**Strategi Bersaing**

### Pengertian Strategi Bersaing

Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan

pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, akan terdapat pihak yang menang dan yang kalah.

Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Definisi *Competitive Marketing Strategy* atau strategi bersaing adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat (kebijaksanaan) dan perusahaan berusaha sampai kesana. Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, perang iklan, memberikan hadiah, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi bersaingnya. Strategi bersaing yang

efektif dapat dilakukan oleh bank dengan cara mengenali dan menilai pesaing utama, menilai tujuan, strategi, kekuatan dan kelemahan mereka serta pola reaksinya, kemudian bank harus memilih pesaing utama yang akan diserang atau dihindari, dengan cara ini bank dapat menemukan bidang-bidang keunggulan bersaing potensial dan kekurangannya. hal-hal yang harus diperlukan dalam bank di dalam menganalisis pesaing yaitu:

* + 1. Mengenali pesaing

Bank dapat mengenali pesaingnya dari sudut pandang industri dan bank harus memahami pola persaingan dalam industrinya bila berharap dapat menjadi pemain efektif dalam industri tersebut. Dari sudut pandangan pasar, bank dapat pula mengenali pesaingnya. Di sini mereka menetapkan pesaing sebagai bank yank mencoba memuaskan kebutuhan nasabah yang sama.

* + 1. Memastikan tujuan pesaing

Setelah bank pesaing utama maka pertanyaan selanjutnya adalah, apa yang menjadi tujuan pesaing? apakah ingin memaksimalkan laba? bank harus mengetahui strategi apa yang digunakan pesaing untuk merealisasikan tujuan tersebut. Bank harus pula memantau tujuan utama pesaing ingin memasuki segmen pasar yang sudah dilayani bank.

* + 1. Mengenali strategi pesaing

Pada setiap industry, pesaing dapat dibagi kedalam kelompok yang menjalankan strategi berbeda. Kelompok strategi adalah perusahaan atau bank dalam satu industry yang menempuh strategi yang sama atau serupa di suatu pasar sasaran. Bank perlu meneliti semua dimensi yang membedakan sekelompok strategi dalam industry perbankan, bank harus mengetahui mutu, sifat dan bauran produk atau jasa bunga, banyaknya kantor cabang dan lokasinya, kualitas tenaga penjual dan promosi yang digunakan pesaing. Demikian juga program riset dan informasi pemasaran pesaing strategi keuangan yang digunakan pesaing.

* + 1. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Bank dapat belajar dari data sekunder untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pesing atau dapat pula dari pengalaman pribadi serta lewat riset pemasaran. Kini banyak bisnis yang memakai *benchmarking* (penetapan tolok ukur), membandingkan produk atau jasa terhadap produk atau jasa pesaing atau industri terkemuka lain untuk memperbaiki mutu dan kinerja.

* + 1. Memperkirakan reaksi pesaing

Bank ingin mengetahui pula: apa yang akan dilakukan pesaing? manajemen harus mengetahui bahwa, reaksi setiap pesaing berbeda ada yang tidak bereaksi cepat terhadap gerakan persaingan. dalam industry tertentu, para pesaing hidup relative dalam harmoni. Mengetahui bagaimana pesaing utama bereaksi merupakan petunjuk terbaik bagi bank untuk mengetahui besarnya manfaat untuk menyerang pesaing atau sebaiknya mempertahankan porsi bank saat ini.

* + 1. Memilih pesaing untuk diserang dan dihindari16

Suatu alat yang bermanfaat untuk menilai kekuatan dan kelemahan pesaing adalah analisis nilai pelanggan *(custome value analysis)*. Tujuan analisis ini adalah menetapkan manfaat yang dinilai tinggi oleh nasabah sasaran dan bagaimana menghargai nilai relatif dan berbagai tawaran bank pesaing. Hal pertama yang harus dilakukan oleh bank adalah mengenali sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian bank harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat utama yang dinilai tinggi oleh nasabah dan peringkatnya dimata nasabah. Kemudian bank harus menilai kinerja pesaing pada sifat-sifat yang dihargai tersebut. Kunci untuk memperoleh keunggulan pesaing adalah memperhatikan setiap segmen nasabah dan menguji bagaimanakah tawaran bank dibandingkan dengan tawaran pesaing utama. Jika tawaran bank lebih baik, maka bank dapat menetapkan harga lebih tinggi untuk meraih laba lebih tinggi atau menetapkan harga sama dan segmen pasarnya naik. Akan tetapi apabila prestasi bank untuk beberapa sifat penting lebih rendah daripada pesaing utama maka, bank harus berusaha keras untuk memperkuat sifat-sifat tersebut atau mencari sifat penting yang dapat dikembangkan melebihi pesaing utama.

### Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing memiliki dua arti yang berbeda tetapi saling berhubungan. Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi bersaing yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Menurut Agustinus Sri Wahyudi mendefinisikan keunggulan bersaing adalah:”sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri. Semakin kuat keunggulan yang dimiliki akan semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan dan begitu pula sebaliknya”. Menurut Crown Dirgantoro bahwa, “keunggulan bersaing merupakan perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya”.

Keunggulan kompetitif, termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya, merupakan konsep kunci dalam manajemen stratejik. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, 2003:211).

Dalam karyanya paling terkenal *Competitive Strategy,* Michael P. Porter (1997 dan 1998) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk dapat bersaing.

Beberapa aspek inti dari teori Porter tersebut adalah :

1. Persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan bergantung pada keberanian perusahaan untuk dapat bersaing. Tanpa berani bersaing, keberhasilan tidak mungkin dapat diperoleh (Porter, 1997:1). Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.
2. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain, keunggulan bersaing menyangkut bagaimana suatu perusahaan benar-benar menerapkan strategi generiknya dalam kegiatan praktis.
3. Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Semua keunggulan bersaing ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik serta memiliki nilai lebih (s*uperior value)* bagi pembeli dalam bentuk kualitas produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya.

Dalam hal diferensiasi, perusahaan harus menjadi unik dalam industrinya secara umum dihargai oleh pembeli, jadi perusahaan dihargai karena keunikannya. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri dan pada umumnya dapat didasarkan kepada produk, sistem penyerahan, pendekatan pemasaran dan lain-lain. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing di atas mengasilkan tiga strategi generik (Porter, 1997: 11-12), yaitu:

* 1. **Biaya rendah,** Strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keungulan biaya berasal dari:
		+ Pengerjaan berskala ekonomis
		+ Teknologi milik sendiri
		+ Akses preferensi ke bahan baku
	2. **Diferensiasi.** Strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk mengahasilkan barang dan jasa yang unik dalm industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dapat dihargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain :
		+ Diferensiasi produk
		+ Diferensiasi sistem penyerahan/penyampaian produk
		+ Diferensiasi dalam pendekatan pemasaran
		+ Diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi
		+ Diferensiasi dalam citra produk
	3. **Fokus.** Startegi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segemen sasaran pasar tertentu meskipun tidak

memiliki keunggulan nbersaing secara keseluruhan. Terdapat dua fokus , yaitu :

* + - Fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.
		- Fokus diferensiasi, dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya, yaitu pembeli dengan pelayanan paling baik dan berbeda dengan yang lainnya.

Guna memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumber-sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan- kekuatannya dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability)* untuk mencapai keunggulan. Menurut Agustinus Sri Wahyudi ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada :

1. Harga
2. Pangsa pasar
3. Merk
4. Kualitas produk
5. Kepuasan konsumen
6. Jalur distribusi