strategi bisnis generic berdasarkan pada dua tipe atau sumber keunggulan bersaing ; harga pokok rendah dan diferensiasi. Gambar 10-6 menunjukkan bahwa kombinasi dari kedua sumber ini dengan cakupan pasar target yang dilayani (sempit atau lebar) atau lebar bauran produk (sempit atau lebar) menghasilkan empat strategis generic ; kepemimpinan dalam harga pokok, diferensiasi produk, fokus biaya, dan diferensiasi terfokus.

Strategi generik bertujuan mencapai keunggulan bersaing dari permintaan yang menjadi pilihan perusahaan. Untuk mencapai keunggulan ini perusahaan harus menawarkan nilai yang unik (berdasarkan pada biaya atau diferensiasi) dan cakupan pasar atau lebar bauran produk untuk dapat mencapai keunggulan bersaing. sifat pilihan dari antara tipe keunggulan dan cakupan pasar merupakan suatu perjudian dan mempunyai resiko: Dengan memilih strategi generik tertentu, sebuah perusahaan selalu mengambil resiko melakukan pemilihan yang keliru.

- **Perluasan Strategi Pasar**

- Keunggulan Kepemimpinan Biaya

Apabila nilai yang unik diberikan oleh sebuah perusahaan yang didasarkan pada posisinya perusahaan sebagai produsen dengan biaya rendah dalam pasar yang ditentukan secara luas atau meliputi bauran produk yang luas. strategi ini menjadi lebih populer di tahun terakhir – terakhir ini sebagai akibat dari popularisasi dari konsep kurva pengalaman, pada dasarnya sebuah perusahaan yang berusaha mendasarkan strategi pada kepemimpinan harga pokok keseluruhan harus secara agresif mengejar posisi kepemimpinan ini dengan menyusun fasilitas dengan skala yang paling efisien dan meraih bagian pasar terbesar, sehingga biaya per unitnya paling rendah dalam industry. Keunggulan ini, pada gilirannya, pasti membuat produsennya memimpin dalam arti pengalaman dengan pembuatan produk. pengalaman kemudian mengarah pada penyempurnaan seluruh proses produksi, waktu penyerahan, dan servis, yang akan menyebabkan pengurangan biaya lebih lanjut.

- **Diferensiasi**

Kalau produk hasil dari sebuah perusahaan memiliki nilai unik atau dianggap unik dalam pasar yang luas, dikatakan produk itu mempunyai keunggulan diferensiasi. Ini dapat

menjadi strategi yang amat efektif untuk mempertahankan posisi pasar dan meraih pengembalian modal di atas rata – rata ; keunggulan sering kali membuat perusahaan dapat menetapkan harga yang cukup tinggi untuk produknya. Contoh diferensiasi yang sukses adalah Maytag dalam peralatan rumah tangga yang besar, Caterpillar dalam peralatan konstruksi, dan hampir semua produk konsumen bermerek yang berhasil. IBM secara tradisional melakukan diferensiasi perusahaan sendiri dengan organisasi penjualan/servis yang kuat dan keamanan dari standar IBM di dunia yang cepat menjadi ketinggalan zaman. Sayangnya, untuk IBM, karena preferensi pelanggan telah bergeser dari kerangka itu, keunggulan diferensiasi IBM itu menghilang. Diantara pabrik sepatu atletik, Nike menonjol sebagai pemimpin teknologi sebagai hasil dari sifat produknya yang unik yang ditemukan di berbagai jajaran luas sepatu.

- **Keunggulan Fokus Sempit**

Diskusi diatas mengenai kepemimpinan harga pokok dan diferensiasi hanya mempertimbangkan pada pasar massal. Sebaliknya, strategi mencapai keunggulan focus sempit menetapkan sasaran pasar/pelanggan yang ditentukan secara sempit. Ini merupakan keunggulan yang didasarkan pada kemampuan untuk menciptakan lebih banyak nilai pelanggan untuk segmen yang ditargetkan secara sempit dan hasil dari pemahaman yang lebih baik dari kebutuhan dan keinginan pelanggan. Strategi focus sempit dapat digabungkan dengan strategi keunggulan harga pokok atau strategi keunggulan diferensiasi. Dengan kata lain, kalau fokus biaya berarti menawarkan harga rendah ke pasar yang sasarannya sempit, sebuah perusahaan menggunakan diferensiasi terfokus akan menawarkan persepsi keunikan produk ke pasar sasaran yang sempit dengan harga tinggi.

Pemosisian Strategis

Pemosisian yang memberikan keunggulan kompetitif didasarkan pada aktivitas yang dipilih perusahaan untuk dilakukan dan dimana perusahaan memilih untuk melakukannya. Pemosisian didasarkan pada serangkaian aktivitas yang digabungkan untuk menciptakan nilai yang unik bagi pasar. Porter mengidentifikasi tiga pengelompokan untuk pemosisian strategis. Perusahaan dapat memilih untuk mengembangkan satu atau kombinasi dari posisi – posisi ini sebagai dasar keunggulan kompetitifnya. Ketiga pemosisian tersebut dan strategi generik yang berkaitan dengan ditunjukkan dalam table 10 – 1.

KESIMPULAN

Demikian yang dapat di bahas mengenai materi yang menjadi pokok bahasan dalam materi ini. kesimpulannya, dalam sebuah perusahaan harus memiliki kekuatan-kekuatan tersendiri dalam menjalankan perusahaannya. Dimulai dari bisa membaca keadaan pasar, sampai membuat inovasi-inovasi terbaru. Untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Selain dari itu, untuk bisa terus menjaga kestabilan perusahaan, agar bisa mendapatkan keuntungan yang semaksimal mungkin.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasan, M., & Azis, M. (2018). Pembangunan Ekonomi & Pemberdayaan Masyarakat: Strategi Pembangunan Manusia dalam Perspektif Ekonomi Lokal.
- Siwu, H. F. D. (2019). Strategi pertumbuhan dan pembangunan ekonomi daerah. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 18(6).
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., 2014. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition. USA:
- Porter, Michael, E. 2008. Strategi Bersaing (Competitive strategy). Tangerang: Karisma publishing group. Nanang Martono. 2010.
- Supriyono , RA, Managemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan, (Yogyakarta: BEEF, 1991), hal. 17 4 Op Cit, hal. 3
- Ibrahim , R. (2015). Influence of Strategic Competitive Performance. United Kongdom, Vol, III. Issue 4, April.
- Istanto, Y. (2010). Pengaruh Strategi Keunggulan Bersaing dan Positioning terhadap Kinerja (Survey pada Koperasi Serba Usaha di Kabupaten Sleman Yogyakarta . Buletin Ekonomi , Vol, 8. No 2, Agustus. Hal 70- 170.
- Jogiyanto . (2011). Pedoman Survei Kuesioner : Pengembangan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon. BPFE, Yogyakarta.
- Jones, O., & Tilley, F. (2003). Competitive Advantage in SMEs, Organising for Innovation and
- Porter, M. E. (2001). Strategi Bersaing . Jakarta: Erlangga.
- Kotler , & Keller. (2007). Manajemen Pemasaran, Edisi 12, Jilid 1. Jakarta: PT Indeks .
- Kotler , P., & Gary, A. (2003). Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1, Edisi ke-9. Jakarta: PT Indeks Gramedia.

Kotler , P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management 15 th Edition . Pearson Education