

BAB II

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING

A. Strategi Keunggulan Bersaing

Penulis menguraikan beberapa teori tentang Strategi Keunggulan Bersaing yang telah dikemukakan oleh tokoh terkenal. Hal ini sangat penting sebab berdasarkan teori-teori dari para tokoh tersebut bisa penulis jadikan sebagai pembandingan dan juga pedoman dalam penelitian ini. Adapun pendapat para tokoh tentang strategi.

1. Pengertian Strategi

Definisi Strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheleen adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Untuk mencapai tujuan tingkat pengembalian 10 persen, komunitas bank akan meningkatkan permintaan pinjaman dengan menawarkan jangka waktu pinjaman khusus untuk segmen pasar tertentu, seperti orang-orang muda profesional, yang tidak dapat memenuhi standar pembayaran uang muka.¹

Menurut Pearce dan Robinson Strategi adalah rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi

¹ David Hunger dan Thomas Wheleen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), 16.

dengan lingkungan guna mencapai sasaran – sasaran yang akan dicapai perusahaan.²

Menurut Husein Umar, Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.³

Menurut Stoner Freeman dan Gilbert yang mendefinisikan Strategi yaitu Perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu.⁴

Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat penulis simpulkan bahwa pengertian strategi yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kesatuan keputusan yang dirumuskan berdasarkan tinjauan terhadap faktor internal maupun eksternal untuk mencapai tujuan BNI Syariah.

² Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 20.

³ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003), 31.

⁴ Ibid.,

2. Tingkatan Strategi

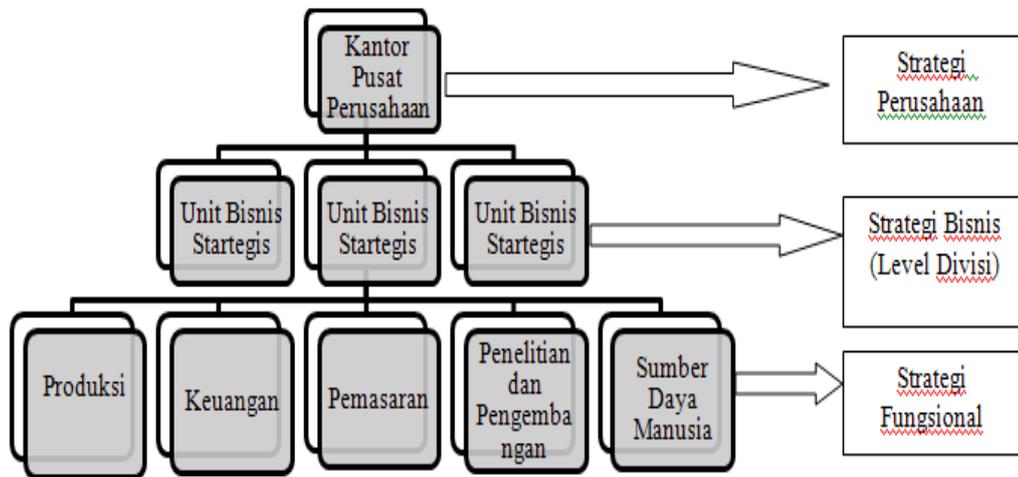
Husein Umar menyatakan bahwa strategi sebuah kesatuan atas tingkatan-tingkatan berdasarkan ruang lingkup strategi bersaing / generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama / induk (*grand strategy*) yang kemudian akan dijabarkan menjadi strategi fungsional.⁵

Strategi terdiri atas strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan tentang sikap perusahaan terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa, strategi bisnis / bersaing menggambarkan segmen pasar yang dilayani divisi tersebut, dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus, strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas perusahaan dan strategi bisnis di sekitar mereka.⁶

⁵ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action...*, 31-32.

⁶ David Hunger dan Thomas Wheeleen, *Manajemen Strategis...*, 24.

Gambar 2.1 Hierarki Strategi Menurut David Hunger dan Thomas Wheelen.⁷



3. Manfaat Strategi

Tripomo dan Udan menyatakan bahwa rumusan strategi yang baik mempunyai manfaat yaitu mendorong pemahaman kondisi perusahaan yang sebenarnya, mengatasi konflik yang disebabkan pengembangan perusahaan yang tidak jelas, pemanfaatan sumber daya perusahaan, memenangkan persaingan perusahaan yang ketat, dan mampu membantu perusahaan mencapai tujuan dan memecahkan perusahaan yang rumit.⁸

Manfaat dari strategi yaitu kegiatan perumusan (formulasi) strategi mempekuat kemampuan perusahaan mencegah masalah, keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada, keterlibatan karyawan dalam perumusan

⁷ Ibid., 26.

⁸ Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategis* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 20.

strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas-imbilan di setiap rencana strategi sehingga mempertinggi motivasi mereka, dan senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam peumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.⁹

Berdasarkan pernyataan diatas dapat penyusun simpulkan bahwa manfaat strategi adalah bisa membantu memecahkan masalah dengan mempertimbangkan segala resiko dan usaha pencapaian tujuan setiap perusahaan.

4. Manajemen Strategi

Fred David yang menyatakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya.¹⁰ Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tingkatan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan untuk jangka panjang.¹¹

Berdasarkan pernyataan diatas dapat penyusun simpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

⁹ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian...*,30.

¹⁰ Fred David, *Manajemen Strategis Konsep* (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 5.

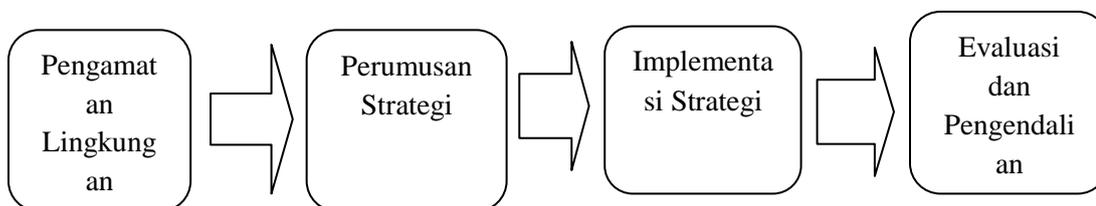
¹¹ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis...*,4.

5. Proses Manajemen Strategi

David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian sosial.¹²

Proses manajemen strategi secara umum terbagi atas empat langkah yaitu, identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.¹³

Gambar 2.2 Proses manajemen strategi menurut David Hunger dan Thomas Wheelen.



6. Pesaing (*Competitor*) dan Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Penulis akan menguraikan beberapa teori tentang pesaing dan keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh tokoh terkenal. Hal ini penulis rasa sangat penting sebab pesaing dan keunggulan bersaing saling berhubungan. Adapun teori-teori tersebut antara lain:

a. Pengertian Pesaing (*Competitor*)

Menurut Boyd, Walker dan Larreche dalam buku Manajemen Pemasaran menyatakan bahwa pesaing (*Competitor*) adalah struktu

¹² Ibid., 9.

¹³ Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pemgendalian ...*,3.

industri, sepak terjang berbagai kekuatan persaingan yang mempengaruhi kemampuan suatu industri.¹⁴

Menurut David Cravens dalam buku Pemasaran Strategis menyatakan bahwa pesaing memberikan pemahaman pada posisi pasar, kepemimpinan harga dalam industri, teknologi industri, produk pasar, pangsa pasar yang bisa diandalkan bahkan pada tingkat segmen agar usaha lebih berhasil jika hanya ditujukan pada konsumen tertentu saja.¹⁵

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat penyusun simpulkan bahawa pengertian pesaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lembaga keuangan yang menjalankan kegiatan usaha sejenis, sama dalam system pelayanan, kepemimpinan harga di pasar, produk, pangsa pasar, jangkauan bersaing luas, jumlah nasabah dan jumlah kantor cabang sama atau melebihi BNI Syariah.

b. Pengertian Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Robert Grant menyatakan definisi keunggulan bersaing bahwa ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan

¹⁴ Boyd, Walker dan Larreche., *Manajemen Pemasaran; Suatu Pendekatan Strategis dengan Orientasi Global*, (Jakarta: Erlangga, 2000), 248.

¹⁵ David Craven, *Pemasaran Strategis* (Jakarta: Erlangga, 1998), 248.

tingkat keuntungan dan memiliki potensi mendapatkan laba lebih tinggi.¹⁶

David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan diantara perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (*low cost*) dan diferensiasi. Selanjutnya dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.¹⁷

Husein Umar menyatakan bahwa Strategi Bersaing adalah perumusan untuk meningkatkan daya saing perusahaan di mata pelanggan atau calon pelanggan. Strategi bersaing memberikan keunggulan sehingga membedakannya dengan perusahaan lain dan menimbulkan persaingan sehat dengan pelanggan tersegmentasi.¹⁸

Suwarsono Muhammad menyatakan bahwa perusahaan berusaha memproduksi dan memasarkan barang dan jasa dengan strategi bersaing yang menjadikan keunggulan dari perusahaan lain.¹⁹

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas dapat penulis simpulkan pengertian dari keunggulan bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha untuk meningkatkan daya saing BNI Syariah sehingga mampu membuat berbeda dari perbankan lain.

¹⁶ [Http://www.google.com/search.doc+literatur+keunggulan kompetitif](http://www.google.com/search.doc+literatur+keunggulan+kompetitif) akses pada 27 maret 2014 pukul 21.31 WIB

¹⁷ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis...*, 245.

¹⁸ Husein Umar, *Strategik Manajemen In Action ...*, 34.

¹⁹ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004), 258.

c. Strategi Bersaing Generik

Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.²⁰

Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Perusahaan besar dengan akses sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan atau dengan diferensiasi, sedangkan perusahaan kecil sering bersaing dengan landasan fokus.²¹

Pentingnya perencanaan strategi melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang diantara unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam perusahaan. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan

²⁰ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategik...*, 259.

²¹ Ibid.,

diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya perusahaan mengalihkan ketrampilan dan keahlian diantara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa ada dua strategi bersaing generik untuk mengungguli perusahaan lain: biaya rendah dan diferensiasi. Pada perkembangan, keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh jangkauan bersaing. Kombinasi kedua strategi berdasarkan pasar sasaran menghasilkan 4 variasi strategi yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus biaya dan diferensiasi terfokus.²²

Berdasarkan analisis kompetitif, Porter menyatakan bahwa walaupun suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaing. Terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki oleh suatu perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi yang sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menaggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Untuk kepentingan inilah maka Porter kemudian menyarankan tiga strategi yang harus di pertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (overall cost leadership), diferensiasi (differentiation), dan fokus (focus) yang

²² Ibid., 244-245.

disebutnya sebagai strategi generik (generic strategies). Strategi fokus terdiri dari dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Suwarsono Muhammad yang menyatakan bahwa strategi bersaing terdiri atas keunikan (diferensiasi), biaya rendah dan fokus.²³

**Gambar 2.3 Strategi bersaing generic dari Michael Proter.²⁴
Keunggulan Kompetitif**

	Biaya Rendah	Diferensiasi
T A R G E T L U A S	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
T A R G E T S E M P I T	Fokus Biaya	Diferensiasi Terfokus

²³ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus...*, 263.

²⁴ *Ibid.*, 247.

Berdasarkan pernyataan diatas bisa penulis simpulkan bahwa strategi bersaing yang dimaksud dalam penelitian ini adalah biaya rendah, diferensiasi dan fokus. Adapun pengertian dari ketiga strategi bersaing tersebut adalah:

d. Biaya Rendah

David Hunger dan Thomas Wheelen menyatakan bahwa biaya rendah (*low cost*) adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.²⁵

Biaya Rendah (*overal cost leadership*) adalah usaha perusahaan untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah.²⁶

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat penulis simpulkan pengertian biaya rendah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha BNI Syariah untuk memasarkan produk dan jasa seefisien mungkin daripada pesaing.

e. Diferensiasi

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan

²⁵ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis...*, 245.

²⁶ [Http://www.uny.ac.id/refleksi_group/](http://www.uny.ac.id/refleksi_group/) akses pada 28 maret 2014 pukul 14.32 WIB

pemasaran, dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya.²⁷

Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan menetapkan harga lebih tinggi untuk produknya yang memperoleh loyalitas pelanggan karena konsumen bisa begitu terikat dengan fitur-fitur diferensiasi. Fitur-fitur yang membedakan produk suatu perusahaan bisa mencakup pelayanan yang sangat unggul, ketersediaan suku cadang, desain teknis, kinerja produk, umur manfaat produk, hemat bahan bakar, atau kemudahan penggunaan.²⁸

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat penulis simpulkan bahwa pengertian diferensiasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha BNI Syariah untuk memberikan sesuatu yang berbeda dan berharga bagi nasabah. Tujuan diferensiasi adalah untuk menghindarkan BNI Syariah dari persaingan harga yang murah karena keunikan yang telah dimiliki.

f. Fokus

Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus

²⁷ Purnomo dan Setiawan Hari, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007), 63.

²⁸ *Ibid.*,

berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.²⁹

Strategi fokus akan sangat efektif ketika konsumen mempunyai pilihan atau persyaratan tertentu yang dapat dipenuhi oleh perusahaan dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas bisa disusun simpulan bahwa pengertian fokus yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu usaha BNI Syaiah untuk melayani segmen tertentu secara efisien.

²⁹ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus ...*, 265.

g. Syarat Strategi Bersaing Generik

Untuk menjadikan suatu perusahaan unggul diperlukan strategi bersaing yang baik. Strategi tersebut harus memenuhi kriteria persyaratan yang telah ditentukan sebelumnya. Syarat strategi bersaing tersebut tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Persyaratan Strategi Bersaing Generik

Strategi Generik	Keterampilan dan Sumber Daya yang di Syaratkan	Syarat Umum Organisasional
Kepemimpinan Biaya Keseluruhan	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi modal bertahan dan akses kepada modal • Keterampilan teknik proses • Pengawasan intensif tenaga kerja • Produk dirancang untuk kemudahan pembuatannya • Sistem distribusi rendah biaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian biaya ketat • Laporan pengawasan yang sering dan rinci • Tanggung jawab dan organisasi terstruktur • Insentif yang didasarkan pada pemenuhan target kuantitatif
Diferensiasi	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan pemasaran yang kuat • Keahlian teknik produk • Kemampuan kuat dalam penelitian • Reputasi perusahaan dalam kepemimpinan kualitas atau teknologi • Tradisi lama industri atau kombinasi unik keterampilan yang di ambil dari bisnis lain • Kerjasama kuat dari saluran distribusi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran subyektif dan insentif daripada ukuran kuantitatif • Fasilitas – fasilitas untuk menarik tenaga kerja terampil, ilmuan atau orang kreatif
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinasi dari kebijakan tersebut diarahkan pada target strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinasi dari kebijakan tersebut diarahkan pada target strategis

Sumber: Diadaptasi / dicetak ulang dengan izin dari The Free Press, percetakan dalam Simon & Schuster, dari *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors* oleh Michael E. Porter, hal.40-41. Hak cipta 1980 oleh The Free Press.³⁰

³⁰ David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis ...*,261.

Berdasarkan dengan pernyataan diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan syarat strategi bersaing dalam penelitian ini yaitu semua usaha BNI Syariah dalam menentukan strategi keunggulan bersaing yang telah disiapkan BNI Syariah.

h. Ciri – ciri Strategi Bersaing Generik

Ciri – ciri strategi bersaing adalah suatu perusahaan yang mempunyai ciri khas tersendiri yang membuat berbeda dari perbankan lain. Ciri – ciri tersebut tergambar dalam tabel berikut.

Tabel 2.2 Ciri – ciri Strategi Bersaing Generik

	BIAYA RENDAH	DIFERENSIASI	FOKUS
C I R I - C I R I	<ul style="list-style-type: none"> • Pembangunan fasilitas berskala agresif • Berusaha melakukan pengurangan biaya berdasarkan pengalaman • Pengawasan dan pengendalian biaya ketat • Menghindari pembebanan atas pelanggan manajerial • Minimalisasi biaya dalam semua aktivitas 	Nilai unik dari : <ul style="list-style-type: none"> • Pretis dan reputasi / citra • Teknologi • Inovasi • Fitur • Layanan pelanggan • Jaringan distribusi • Promosi 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksploitasi terhadap ceruk tertentu yang berbeda dengan industry lainnya • Berkonsentrasi pada segmen-segmen tertentu • Kombinasi kebijakan untuk target strategis
K E U N G G U L A	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan dapat mencapai return diatas rata-rata • Melindungi dari kompetisi pesaing • Melindungi perusahaan dari konsumen berdaya beli 	<ul style="list-style-type: none"> • Melindungi perusahaan dari persaingan dengan loyalitas pelanggan • Menghindarkan perusahaan dari persaingan harga yang murah karena mempunyai nilai 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi perlindungan dari tekanan persaingan • Dapat memilih ceruk pasar dimana pesaing lemah • Dapat mencapai

N	<p>tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebih fleksibel dalam mengatasi permintaan supplier • Pangsa pasar tinggi sehingga berpotensi meningkatkan jumlah pelanggan 	<p>unik yang membedakannya dari perusahaan lain</p>	<p>return diatas rata-rata</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dapat maksimal dalam melayani pelanggan
K E L E M A H A N	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi terlalu mudah ditiru oleh pesaing • Terlalu banyak berfokus dalam aktifitas jadi tidak berkonsentrasi • Terkikisnya keunggulan biaya karena informasi tersedia untuk pelanggan meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Terlalu banyak diferensiasi • Keunikan yang tidak bermanfaat • Diferensiasi mudah ditiru • Terjadi perbedaan diferensiasi antara penjual dan pembeli 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengikisan keunggulan biaya pada segmen sempit • Penawaran produk dan jasa yang terfokus akan ditiru dan memacu persaingan • Perusahaan menjadi terlalu fokus dalam memuaskan pelanggan

Sumber : Diadaptasi dari MiminNur Aisyah dalam Jurnal terbitan UNY³¹

i. Resiko Strategi Bersaing Geneik

Strategi bersaing generik mempunyai banyak resiko sehingga harus diperhatikan hal-hal yang bisa menjadi ancaman bagi BNI Syariah dalam meningkatkan jumlah nasabah. Resiko strategi tersebut tergambar dalam tabel berikut.

³¹ [Http://www.uny.ac.id/refleksi_group/](http://www.uny.ac.id/refleksi_group/) akses pada 28 maret 2014 pukul 14.32 WIB

Tabel 2.3 Resiko Strategi Bersaing Generik

Resiko Kepemimpinan Biaya	Resiko Diferensiasi	Resiko Fokus
<p>Kepemimpinan biaya tidak bertahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesaing meniru • Teknologi berubah • Basis lain untuk kepemimpinan biaya melapuk <p>Kedekatan dalam diferensiasi menghilang</p> <p>Para pem-‘fokus biaya’ mencapai biaya yang lebih murah lagi dalam segmen</p>	<p>Diferensiasi tidak bertahan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesaing meniru • Basis bagi diferensiasi menjadi kurang penting bagi pembeli <p>Kedekatan biaya menghilang</p> <p>Para pem-‘fokus diferensiasi’ mencapai diferensiasi yang lebih besar lagi dalam segmen</p>	<p>Strategi fokus ditiru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktur • Struktur melapuk / terkikis • Permintaan menghilang <p>Pesaing sasaran menghebohkan segmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan segmen dengan segmen lain terbilang sempit • Keunggulan lini yang luas meningkat <p>Para pem-‘fokus’ baru memecah segmen industry</p>

Sumber: Diadaptasi / dicetak ulang dengan ijin dari The Free Press, percetakan dalam Simon & Schuster, dari *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* oleh Michael E. Porter, hal. 21. Hak cipta 1985 oleh Michael E. Porter.³²

³² David Hunger dan Thomas Wheelen, *Manajemen Strategis...*, 252.