

SETRATEGI BERSAING DALAM KEWIRAUSAHAAN {COMPETITIVE STRATEGY ON THE ENTREPRENEURSHIP}

Sri Mulyati

Jurusan Teknik Mesin, Politeknik Negeri Semarang

Abstract

To be the winner in the business world, we need competitive advantage strategy an entrepreneur had a very important role to created new way that inovative and creative to reach a sustainable competitive advantage. Developments in the theory of competitive strategy, start from statis competitive strategy by Mitchale Potter continued with dinamis competitive strategy by Richard D'A vani then comes the competitive strategy which focus on innovation were found by clayton christenses and kenici ohmae known as strategy 3C : customer, competitor and company. with the development of technology which Internet-based requires change strategy and connected strategy, like mark plus said known as 4C strategy and 5C strategy.

Keywords: *competitive advantage strategy , sustainable competitive advantage*

PENDAHULUAN

Kelangsungan hidup perusahaan sangat di pengaruhi oleh kemampuan dan keahlian wirausaha untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui strategi yang di ciptakan.

Menurut Collen Montgomery (1998:5) strategi perusahaan adalah cara cara perusahaan menciptakan nilai (memperoleh keuntungan) melalui konfigurasi dan koordinasi aktifitas multi pemasaran.

Teori ekonomi neoklasik menyatakan bahwa perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila memiliki keunggulan bersaing yang unik untuk memenangkan persaingan.

Menurut Schumpeter (1934) keuntungan tersebut bisa tercipta bila para wirausaha dapat menciptakan cara cara baru dalam memberi pelayanan terbaik pada costumer.

Menurut Richard A.D Aveni (1994:253) penemuan para wirausaha merupakan hasil dari proses kreatif yang dinamis untuk menciptakan barang barang baru dan berbeda serta menciptakan nilai di pasar.

Selain teori ekonomi neoklasik banyak ahli ekonomi dan management yang mengemukakan berbagai pandangan bagaimana perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari persaingan.

Michael Porter (1980) dengan teori strategi bersaing (*competitive strategy*) mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing kusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat (*bargaining power*) dalam persaingan.

Konsep keuntungan neoklasik maupun konsep strategis dinamis dari Porter (1991) memiliki orientasi jangka pendek yang bersifat statis ,dan seiring dengan perubahan global lebih di perlukan strategi jangka panjang yang dinamis.

Perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang unggul dengan menggunakan inisiatif untuk merebut persaingan ,dan harus ada penyempurnaan terus menerus supaya terbentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sufaenabel competitive advantage*)

Patricia seybold adalah salah satu penyempurna teori Peter Drucher yang fokus pada coustomer. dalam bukunya yang berjudul *customers.com* dan *the customers revolution* di susul berikutnya lahir penemu baru yang ber nama Clayton Christensen dengan teorinya yang menitik beratkan pada inovasion yang harus di lakukan oleh company dalam menghadapi competitor untuk melayani customers.

Gerakan yang menfokuskan pada inovasi ini yang akhirnya berkembang di mana mana,di mana inovasi harus benar benar maxsimal di kembangkan

Dengan perkembangan teknologi Internet semakin mendorong timbulnya inovasi baru sehingga melahirkan perusahaan-perusahaan yang mengandalkan inovasi dengan internet, di sinilah diperlukan strategi untuk mengembangkan usaha seperti yang disampaikan oleh Kenichi Ohmae yang disebut “Mr.strategi”, yang terkenal dengan bukunya “*the mind of the strategist*”, yang menganjurkan bahwa strategi harus dibuat berdasarkan customer, competitor, dan company. Berikut ini penjelasan mengenai metode strategis bersaing yang bisa diterapkan mulai dari teori strategis bersaing karya Michael Porter sampai bermunculan metode-metode baru.

MODEL PORTER’S FIVE FORCES

Dalam bukunya yang berjudul *Competitive Strategy* Michael Porter menciptakan model yang digunakan sebagai alat untuk melakukan analisis untuk mengetahui situasi persaingan bisnis.

Dalam model ini dijelaskan bahwa profitabilitas suatu perusahaan bisa dianalisis dari *forces Driving industry competition* yang terdiri dari

1. Threat of new entrants
2. Bargaining power of suppliers
3. Rivalry among existing competitors
4. Bargaining power of buyer
5. Threat of substitutes products or services

MODEL THREE GENERIC STRATEGIES

Setelah mengetahui 5 kekuatan dari model Porter tersebut sebuah perusahaan bisa memilih strategi yang sesuai di perusahaan masing-masing. Ada 3 *strategies Generic* yang ditawarkan oleh Michael Porter (1997:11-13) yaitu

1. **Biaya rendah**, strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari pengerjaan berskala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses preferensi ke bahan baku.
2. **Diferensiasi** strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dapat di hargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk antara lain diferensiasi produk, diferensiasi sistem penyampaian produk, diferensiasi dalam pendekatan pemasaran, diferensiasi dalam

peralatan dan konstruksi, diferensiasi dalam citra produk

3. **Fokus** strategi ini berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu, walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Terdapat dua fokus yaitu, fokus biaya dilakukan dengan menguasai keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, fokus diferensiasi dilakukan dengan menguasai diferensiasi dalam segmen sasarannya yaitu ada pembeli dengan pelayanan paling baik dan berbeda.

Namun ada resiko strategi yang terjadi dalam setiap pengambilan keputusan

- Resiko yang terjadi dalam biaya rendah di antaranya: pesaing akan meniru, teknologi akan cepat berubah, keunggulan biaya tidak bisa bertahan lama
- Resiko yang terjadi pada diferensiasi antara lain: pesaing akan mudah meniru, basis diferensiasi kurang penting bagi pembeli, dan diferensiasi tidak bisa bertahan lama
- Resiko yang terjadi pada strategi fokus antara lain: strategi fokus mudah ditiru, segmen sasaran jadi tidak menarik, dan struktur akan rusak sehingga permintaan menurun

Setelah strategi ditentukan keseluruhan aktifitas harus disesuaikan dengan strategi yang telah dipilih. Ketiga hal utama di atas harus dijadikan pegangan supaya perusahaan mempunyai *competitive advantage* atau keunggulan bersaing dan harus terus menerus dilakukan penyempurnaan yang *continue* supaya terbentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) cara ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan dan mempertahankan keuntungan yang maksimal.

STRATEGI THE NEW 7-S’S (D’AVENI)

Konsep strategis dinamis dari Michael Porter cenderung memiliki orientasi jangka pendek yang bersifat statis, dan sesuai dengan perkembangan global dibutuhkan *strategies* jangka panjang yang dinamis seperti yang disampaikan oleh Richard D’Aveni (1994:253)

“today’s cause of high performance will not work tomorrow. making it difficult to find generic or sustainable strategies that are associated with high performance. only entrepreneurial discovery

of new opportunities and creative destruction of opponent's, advantages create profit"

Richard D'Aveni mengemukakan ide dasar bahwa perusahaan harus menekankan strategi yang berfokus pada pengembangan kompetitive inti, pengetahuan, dan keunikan aset yang tidak berwujud untuk menciptakan keunggulan. D'Aveni menetapkan konsep strategi the new 7-S's yang meliputi pokok-pokok dasar sebagai berikut :

1. *Superior stakeholder satisfaction*
Strategi ini bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada orang-orang yang berkepentingan terhadap perusahaan meliputi pemegang saham, pemasok, karyawan, manager, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitarnya
2. *Sooth saying*
Strategi ini berfokus pada sasaran artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan
3. *Positioning for speed*
Strategi ini memposisikan perusahaan secara cepat di pasar supaya produk yang dihasilkan segera dikenal oleh konsumen
4. *Positioning for surprise*
Strategi ini membuat posisi yang mencengangkan melalui barang dan jasa baru yang lebih unik dan berbeda serta memberikan nilai tambah baru sehingga konsumen lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan
5. *Shifting the role of the game*
Strategi ini mengubah pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola yang baru dan berbeda
6. *Signaling strategic intent*
Strategi ini lebih mengutamakan perasaan seperti kedekatan dengan para karyawan, relasi, dan konsumen, akan menjadi strategi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan .
7. *Simultaneous and sequential strategic thrusts*
Strategi ini untuk mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penerak strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen

Kunci utama the new 7-S's adalah menggunakan inisiatif untuk merebut persaingan. Berikutnya D'Aveni mengelompokkan the new 7-S's menjadi tiga kelompok yang sangat efektif meliputi : *vision for disruption, general capabilities for exekating disruption, product/market tactics used to deliver the disruptions*. Teori ini dikenal dengan *hyperkompetitive D'Aveni* (1994:244)

STRATEGI 3C, 4C, 5C

Clayton Christensen seorang pemikir besar yang melahirkan strategi dalam teorinya yang bertumpu pada inovasi, menurut Clayton Christensen siapa yang melakukan atau tanggap terhadap "disruption" maka dia yang akan menang. Karena itu inovasi yang dilakukan harus benar-benar maximum ini yang disebut dengan disruptive innovation's yang artinya inovasi yang dilakukan oleh company dalam menghadapi competitor bertujuan untuk melayani customer. Gerakan dengan menggalakkan inovasi ini yang akhirnya digunakan di mana-mana seperti yang terlihat dalam perkembangan teknologi masa kini, seperti Facebook, Website, whatsapp, Google, E-Mail, dan lain sebagainya. Dengan pesatnya teknologi internet saat ini makin mendorong inovasi yang berbasis internet yang akhirnya banyak melahirkan perusahaan yang mengandalkan inovasi. Kelemahan dari teori strategi sebelumnya adalah hanya fokus kepada competitor sehingga mengabaikan customer serta mengabaikan innovation. Seorang pemikir strategi yang bernama Kenichi Ohmae yang terkenal dengan sebutan "Mr. Strategi" dalam bukunya yang melegendaris dengan judul "the mind of the strategist" menganjurkan bahwa strategi harus dibuat berdasarkan 3 C yaitu customer, competitor, dan company, di mana customer perlu selalu dihargai, competitor harus selalu diungguli, dan untuk melakukan itu company harus melakukan review strategi terus menerus (Hermawan Kerta Jaya:2013:59)

Dalam perkembangan selanjutnya karena teknologi sebagai primary maka dari 3C sebagai persiapan strategi ada C yang ke-4 yaitu "change" sehingga menjadi 4C yang disebut dengan *business landscape analyses* .

Mark plus selalu menggunakan 5 game-changers dalam anatomi of change dan tidak menggunakan 5 force-nya Mitchael porter karena strategi di buat untuk masa depan .an masa sekarang bukan untuk masa lalu. (Hermawan Kerta Jaya dan iwan stiawan:2013)

Change memegang peranan yang sangat penting dalam 4 C bussiness landscape karena *change – sensitive company* yang akan tetap memiliki *sustainable competitive advantage* atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Ketika internet semakin berperan penting maka connect akan menambah C yang ke 5 dalam strategi jadi 5C ,di mana perusahaan yang akan survive adalah *change conected company* yang artinya company yang change sensitive dan sangat responsive karena selalu conected terhadap business landscap nya dengan catatan poros change conected companynya sudah terbentuk maka usaha untuk mempertahankan competitive advantage dan menyempurnakan coustumer value jadi mudah tercapai (Hermawan Kerta Jawa dan Iwan Setiawan 2013 the marketes.com:059)

KESIMPULAN

Dalam management perusahaan selalu terjadi pergeseran strategi dari strategi perusahaan yang menitik beratkan pada memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham melalui pencarian laba menjadi pencapaian manfaat bagi pemilik kepentingan (yaitu pemegang sahaam peroroangan atau kelompok, karyawan, pembeli, masyarakat, pemasok, distributor, pemerintah, lingkungan sekitar dan lain lain)

Untuk menghadapi kondisi yang semakin dinamis perusahaan harus menemukan strategi bersaing yang sebelumnya bersifat statis milik Mitchael porter menjadi startegi bersaing yang bersifat dinamis yang di ciptakan oleh Richard D’Aveni.

Sebelum menentukan strategi yang di ambil Mitchael porter memberikan model porter 5 force yang mana dengan alat ini perusahaan dapat menganalisa sehingga akan mengetahui situasi pesaing bisnis, selanjutnya memilih strategi mana

yang akan di ambil sperti yang tertera dalam 3 generic strategy.

Richard D’Aveni mengembangkan teori strategis bersaing menggunakan inisiatif untuk merebut persaingan yang berfokus pada pengembangan kompetensi inti, pengetahuan, dan keunikan aset ,yang tidak berwujud untuk menciptakan keunggulan bersaing yang dikenal dengan the new’s 7S’s D’Avani.

Dengan berkembangnya teknolgi diperlukan strategi bersaing yang bertitik berat pada inovasi seperti yang di sampaikan oleh Clayton Christenson yang terkanal dengan discrubtive inovation, dilanjutkan dengan Kennychi Ohmae dalam bukunya yang berjudul “*the mind of the strategy*“ yang menganjurkan bahwa strategi harus di buat berdasarkan 3 C yaitu coustumer, competitor, dan company, dengan pesatnya teknologi internet masa kini mendorong inovasi yang berbasis internet dan mark Plus menambahkan “*Change*” sehingga menjadi 4 C yang di sebut business landscape analysis . dan ketika internet semakin berperan penting maka connect akan menambah menjadi 5 C meliputi coustumer, competitor, company, change connect.

Dengan teori ini perusahaan akan tetap bisa memiliki sustainable competitive advantage atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- D’Aveni. A. Richard, 1994. *Hypercompetition , Managing the Dynamics of Strategy Maneuvering*. New york : The Free Press dan C.Macmillan.
- David R.Fred.1999. *Strategic Management : Concepts and Cases*, New Jersey : Prentice hall.Inc.
- Hermawan Kertajaya, Iwan Setiawan, 2013. *The Marketerers.com*
- Lambingpeggy, Charles. R. Kuehl. 2000. *Entrepreneurship*. New Jersey : Prentice hall
- Suryana, Dr, M.SI. 2006. *Kewirausahaan Pedoman Praktis : Kiat dan Proses Menuju Sukses*
- Porter.michael E,1997, *Competitive Strategy*. New York , Pree press