

MODEL KEKUATAN BERSAING PORTER



**RUDY C
TARUMINGKENG**

Rudy C Tarumingkeng: Model 5 Kekuatan Bersaing Porter

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS
rudyc75@gmail.com

Bogor, Indonesia

24 April, 2025

Berikut infografik Model 5 Kekuatan Bersaing Porter yang menampilkan lima kekuatan utama dalam struktur kompetisi industri:

Keterangan Elemen Infografik

1. Persaingan Industri: Ikon pedang silang menggambarkan intensitas kompetisi di antara perusahaan existing.
2. Ancaman Pendatang Baru: Ikon pintu terbuka mewakili kemudahan atau hambatan bagi pemain baru.
3. Ancaman Produk Pengganti: Ikon botol dan kaleng menandakan produk substitusi yang memengaruhi permintaan.
4. Daya Tawar Pemasok: Ikon tangan memegang koin melambangkan kekuatan pemasok dalam negosiasi harga dan kualitas.
5. Daya Tawar Pembeli: Ikon tangan memegang tulisan "C" (currency) mewakili pengaruh pembeli pada harga dan syarat.

Infografik



Porter's Five Forces of Competitive Position merupakan kerangka analisis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter (1979) untuk menilai daya tarik (attractiveness) dan intensitas persaingan dalam suatu industri. Kelima kekuatan ini—Persaingan Industri (Competitive Rivalry), Daya Tawar Pemasok (Supplier Power), Daya Tawar Pembeli (Buyer Power), Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entrants), serta Ancaman Produk/Pengganti dan Perkembangan Teknologi (Threat of Substitutes & Tech Change)—berinteraksi membentuk struktur persaingan dan menentukan profitabilitas jangka panjang. Berikut adalah elaborasi formal–akademik disertai contoh kasus naratif dalam konteks industri ride-hailing di Indonesia.

1. Persaingan Industri (Competitive Rivalry)

Penjelasan

Persaingan industri menggambarkan intensitas kompetisi antar pelaku usaha yang sudah ada. Faktor–faktor kunci meliputi:

- **Jumlah dan ukuran perusahaan:** semakin banyak pesaing sebanding (homogen), persaingan harga dan non-harga akan semakin ketat.
- **Ukuran dan tren industri:** pasar yang tumbuh cepat cenderung menurunkan tekanan persaingan, sebaliknya pasar jenuh memicu perang diskon dan promosi.
- **Struktur biaya (fixed vs variable):** perusahaan dengan biaya tetap tinggi (mis. investasi infrastruktur) rentan terhadap persaingan harga untuk menutup overhead.
- **Ragam produk/layanan:** diferensiasi yang lemah memperkuat persaingan harga.

- **Strategi dan positioning:** strategi nilai-terbaik (cost-leadership) vs diferensiasi mempengaruhi corak persaingan.

Contoh Kasus: Persaingan Gojek vs Grab di Indonesia

Sejak 2016, Gojek dan Grab berlomba memperluas layanan—dari ojek online, kurir, hingga pembayaran digital.

- **Jumlah & Ukuran:** Keduanya merupakan pemain besar dengan jutaan pengguna aktif.
- **Tren Pasar:** Pertumbuhan pesat pengguna smartphone dan e-commerce menurunkan tekanan harga awal, namun di 2020–2021 pasar mulai jenuh di kota-kota besar.
- **Biaya Tetap:** Investasi pengembangan platform dan bonus mitra (driver) sangat tinggi, sehingga kedua perusahaan agresif mengejar pertumbuhan volume untuk tutup biaya.
- **Diferensiasi:** Gojek mengedepankan ekosistem super-app di dalam negeri; Grab fokus pada regionalitas ASEAN.
- **Strategi:** Gojek menambahkan layanan belanja & greengrocer; Grab menggandeng bank untuk layanan keuangan mikro.

Diskusi: Persaingan ini memaksa kedua perusahaan untuk terus berinovasi—baik dari segi cakupan layanan maupun model bisnis (mis. revenue sharing, kemitraan strategis). Namun, perang subsidi berdampak negatif pada profitabilitas sehingga sejak 2022 banyak inisiatif efisiensi dan kerjasama (mis. kode promo bersama merchant).

2. Daya Tawar Pemasok (Supplier Power)

Penjelasan

Daya tawar pemasok muncul ketika pemasok dapat menaikkan harga atau menurunkan kualitas tanpa kehilangan pelanggan. Faktor-faktor utama:

- **Reputasi merek:** pemasok dengan merek kuat (mis. suku cadang bermerek) punya leverage.
- **Cakupan geografis:** pemasok eksklusif di wilayah tertentu mengurangi alternatif pembeli.
- **Kualitas produk/layanan:** kelangkaan komponen khusus (mis. chipset smartphone) memperkuat posisi pemasok.
- **Hubungan pelanggan:** kemitraan jangka panjang menurunkan ketidakpastian bagi pembeli.
- **Proses tender & kapabilitas negosiasi:** kapasitas pemasok mengelola tender memengaruhi syarat kontrak.

Contoh Kasus: Mitra Driver sebagai “Pemasok” Layanan Ride-Hailing

Dalam ekosistem ride-hailing, **driver** berperan sebagai “pemasok” utama:

- **Reputasi & kualitas:** mitra dengan rating tinggi (safety, kebersihan) dapat menuntut insentif lebih besar.
- **Geografi:** di kota kecil, jumlah driver terbatas, maka perusahaan ride-hailing sulit menaikkan tarif tanpa menaikkan komisi yang dibayarkan ke driver.
- **Hubungan:** program loyalitas (GoClub, GrabRewards) memperkuat retensi driver, namun juga meningkatkan daya tawar mereka untuk menuntut bonus lebih besar.

Diskusi: Untuk meredam meningkatnya daya tawar driver, platform beralih ke model pendanaan insentif berbasis performa, pelatihan profesional, dan opsi pendapatan non-transportasi (mis. kurir, layanan pesan antar makanan), sehingga mengurangi ketergantungan pada satu jenis layanan.

3. Daya Tawar Pembeli (Buyer Power)

Penjelasan

Pembeli memiliki daya tawar tinggi jika dapat meminta potongan harga, kualitas lebih baik, atau berpindah ke alternatif lain. Faktor-faktornya:

- **Pilihan pembeli:** mudahnya switch ke pesaing memperkuat posisi pembeli.
- **Jumlah dan ukuran pembeli:** pembeli korporasi besar (mis. B2B) punya leverage negosiasi.
- **Biaya berganti (switching cost):** rendahnya biaya pindah ke platform lain (hanya perlu install aplikasi) memperkuat daya tawar.
- **Pentingnya produk/layanan:** jika layanan ride-hailing esensial (kecepatan, kenyamanan), pembeli kurang sensitif harga.
- **Volume dan scheduling JIT:** pengguna reguler (daily commuter) dapat meminta paket langganan dengan tarif khusus.

Contoh Kasus: Pengguna Setia GoPay vs Pengguna GrabPay

- **Pilihan mudah:** dengan dua aplikasi terpasang, pengguna bisa beralih platform hanya berdasarkan promo.
- **Switching Cost rendah:** tidak ada kontrak jangka panjang, hanya berdasar saldo dompet digital.
- **Volume:** korporasi besar memesan layanan korporat (grab for business) menuntut diskon tarif.
- **Frekuensi:** pengguna harian dapat menuntut paket langganan GoRide kompetitif.

Diskusi: Untuk mereduksi daya tawar pembeli, platform mengintegrasikan pembayaran lintas layanan—mis. Gojek menautkan GoPay dengan Tokopedia, Grab meluncurkan GrabRewards—sehingga menciptakan “lock-in” ekosistem dan meningkatkan switching cost.

4. Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entrants)

Penjelasan

Mudahnya masuk pasar meningkatkan ancaman pendatang baru, menambah pasokan, dan menurunkan margin. Faktor-faktor:

- **Kemudahan/barrier to entry:** regulasi ojek online, persyaratan lisensi transportasi.
- **Faktor geografis:** infrastruktur internet dan penetrasi smartphone menjadi prasyarat.
- **Resistensi incumbents:** kekuatan merger-akuisisi, perang harga, subsidi.
- **Strategi pendatang baru:** model freemium, kemitraan lokal.
- **Rute ke pasar:** marketplace B2B, kerjasama dengan pemerintah daerah.

Contoh Kasus: Munculnya “Pesaing Kecil” dan Layanan Spesialis

Di samping Gojek dan Grab, bermunculan aplikasi ride-hailing lokal (mis. Anterin, Maxim) dengan fitur unik seperti **tarif luwes** (harganya tawar menawar), **layanan tunda jemput** (driver standby).

- **Barrier rendah:** kode aplikasi open-source memudahkan development cepat.
- **Resistensi:** dana subsidi terbatas membatasi kemampuan startup baru menyaingi bonus driver.
- **Rute:** kemitraan dengan komunitas kampus atau korporasi lokal.

Diskusi: Incumbent merespons dengan memperketat persyaratan kemitraan, meningkatkan loyalitas driver melalui pelatihan & benefit non-finansial, serta memanfaatkan data ekstensif untuk menetapkan harga dinamis yang sulit ditiru startup kecil.

5. Ancaman Produk/Pengganti & Perkembangan Teknologi (Threat of Substitutes & Tech Change)

Penjelasan

Substitusi muncul bila produk/layanan lain bisa memenuhi kebutuhan yang sama. Perkembangan teknologi dapat mempercepat munculnya substitusi baru.

- **Alternatif harga/kualitas:** transportasi umum (ojek pangkalan, bus), car sharing, sepeda listrik.
- **Perubahan distribusi pasar:** aplikasi agregator moda transportasi, micro-mobility.
- **Mode hidup & tren:** semakin banyak yang memilih sepeda listrik (GrabWheels, GESITS).
- **Efek regulasi:** pembatasan kendaraan berbahan bakar fosil mendorong adopsi kendaraan listrik.

Contoh Kasus: Transisi ke Layanan Micro-Mobility

Di kota-kota besar, **skuter listrik bersama** (e-scooter sharing) mulai menjadi alternatif cepat untuk jarak pendek.

- **Harga kompetitif:** tarif per menit skuter lebih murah dibandingkan ojek online untuk jarak <3 km.
- **Tren kesehatan & lingkungan:** konsumen urban cenderung pro-lingkungan dan fashionable.
- **Regulasi:** insentif pemerintah kota Surabaya mendukung transportasi ramah lingkungan.

Diskusi: Platform ride-hailing merespons dengan menambah layanan micro-mobility, berkolaborasi dengan produsen sepeda listrik, serta mengintegrasikan opsi multi-modal dalam aplikasi—menurunkan risiko tersubstitusi secara penuh.

Interaksi dan Implikasi Manajerial

Kelima kekuatan ini **tidak berdiri sendiri**—misalnya, peningkatan daya tawar pembeli (melalui switching cost rendah) dapat memperkuat rivalitas industri. Demikian pula, perkembangan teknologi (Force 5) dapat menurunkan barrier to entry (Force 4) dan meningkatkan substitusi.

Rekomendasi Strategis:

1. **Diferensiasi Layanan:** bangun ekosistem nilai tambah (keuangan, belanja, hiburan) untuk memperkuat lock-in pelanggan.
2. **Kemitraan Strategis:** jalin aliansi dengan pemerintah daerah dan korporasi besar untuk mempersempit ruang gerak pendatang baru.
3. **Manajemen Hubungan Pemasok:** gunakan program loyalitas dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas mitra driver sekaligus menurunkan daya tawar mereka.
4. **Inovasi Berkelanjutan:** investasikan pada R&D untuk layanan baru (AI-driven dispatch, predictive pricing) agar selangkah di depan substitusi teknologi.

Kesimpulan

Porter's Five Forces menyediakan kerangka komprehensif untuk memahami dinamika persaingan dalam industri. Dengan menganalisis kelima kekuatan tersebut—serta interaksinya—manajer dapat merumuskan strategi yang memitigasi ancaman, memanfaatkan peluang, dan menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dalam konteks vaksinasi digital transportasi seperti ride-hailing di Indonesia, strategi yang adaptif dan inovatif menjadi kunci mempertahankan profitabilitas di tengah persaingan yang kian intensif.

Berikut kelanjutan pembahasan dengan pendalaman aspek-aspek lanjutan dan refleksi kritis terhadap penerapan Porter's Five Forces dalam konteks dinamis industri digital:

6. Dinamika Waktu dan Siklus Hidup Industri

Porter's Five Forces pada dasarnya memberikan *snapshot* struktur persaingan pada satu titik waktu, namun dalam praktik manajerial penting memperhitungkan **siklus hidup industri** (introduction, growth, maturity, decline).

- **Tahap Introduction:** barrier to entry relatif tinggi (butuh edukasi pasar), substitusi masih rendah, buyer power kecil karena sedikit pilihan.
- **Growth:** pesatnya permintaan menurunkan persaingan harga, tetapi potensi pendatang baru meningkat. Contoh: awal kemunculan layanan "cloud kitchen" di Jakarta (2018–2020) – banyak investasi modal ventura, sedikit regulasi, sehingga cepat ekspansi.
- **Maturity:** margin menipis, perang harga, buyer & supplier power meningkat. Layanan cloud kitchen mulai konsolidasi (merger), menandakan pressure ke arah efisiensi skala.
- **Decline:** penggantian oleh model baru atau teknologi disruptif, mis. food delivery via drone bisa menggantikan sebagian fungsi cloud kitchen urbano.

Diskusi: Manajer perlu melakukan **dynamic five forces analysis**, yakni memetakan bagaimana setiap kekuatan akan bergeser seiring waktu dan merencanakan "trigger points" (contoh: level adopsi minimum untuk mempertahankan profit).

7. Interaksi dengan Framework Lain

Porter's Five Forces sering dipadukan dengan analisis internal seperti **VRIO** (Value, Rarity, Imitability, Organization) atau **Resource-Based View** untuk mengevaluasi apakah suatu perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bisa mengatasi tekanan eksternal.

- **Contoh naratif:** Gojek mengidentifikasi "data driver-behavior" sebagai kapabilitas langka (rare), sehingga meski buyer power tinggi, mereka mampu mempersonalisasi layanan—menurunkan switching cost.
- **Kritik:** Five Forces terlalu "statik" dan kurang menyoroti **co-opetition** (kolega sekaligus pesaing) di platform digital; misalnya Gojek & Grab kadang berbagi infrastruktur pembayaran dengan bank partner yang sama.

8. Peran Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Regulasi dapat memperkuat atau melemahkan kelima kekuatan:

- **Lisensi dan Perizinan** (Force 4): ketatnya aturan ojek online di DKI Jakarta (Persetujuan Dishub) menambah barrier to entry—menguntungkan incumbents.
- **Subsidi dan Insentif** (Force 5): program insentif kendaraan listrik oleh pemerintah mendorong substitusi ke micro-mobility elektrik.
- **Perlindungan Konsumen** (Force 3): regulasi batas tarif ojek online di beberapa daerah menurunkan buyer power terhadap platform, tetapi meningkatkan kepercayaan jangka panjang.

Diskusi: Strategi perusahaan harus memasukkan **government affairs**—melobi kebijakan yang mendukung inovasi sekaligus melindungi profitabilitas.

9. Kritik dan Adaptasi Model

Beberapa akademisi menyoroti bahwa Five Forces kurang memadai dalam industri digital yang ditandai **network effects** (efek jaringan), di mana nilai layanan tumbuh seiring jumlah pengguna.

- **Adaptasi:** tambahkan kekuatan keenam, yaitu **network effects**, yang dapat memperkuat barrier to entry dan mengubah buyer/supplier power secara drastis.
- **Kasus naratif:** WhatsApp di Indonesia menikmati *lock-in* tinggi karena hampir semua kontak terdaftar, sehingga meski ada aplikasi pesan lain (substitutes), switching cost praktis sangat tinggi.

10. Implikasi untuk Pengajaran dan Penelitian

Dalam konteks pengajaran manajemen bagi generasi milenial, Porter's Five Forces dapat:

1. **Role-play Simulation:** mahasiswa dibagi peran sebagai "entrant", "incumbent", "regulator", dll., dan bernegosiasi untuk memetakan kekuatan masing-masing.
2. **Research Project:** analisis perbedaan struktur Five Forces di sektor tradisional (manufacturing) vs platform digital (e-commerce)—bagaimana variabel seperti data dan AI menggeser kekuatan.
3. **Case Study Development:** studi lapangan di UMKM digital—identifikasi substitusi layanan perbankan digital versus fintech P2P lending.

Penutup Lanjutan

Porter's Five Forces tetap relevan sebagai fondasi analisis strategi, namun efektivitasnya bergantung pada kemampuan manajer untuk **memahami konteks dinamis**, mengintegrasikan kerangka lain, serta merefleksikan peran *network effects* dan regulasi. Melalui adaptasi dan pendalaman

naratif, mahasiswa dan praktisi dapat mengembangkan insight strategis yang lebih kaya dan aplikatif dalam era disrupsi digital.

11. Pengukuran dan Kuantifikasi Porter's Five Forces

Meskipun frame Porter bersifat kualitatif, mengkuantifikasi tiap kekuatan dapat menambah ketajaman analisis dan mempermudah perbandingan antar periode maupun antar-unit bisnis. Langkah-langkahnya:

Definisikan Indikator Kunci

Supplier Power → rasio konsentrasi pemasok (Herfindahl-Hirschman Index), persentase biaya bahan baku terhadap total biaya.

Buyer Power → indeks loyalitas pembeli (repeat purchase rate), spread margin harga rata-rata vs biaya produksi.

Threat of New Entrants → skor kemudahan masuk pasar (survey manajer industri), total investasi modal minimal.

Competitive Rivalry → tingkat pertumbuhan penjualan tahunan industri, rasio promosi diskon–terhadap–harga normal.

Threat of Substitutes → persentase pangsa pasar alternatif, perkembangan teknologi pengganti (jumlah paten per tahun).

Kumpulkan Data

Survei stakeholder (pemasok, pembeli, pesaing).

Analisis financial statements pesaing publik.

Big data platform: text mining ulasan konsumen (untuk buyer power), scraping harga pesaing (competitive rivalry).

Skala dan Bobot

Gunakan metode Analytic Hierarchy Process (AHP) atau Analytic Network Process (ANP) untuk memberi bobot relatif antar-indikator.

Hasil akhirnya berupa skor 0–100 untuk tiap kekuatan, yang dapat dipetakan ke dalam radar chart untuk visualisasi cepat.

Opini & Diskusi:

Meskipun menambah objektivitas, kuantifikasi rawan bias skala dan keandalan data. Perusahaan perlu membangun sistem intelligence yang berkelanjutan untuk menjaga kualitas input analisis.

12. Integrasi dengan Scenario Planning dan System Dynamics

12.1 Scenario Planning

Alih-alih sekali jalan, analisis Five Forces lebih bermanfaat jika dikombinasikan dengan scenario planning:

Susun 2–4 skenario: misalnya “Urban Mobility 2030” (kendaraan listrik dominan), “Gig Economy 2025” (fleksibilitas maksimal), “Regulasi Ketat 2024” (tarif dan standar keamanan tinggi).

Pemetaan Five Forces di tiap skenario: bagaimana buyer power berubah jika kendaraan listrik meluas? Apakah barrier to entry menurun karena subsidi pemerintah?

12.2 System Dynamics Modeling

Buat model umpan balik (feedback loops) antar-kekuatan: mis. peningkatan competitive rivalry → perang harga → menurunkan margin → menambah insentif ke driver → meningkatkan supplier power.

Gunakan software seperti Vensim atau Stella untuk simulasi dampak kebijakan (subsidi, regulasi) pada profitabilitas jangka panjang.

Diskusi:

Pendekatan ini membantu manajer melihat konsekuensi tidak langsung dan waktu tunda (time delay) dalam strategi—sesuatu yang tidak ditangkap oleh model Porter klasik.

13. Studi Perbandingan Lintas Industri

Untuk memperkaya pemahaman mahasiswa, dapat disajikan studi kasus perbandingan:

Kekuatan	Ride-Hailing (Gojek/Grab)	E-Commerce (Tokopedia/Shopee)	Fintech P2P Lending
Supplier Power	Driver (mitra pengemudi)	Merchant/penjual	Penyedia dana/investor
Buyer Power	Pengguna aplikasi	Pembeli online	Peminjam korporasi dan retail
Threat of Entrants	Startup lokal, micro-mobility	Marketplace niche	Bank digital
Rivalry	Promo & cashback agresif	Flash sale, gelombang diskon	Bunga kompetitif &

Kekuatan	Ride-Hailing (Gojek/Grab)	E-Commerce (Tokopedia/Shopee)	Fintech P2P Lending
			layanan value-added
Substitutes/Tech	TransJakarta, sepeda listrik	Kios fisik, social commerce	KTA bank, kartu kredit

Narasi:

Pada fintech P2P lending, misalnya, *buyer power* (peminjam) tinggi saat banyak pilihan platform, tetapi *supplier power* (investor) juga kuat karena pencari imbal hasil bisa menekan suku bunga. Sebaliknya, e-commerce menghadapi *threat of substitutes* yang lebih rendah—konsumen kian nyaman belanja online—sehingga *competitive rivalry* terutama soal logistik dan kecepatan pengiriman.

14. Tantangan Praktis dan Rekomendasi Aksi

1. Keterbatasan Data & Sumber Daya

- Banyak UMKM tidak memiliki data sistematis; solusi: gunakan *proxy data* (mis. jumlah order harian) dan metode kuantitatif sederhana (spreadsheet).

2. Bias Manajerial

- Manajer cenderung menilai “pesaing besar” saja; perlu *workshop cross-functional* agar sudut pandang pemasok dan pembeli juga terwakili.

3. Kecepatan Perubahan Teknologi

- Analisis harus di-update secara periodik (quarterly) menggunakan *dashboard real-time* berbasis cloud.

4. Sinkronisasi Strategi

- Hasil Five Forces perlu diintegrasikan ke dalam *Balanced Scorecard* (Learning & Growth, Internal Process, Customer, Finance) sehingga langkah strategis terukur dan terpantau.
-

15. Refleksi dan Arah Penelitian Selanjutnya

- **Network Effects & Platform Ecosystems:** studi mendalam tentang bagaimana ekosistem digital membentuk “kekuatan keenam”.
- **Sustainability & ESG:** analisis tambahan “Green Force”, yaitu tekanan regulasi dan preferensi konsumen terhadap praktik ramah lingkungan.
- **AI-Driven Competitive Intelligence:** eksplorasi penggunaan *machine learning* untuk memprediksi pergeseran Five Forces sebelum tampak di permukaan.

Penutup:

Porter’s Five Forces tetap menjadi pilar fundamental dalam strategi, tetapi efektivitasnya bergantung pada kemampuan adaptasi, kualitas data, dan integrasi dengan metodologi modern (scenario planning, system dynamics, AI). Dengan kombinasi analisis kualitatif naratif dan kuantitatif berbasis data, generasi milenial manajer dan peneliti dapat menghasilkan insight strategis yang lebih robust dan responsif terhadap dinamika industri.

16. Ekstensi Model: Peran Complementors (dividend ke-“Keenam Kekuatan”)

Penjelasan

Salah satu kritik terhadap Five Forces klasik adalah minimnya perhatian pada **pelaku pelengkap** (*complementors*), yaitu organisasi atau produk yang menambah nilai bersama (joint value creation). Booz Allen

Hamilton bahkan mengusulkan “Complementors” sebagai kekuatan keenam yang perlu dianalisis.

- **Karakteristik:** Complementors bukan pesaing, melainkan mitra dalam ekosistem—misalnya pengembang aplikasi pihak ketiga di platform super-app.
- **Dampak Strategis:** Ketersediaan complementors dapat memperkuat barrier to entry dan menciptakan *lock-in* pengguna.

Contoh Kasus

Di ekosistem Gojek, para merchant (restoran, minimarket) dan pengembang aplikasi mini-apps (GoBiz, GoFood merchant tools) berfungsi sebagai complementors. Sinergi ini:

1. Meningkatkan **value proposition** bagi pengguna akhir (one-stop solution).
2. Memperluas **network effect** sehingga sulit bagi pendatang baru meniru keseluruhan ekosistem.

Diskusi: Analisis complementors memerlukan pemetaan value network—siapa saja yang mendapat keuntungan dari kolaborasi, dan bagaimana membagi nilai (value-sharing).

17. Blue Ocean Strategy vs Five Forces

Penjelasan

Sementara Five Forces berfokus pada **bersaing di pasar yang ada**, **Blue Ocean Strategy** (Kim & Mauborgne, 2005) mengajak perusahaan menciptakan “ruang pasar baru” (blue ocean) dengan mengubah asumsi struktur industri.

- **Shift fokus:** dari mengalahkan pesaing ke membuat pesaing menjadi tidak relevan.

- **Alat bantu:** *strategy canvas*, *four-actions framework* (eliminate-reduce-raise-create).

Integrasi dengan Porter

1. **Diagnosis Pasar:** gunakan Five Forces untuk menilai tekanan kompetitif saat ini.
2. **Rekonstruksi Asumsi:** manfaatkan Blue Ocean untuk memodifikasi elemen industri—misal, **eliminate** fitur yang kurang dihargai oleh pelanggan, **create** fitur baru yang unik.
3. **Implementasi:** uji di segmen niche terlebih dahulu (pilih segmen yang buyer power-nya lebih lemah) sebelum ekspansi.

Contoh Kasus

AirAsia mengeliminasi layanan full-service maskapai (kursi empuk, makanan gratis) dan menciptakan model *no-frills* berbiaya rendah. Dengan demikian mereka tidak hanya bersaing pada biaya rendah (cost leadership) tetapi juga menciptakan blue ocean bagi segmen pelancong harga-sensitif di Asia Tenggara.

18. Competitive Intelligence di Era AI dan Big Data

Penjelasan

Perkembangan AI & Big Data memungkinkan kuantifikasi dan prediksi pergeseran Five Forces secara real-time:

- **Text mining & sentiment analysis** terhadap ulasan pelanggan untuk memantau buyer power dan emerging substitutes.
- **Machine learning** untuk memprediksi pola masuknya pendatang baru (startup) berdasarkan data pendanaan dan lowongan pekerjaan.
- **Network analysis** untuk memetakan complementors dan aliansi strategis dalam ekosistem digital.

Contoh Penggunaan

Sebuah e-commerce besar dapat menggunakan AI untuk:

1. **Mendeteksi** kenaikan volume chat/keluhan karena harga naik → sinyal meningkatnya buyer power.
2. **Memantau** pendaftaran merek dagang dan paten baru di bidang logistik → indikasi emerging substitutes atau threat of new entrants di jasa pengiriman.

Diskusi: Menerapkan *AI-driven intelligence* membutuhkan infrastruktur data yang kuat serta tim analitik multidisiplin (data scientist, business strategist, industry expert).

Penutup Tambahan

Dengan menambahkan analisis complementors, integrasi Blue Ocean Strategy, dan pemanfaatan AI-driven competitive intelligence, kerangka Porter's Five Forces menjadi lebih **adaptif** dan **holistik**. Pendekatan ini memadukan kekuatan kualitatif tradisional dengan kapabilitas kuantitatif modern, sangat relevan bagi manajer dan peneliti yang hendak merancang strategi unggul dalam era disrupsi digital dan platform economy.

Glosarium

Istilah-istilah kunci yang muncul dalam pembahasan Porter's Five Forces dan extensi-extensinya:

1. **Persaingan Industri (Competitive Rivalry)**

Intensitas kompetisi antar perusahaan yang sudah ada dalam satu industri, ditentukan oleh jumlah dan ukuran pesaing, laju pertumbuhan pasar, struktur biaya, tingkat diferensiasi produk, dan strategi masing-masing pelaku.

2. **Daya Tawar Pemasok (Supplier Power)**

Kemampuan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas tanpa kehilangan pelanggan; dipengaruhi oleh konsentrasi pemasok, diferensiasi input, serta hubungan dan kapabilitas negosiasi.

3. **Daya Tawar Pembeli (Buyer Power)**

Kekuatan pembeli dalam menuntut penurunan harga, peningkatan kualitas, atau layanan tambahan; ditentukan oleh jumlah alternatif yang tersedia, biaya berganti (switching cost), dan volume pembelian.

4. **Ancaman Pendetang Baru (Threat of New Entrants)**

Tingkat kemudahan atau kesulitan bagi pesaing baru untuk memasuki pasar, ditentukan oleh barrier to entry seperti regulasi, investasi awal, paten, dan akses ke saluran distribusi.

5. **Ancaman Produk/Pengganti (Threat of Substitutes)**

Kemungkinan konsumen beralih ke produk atau layanan lain yang memenuhi fungsi sama; dipengaruhi oleh rasio harga/kinerja alternatif, perubahan preferensi, dan kemajuan teknologi substitusi.

6. **Barrier to Entry (Hambatan Masuk)**

Faktor-faktor struktural (regulasi, biaya modal, paten, loyalitas pelanggan) yang menghalangi atau memperlambat pendatang baru untuk masuk ke pasar.

7. **Switching Cost (Biaya Pindah)**

Total biaya—baik finansial, waktu, maupun psikologis—yang harus ditanggung pelanggan jika berpindah dari satu penyedia layanan/produk ke penyedia lain.

8. **Complementors (Pelengkap)**

Pelaku atau produk lain yang bukan pesaing langsung, tetapi menambah nilai bersama dalam ekosistem; misalnya merchant dan pengembang aplikasi pihak ketiga dalam super-app.

9. **Network Effects (Efek Jaringan)**

Fenomena di mana nilai suatu produk atau layanan meningkat seiring bertambahnya jumlah pengguna atau pelaku dalam ekosistem, sehingga memperkuat barrier to entry dan lock-in.

10. **Value Proposition (Proposisi Nilai)**

Rangkaian manfaat dan keunggulan yang ditawarkan suatu perusahaan kepada pelanggan, membedakannya dari pesaing dan menjadi dasar keputusan pembelian.

11. **Scenario Planning (Perencanaan Skenario)**

Metode strategis yang menyusun berbagai kemungkinan masa depan (skenario) untuk menguji dan memetakan dampak perubahan lingkungan terhadap kekuatan kompetitif.

12. **System Dynamics (Dinamika Sistem)**

Pendekatan pemodelan yang menguraikan umpan balik (feedback loops) dan delay antar-komponen dalam sistem kompleks, digunakan untuk mensimulasikan konsekuensi kebijakan jangka panjang.

13. **Analytic Hierarchy Process (AHP)**

Metode multi-kriteria yang menggunakan perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot relatif indikator, sehingga memudahkan kuantifikasi dan perankingan faktor dalam keputusan strategis.

14. **Balanced Scorecard**

Kerangka manajemen kinerja yang mengintegrasikan perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Pembelajaran & Pertumbuhan untuk memastikan keterkaitan antara strategi dan eksekusi operasional.

15. **Blue Ocean Strategy**

Pendekatan yang mengajak perusahaan menciptakan “ruang pasar baru” tanpa kompetisi langsung (blue ocean) melalui eliminasi, pengurangan, peningkatan, dan penciptaan elemen nilai baru.

16. **VRIO Framework**

Analisis internal yang menilai apakah sumber daya dan kapabilitas suatu perusahaan memiliki karakteristik Value (bernilai), Rarity (langka), Imitability (sulit ditiru), dan Organization (terorganisasi)—untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

17. **Competitive Intelligence**

Proses sistematis mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi tentang pesaing, pelanggan, dan lingkungan industri—kini didukung oleh AI & Big Data untuk real-time insights.

Daftar Pustaka

yang melengkapi seluruh pembahasan, mulai dari konsep dasar Porter's Five Forces hingga ekstensi dan metodologi pendukung:

1. Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.
2. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
3. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
4. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday.
5. Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based Business Ecosystems. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
6. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
7. Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
8. Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. MIT Press.
9. Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Irwin/McGraw-Hill.
10. Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

12. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
13. Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
14. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business School Press.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Prentice Hall.
16. ChatGPT o4-mini-high (2025). Copilot of this article. Access date: 24 April 2025. Writer's account.
<https://chatgpt.com/c/680a2c2e-2d2c-8013-ac0d-d341643cc933>