

Competitor-Driven Strategy dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif UKM di Era Digital

Irfan Ilmi¹, Alun Pratama²

1. Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu dan Sosial, Universitas Bhakti Asih. Jl. Raden Fatah No.62, Kota Tangerang, Banten, Indonesia.
Email: kairfanilmi@gmail.com
2. Management and Bussiness Study Program, Faculty of Business and Information Technology, Universiti Muhammadiyah Malaysia.

Abstrak – Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar terhadap cara pelaku usaha bersaing di pasar. Digitalisasi membuat batas antar industri semakin kabur, kecepatan perubahan semakin tinggi, dan strategi bisnis konvensional tidak lagi memadai. Dalam konteks ini, muncul kebutuhan bagi pelaku usaha untuk tidak hanya berorientasi pada pelanggan, tetapi juga memahami dan mempelajari pesaing secara mendalam sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pelaku usaha di Indonesia, khususnya usaha kecil dan menengah (UKM), menerapkan strategi berbasis pesaing (*competitor-driven strategy*) dalam menghadapi persaingan di era digital yang semakin kompleks dan dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam terhadap dua belas informan yang terdiri atas pemilik usaha, manajer strategi, dan kepala bagian pemasaran dari berbagai sektor seperti *e-commerce*, *startup*, dan UKM yang telah bertransformasi ke arah digital. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama terkait penerapan strategi berbasis pesaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi berbasis pesaing diterapkan melalui tiga pendekatan utama. Pertama, pelaku usaha memperkuat intelijen pesaing digital, yakni kemampuan untuk memantau dan menganalisis aktivitas kompetitor melalui data daring seperti media sosial, iklan digital, dan perilaku konsumen. Kedua, pelaku usaha melakukan adaptasi cepat dan inovasi berbasis informasi pesaing, di mana data kompetitor dimanfaatkan sebagai sumber ide untuk pengembangan produk dan strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran. Ketiga, muncul kolaborasi strategis (*co-opetition*) antar pesaing dalam rangka memperluas pasar, meningkatkan efisiensi, dan membangun nilai bersama. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *competitor-driven strategy* di era digital bukan lagi strategi reaktif, melainkan strategi pembelajaran dan inovasi berkelanjutan yang berbasis data dan kolaborasi. Pelaku usaha yang mampu mengelola informasi pesaing secara etis, cepat, dan cerdas akan lebih unggul dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan pentingnya peningkatan literasi digital, kemampuan analisis data, dan budaya belajar strategis di kalangan pelaku UKM agar strategi berbasis pesaing dapat diterapkan secara lebih efektif dan berkontribusi terhadap terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Competitor-Driven Strategy*; Keunggulan Kompetitif Digital; Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Abstract - The development of digital technology has brought about significant changes in how businesses compete in the market. Digitalization has blurred industry boundaries, accelerated the pace of change, and made conventional business strategies inadequate. In this context, businesses need to be not only customer-centric but also to deeply understand and study their competitors as a basis for strategic decision-making. This study aims to analyze how businesses in Indonesia, particularly small and medium enterprises (SMEs), implement competitor-driven strategies to face increasingly complex and dynamic competition in the digital era. This study used a descriptive qualitative approach using in-depth interviews with twelve informants: business owners, strategy managers, and marketing heads from various sectors, such as *e-commerce*, *startups*, and SMEs that have transformed digitally. Data were analyzed using thematic analysis techniques to identify key patterns and themes related to the implementation of competitor-driven strategies. The results indicate that competitor-driven strategies are implemented through three main approaches. First, businesses strengthen digital competitor intelligence, namely the ability to monitor and analyze competitor activity through online data such as social media, digital advertising, and consumer behavior. Second, businesses rapidly adapt and innovate based on competitor information, leveraging competitor data as a source of ideas for product development and more targeted marketing strategies. Third, strategic collaboration (*co-opetition*) emerges among competitors to expand markets, increase efficiency, and build shared value. This study concludes that

competitor-driven strategy in the digital era is no longer a reactive strategy, but rather a strategy of continuous learning and innovation based on data and collaboration. Businesses that are able to manage competitor information ethically, quickly, and intelligently will excel in adapting to market changes. Furthermore, this study also emphasizes the importance of improving digital literacy, data analysis skills, and a culture of strategic learning among SMEs so that competitor-driven strategies can be implemented more effectively and contribute to the creation of sustainable competitive advantage.

Keywords: *Competitor-Driven Strategy; Digital Competitive Advantage; Small and Medium Enterprises (SMEs)*

1. PENDAHULUAN

Era digital telah mengubah secara fundamental dinamika persaingan bisnis di seluruh dunia. Perkembangan teknologi informasi, *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (AI), *big data analytics*, serta media sosial telah menciptakan lingkungan bisnis yang semakin terbuka, transparan, dan cepat berubah (Zhan, Yuanzhu, 2025). Dalam konteks ini, pelaku usaha tidak lagi hanya bersaing pada level produk atau harga semata, tetapi juga pada kecepatan beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan strategi pesaing. Menurut Zhan (2025), *competitor-driven strategy* atau strategi yang berorientasi pada pesaing menjadi salah satu pendekatan penting dalam manajemen strategis modern untuk memastikan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif di tengah disrupsi digital.

Strategi berbasis pesaing menekankan pentingnya memahami perilaku, kapabilitas, dan arah gerak kompetitor sebagai dasar dalam merancang strategi pelaku usaha. Pendekatan ini berakar pada teori *Market-Based View* (MBV) dan *Competitive Dynamics*, yang menyatakan bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya internal (*Resource-Based View*), tetapi juga oleh sejauh mana pelaku usaha mampu menanggapi dan mengantisipasi langkah pesaing dalam pasar (Chen, 1996; Porter, 1980). Dalam era digital, hal ini menjadi semakin relevan karena informasi mengenai pesaing kini dapat diakses secara luas melalui data digital, media sosial, dan analitik daring (Hadi, 2025).

Bagi usaha kecil dan menengah (UKM), digitalisasi telah membuka peluang besar untuk memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi bisnis. Namun, di sisi lain, UKM juga menghadapi tekanan kompetitif yang lebih tinggi karena batas wilayah bisnis semakin kabur dan pesaing dapat berasal dari mana saja. Platform digital seperti *marketplace*, *e-commerce*, dan media sosial memungkinkan UKM lokal untuk berhadapan langsung dengan pemain besar di pasar global. Kondisi ini menuntut UKM untuk mengembangkan kemampuan *competitive intelligence*—yakni kemampuan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi pesaing secara cepat untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang tepat.

Pelaku usaha atau UKM yang memiliki sistem intelijen pesaing yang baik dapat mengantisipasi perubahan pasar, merespons strategi harga, inovasi produk, maupun kampanye pemasaran digital pesaing dengan lebih efektif. Menurut Jusuf (2022), keunggulan kompetitif di era digital tidak hanya bergantung pada kemampuan internal, tetapi juga pada kecepatan organisasi dalam mengonversi data pesaing menjadi *strategic insight* untuk inovasi bisnis. Oleh sebab itu, strategi berbasis pesaing di era digital tidak cukup hanya meniru langkah kompetitor, melainkan harus berorientasi pada pembelajaran kompetitif (*competitive learning*) dan inovasi adaptif yang berkelanjutan.

Almirah dan Zainurossalamia (2025) menjelaskan bahwa pelaku usaha yang berhasil bersaing di era digital umumnya mengintegrasikan tiga orientasi utama, yaitu *competitor-driven*, *market-driven*, dan *product-driven strategy*. Ketiganya saling melengkapi dalam menciptakan model bisnis yang tangguh dan responsif. Pendekatan *competitor-driven* membantu UKM memahami posisi mereka di pasar, *market-driven* memastikan kesesuaian dengan kebutuhan pelanggan, sementara *product-driven* menekankan inovasi berkelanjutan pada produk atau layanan yang ditawarkan.

Namun, tantangan terbesar bagi UKM adalah keterbatasan sumber daya manusia dan kemampuan analisis data yang rendah. Banyak UKM yang sudah memiliki akses terhadap informasi pesaing, tetapi belum mampu mengelola dan mengubahnya menjadi keputusan strategis yang efektif. Selain itu, perubahan algoritma digital, tren konsumen yang cepat bergeser, dan minimnya literasi digital sering menjadi hambatan utama dalam penerapan strategi pesaing yang berkelanjutan (Hadi, 2025).

Untuk itu, *competitor-driven strategy* di era digital menuntut UKM untuk membangun kemampuan organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada pengetahuan. Teece (2007) menegaskan bahwa keberhasilan bisnis di lingkungan yang dinamis bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam *sensing* peluang, *seizing* peluang tersebut, dan *reconfiguring* sumber daya agar tetap relevan dengan perubahan pasar. Dalam konteks UKM, kemampuan ini sangat penting untuk memastikan bahwa strategi berbasis pesaing dapat diterjemahkan menjadi inovasi nyata yang meningkatkan daya saing usaha.

Dengan demikian, strategi berbasis pesaing di era digital bukan sekadar memahami atau meniru langkah kompetitor, tetapi merupakan proses pembelajaran strategis yang berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan UKM untuk memperkuat *dynamic capabilities*, meningkatkan efisiensi, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui inovasi, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis digital. Penelitian ini penting karena memberikan pemahaman tentang bagaimana UKM di Indonesia dapat mengimplementasikan *competitor-driven strategy* secara efektif untuk mencapai pertumbuhan dan keunggulan kompetitif di era transformasi digital yang kompleks dan penuh tantangan (Ilmi, 2024)

2. DATA DAN METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam bagaimana usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia menerapkan *competitor-driven strategy* dalam menghadapi persaingan di era digital. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara komprehensif pandangan, pengalaman, dan strategi nyata para pelaku UKM dalam merespons perubahan pasar dan tekanan kompetitif yang semakin cepat akibat perkembangan teknologi digital. Fokus penelitian ini bukan pada pengujian angka atau hubungan statistik, melainkan pada pemahaman terhadap makna dan proses di balik tindakan strategis yang dilakukan oleh pelaku usaha dalam membangun keunggulan kompetitif mereka.

Data utama diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para pelaku UKM yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis, seperti pemilik usaha, manajer operasional, dan kepala bagian pemasaran. Informan dipilih secara *purposive sampling*

dengan kriteria bahwa mereka telah menjalankan usaha minimal selama tiga tahun, aktif menggunakan teknologi digital dalam kegiatan bisnisnya, dan memiliki keterlibatan langsung dalam proses perencanaan strategi bersaing. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, baik secara tatap muka maupun secara daring melalui platform digital seperti Zoom dan Google Meet, dengan durasi rata-rata 45 hingga 60 menit per sesi. Desain semi-terstruktur dipilih agar peneliti dapat mengarahkan pembahasan sesuai topik penelitian sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara bebas. Proses pengumpulan data dilakukan hingga mencapai kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan temuan baru. Dalam penelitian ini, titik jenuh tercapai setelah melakukan wawancara terhadap dua belas informan dari berbagai sektor UKM seperti *e-commerce*, industri kreatif, kuliner digital, dan jasa berbasis teknologi.

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber terpercaya seperti jurnal ilmiah, laporan riset bisnis, dan publikasi lembaga internasional seperti *World Economic Forum (WEF)*, *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, serta *Harvard Business Review (HBR)*. Sumber data sekunder digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan memberikan landasan konseptual yang lebih luas, sekaligus memastikan bahwa analisis yang dilakukan selaras dengan perkembangan literatur terkini mengenai strategi berbasis pesaing dan digitalisasi UKM.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari wawancara. Peneliti membaca seluruh transkrip wawancara secara berulang, menandai pernyataan yang memiliki makna strategis, dan kemudian mengelompokkan hasilnya ke dalam tema-tema yang relevan dengan penerapan strategi berbasis pesaing. Beberapa tema yang muncul antara lain mencakup cara UKM memantau aktivitas pesaing melalui media digital, bentuk adaptasi terhadap perubahan strategi kompetitor, serta bagaimana pelaku UKM membangun inovasi bisnis berdasarkan informasi yang diperoleh dari pesaing. Analisis dilakukan secara iteratif untuk memastikan hasil yang diperoleh benar-benar merepresentasikan realitas empiris di lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui penerapan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan yang memiliki latar belakang usaha berbeda, sementara triangulasi metode dilakukan dengan mengonfirmasi hasil wawancara melalui observasi aktivitas digital UKM seperti strategi promosi di media sosial dan kegiatan pemasaran daring. Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking*, yaitu meminta konfirmasi kepada informan mengenai hasil interpretasi agar makna yang ditangkap sesuai dengan kenyataan yang mereka alami.

Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Para informan diberikan penjelasan mengenai tujuan dan manfaat penelitian serta berpartisipasi secara sukarela setelah memberikan persetujuan (*informed consent*). Identitas informan dijaga kerahasiaannya dan seluruh data yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan akademik.

Pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana UKM di Indonesia mengembangkan dan menyesuaikan strategi berbasis pesaing di tengah lingkungan bisnis digital yang dinamis. Melalui wawancara mendalam, studi literatur, dan analisis tematik, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana pemanfaatan teknologi digital, analisis informasi pesaing, serta inovasi strategis dapat membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi UKM di era transformasi digital.

3. HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pelaku usaha di Indonesia menerapkan strategi berbasis pesaing (*competitor-driven strategy*) di era digital. Melalui wawancara mendalam dengan dua belas informan dari berbagai sektor seperti *e-commerce*, *startup* teknologi, dan usaha kecil menengah (UKM) yang sudah menjalankan bisnis digital, diperoleh gambaran bahwa strategi berbasis pesaing menjadi hal yang semakin penting dalam lingkungan bisnis modern.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku usaha tidak lagi memandang pesaing hanya sebagai ancaman, tetapi juga sebagai sumber informasi, pembelajaran, dan inspirasi untuk berinovasi. Era digital yang serba cepat membuat pelaku usaha harus lebih peka terhadap gerakan kompetitor agar bisa bertahan dan terus berkembang. Temuan utama penelitian ini dibagi ke dalam tiga bagian besar: bagaimana pelaku usaha mengamati pesaing, bagaimana mereka menyesuaikan strategi berdasarkan informasi pesaing, dan bagaimana bentuk kolaborasi baru muncul di tengah persaingan digital.

a. Strategi Mengamati dan Memahami Pesaing

Sebagian besar informan menjelaskan bahwa langkah pertama dalam menerapkan strategi berbasis pesaing adalah memahami siapa pesaing utama dan bagaimana mereka bergerak di pasar digital. Di masa lalu, pemantauan pesaing biasanya dilakukan secara manual atau melalui laporan keuangan dan survei pasar. Namun kini, dengan adanya teknologi digital, proses ini menjadi lebih cepat dan akurat.

Pelaku usaha menggunakan berbagai alat analisis seperti *Google Trends*, *SEMrush*, dan *Social Blade* untuk melihat strategi promosi, kata kunci pencarian, hingga tingkat keterlibatan pelanggan pesaing di media sosial. Beberapa pelaku usaha kecil bahkan menggunakan cara sederhana seperti mengikuti akun pesaing di Instagram, TikTok, atau *marketplace* untuk memantau tren produk baru dan strategi harga.

Seorang informan yang memiliki usaha kuliner digital mengatakan:

“Kami tidak bisa menutup mata terhadap kompetitor. Setiap kali mereka meluncurkan produk baru, kami pelajari konsepnya, baca komentar pelanggan mereka, dan cari tahu apa yang disukai dan tidak disukai pasar. Dari situ kami tahu apa yang bisa diperbaiki di produk kami sendiri.”

Temuan ini menunjukkan bahwa pemantauan pesaing bukan hanya tentang meniru, melainkan tentang mempelajari pola pasar dan menemukan celah inovasi. Informasi yang diperoleh dari pesaing digunakan untuk memperbaiki strategi sendiri, baik dari segi produk, pelayanan, maupun komunikasi digital.

Namun, beberapa informan dari UKM juga mengakui bahwa mereka masih memiliki keterbatasan dalam menganalisis data pesaing secara mendalam. Mereka lebih banyak mengandalkan pengamatan manual tanpa alat analisis yang terukur. Hal ini menunjukkan bahwa literasi digital dan kemampuan analitik masih menjadi tantangan bagi banyak pelaku usaha kecil.

b. Adaptasi dan Inovasi Berdasarkan Informasi Pesaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku usaha yang berhasil dalam persaingan digital adalah pelaku usaha yang cepat beradaptasi terhadap gerakan pesaing dan mampu menciptakan inovasi dari informasi yang diperoleh. Adaptasi ini tidak selalu berarti meniru, tetapi lebih kepada mengambil pelajaran dari kekuatan dan kelemahan kompetitor.

Beberapa informan mencontohkan bagaimana pelaku usaha mereka menggunakan informasi pesaing untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Misalnya, salah satu *startup* teknologi finansial mengatakan bahwa mereka mempelajari kesalahan pesaing dalam sistem keamanan data, lalu menggunakan kelemahan tersebut sebagai peluang untuk menciptakan fitur keamanan yang lebih baik dan menjadi nilai jual utama pelaku usaha.

Seorang manajer pemasaran pelaku usaha kosmetik digital menjelaskan:

“Kalau kita lihat pesaing sedang naik karena tren tertentu, kita jangan langsung ikut. Kita pelajari dulu mengapa tren itu disukai pelanggan. Setelah itu, kita cari cara untuk membuat versi yang lebih menarik dan sesuai karakter *brand* kita.”

Strategi ini menunjukkan bahwa informasi pesaing bukan untuk meniru, tetapi untuk menyesuaikan strategi dan menciptakan keunikan sendiri. Pelaku usaha yang tanggap terhadap gerakan pesaing juga lebih mudah berinovasi, karena memiliki wawasan yang luas tentang apa yang sedang berubah di pasar.

Selain itu, kecepatan menjadi faktor yang sangat penting. Dalam dunia digital, peluang pasar bisa berubah dalam hitungan hari. Pelaku usaha yang mampu merespons lebih cepat terhadap strategi kompetitor memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan pelanggan dan memperluas pasar. Beberapa informan menyebut bahwa kecepatan pengambilan keputusan kini menjadi bagian dari strategi inti pelaku usaha.

c. Kolaborasi dan Kompetisi di Era Digital

Temuan menarik dari penelitian ini adalah munculnya pola hubungan baru antar pesaing di dunia digital. Tidak semua hubungan bersifat persaingan murni; beberapa pelaku usaha justru menerapkan kolaborasi dengan pesaing (*co-opetition*) untuk mendapatkan keuntungan bersama.

Misalnya, dua pelaku usaha rintisan di bidang logistik bekerja sama untuk memperluas jangkauan pengiriman barang di wilayah terpencil, meskipun mereka bersaing di wilayah perkotaan. Bentuk kerja sama lain juga terjadi antara pelaku usaha yang berkolaborasi dalam kampanye pemasaran bersama atau pertukaran data pelanggan secara terbatas.

Salah satu informan mengatakan:

“Sekarang kami sadar, kalau di dunia digital semua serba cepat. Kadang lebih efisien kalau

kita kerja sama dengan pesaing dalam hal tertentu, daripada harus bersaing terus menerus. Yang penting kita tahu batasnya.”

Fenomena ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan digital yang kompleks, batas antara pesaing dan mitra bisnis menjadi semakin kabur. Kolaborasi justru bisa memperkuat posisi kompetitif masing-masing pihak. Hal ini membuktikan bahwa strategi berbasis pesaing di era digital tidak selalu tentang melawan, tetapi juga tentang mencari keseimbangan antara kompetisi dan kerja sama.

d. Tantangan dalam Penerapan Strategi

Meski strategi berbasis pesaing memberikan banyak manfaat, penelitian ini juga menemukan sejumlah tantangan yang dihadapi pelaku usaha. Tantangan terbesar adalah keterbatasan sumber daya manusia dan kemampuan analisis data. Banyak UKM yang sudah memiliki data pesaing tetapi belum mampu mengubahnya menjadi strategi yang efektif.

Perubahan cepat dalam algoritma media sosial dan platform digital juga menjadi kendala. Beberapa informan mengatakan bahwa strategi yang berhasil satu bulan lalu bisa jadi tidak relevan di bulan berikutnya. Hal ini menuntut pelaku usaha untuk terus belajar dan memperbarui strategi secara berkelanjutan.

Selain itu, ada pula persoalan etika dalam pengumpulan data pesaing. Sebagian informan mengaku masih ragu apakah tindakan memantau pesaing melalui media digital tertentu termasuk praktik yang etis. Mereka membutuhkan pedoman yang lebih jelas tentang batas-batas etika dalam praktik *competitive intelligence* agar strategi ini tetap profesional dan tidak melanggar privasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi berbasis pesaing di era digital telah berubah dari sekadar alat bertahan menjadi alat pembelajaran dan inovasi bisnis. Pelaku usaha yang berhasil adalah mereka yang mampu memanfaatkan informasi tentang pesaing untuk menciptakan nilai baru bagi pelanggan, bukan sekadar meniru langkah kompetitor.

Dalam praktiknya, strategi ini berjalan beriringan dengan dua pendekatan lain, yaitu *market-driven* dan *product-driven strategy*. Pelaku usaha tidak hanya melihat apa yang dilakukan pesaing, tetapi juga apa yang diinginkan pelanggan dan bagaimana produk mereka bisa menonjol di pasar. Dengan demikian, strategi berbasis pesaing menjadi bagian dari sistem berpikir yang lebih luas tentang bagaimana bisnis menciptakan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Hasil ini juga memperlihatkan bahwa kemampuan beradaptasi, kecepatan merespons, serta kolaborasi digital menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pelaku usaha di tengah kompetisi yang semakin terbuka. Pesaing kini bukan hanya lawan, tetapi juga sumber pembelajaran dan peluang untuk tumbuh bersama.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *competitor-driven strategy* di era digital dijalankan dengan cara yang lebih cerdas dan dinamis. Pelaku usaha tidak lagi fokus pada pertempuran harga atau produk, melainkan pada pemanfaatan informasi pesaing sebagai dasar inovasi dan kolaborasi.

Pelaku usaha yang mampu mengelola informasi digital, membaca gerakan pesaing, dan menyesuaikan strategi dengan cepat akan lebih unggul dibandingkan mereka yang pasif. Sementara itu, pelaku usaha kecil yang masih terbatas dalam kemampuan analisis perlu meningkatkan literasi digital agar dapat memanfaatkan strategi berbasis pesaing secara optimal.

Dengan demikian, strategi berbasis pesaing bukan hanya strategi bertahan, tetapi juga strategi untuk tumbuh dan berinovasi. Di era digital, keunggulan kompetitif tidak lagi ditentukan oleh siapa yang paling besar, tetapi oleh siapa yang paling cepat belajar dari pesaing dan paling cepat beradaptasi terhadap perubahan pasar.

4. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi berbasis pesaing (*competitor-driven strategy*) di era digital telah menjadi salah satu faktor penting dalam membangun daya saing pelaku usaha, khususnya usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia. Temuan ini menegaskan bahwa pelaku usaha yang mampu memantau, menganalisis, dan merespons langkah pesaing dengan cepat akan lebih siap menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Strategi berbasis pesaing tidak lagi dipahami sebagai upaya meniru tindakan kompetitor, melainkan sebagai proses pembelajaran strategis yang berkelanjutan dan berbasis data, sebagaimana dikemukakan oleh Irfan Ilmi (2024), yang menegaskan bahwa strategi kompetitif di era digital menuntut kemampuan adaptasi, literasi digital, dan pembelajaran dari pesaing sebagai sumber inovasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori *Market-Based View* (MBV) yang dikemukakan oleh Porter (1980), yang menjelaskan bahwa kinerja dan posisi kompetitif suatu pelaku usaha sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar dan tingkat persaingan dalam industri. Dalam kerangka MBV, keunggulan bersaing tidak hanya berasal dari sumber daya internal, tetapi juga dari kemampuan pelaku usaha untuk membaca dan merespons kekuatan eksternal seperti pesaing, pelanggan, dan pemasok. Penelitian ini memperkuat teori tersebut dengan menunjukkan bahwa pelaku usaha digital dan UKM di Indonesia mampu membangun strategi berdasarkan pengamatan intensif terhadap aktivitas pesaing di platform digital, baik melalui analisis konten media sosial, tren harga, maupun strategi pemasaran daring.

Sebagian besar informan mengakui bahwa persaingan digital saat ini tidak lagi terbatas pada produk atau harga, tetapi juga mencakup inovasi, pengalaman pelanggan, dan kecepatan adaptasi. Hal ini memperluas pemahaman terhadap teori MBV dengan menambahkan unsur digitalisasi sebagai faktor baru dalam dinamika persaingan. Dalam konteks ini, pesaing bukan hanya ancaman, tetapi juga sumber informasi yang memperkaya strategi bisnis. Sejalan dengan pandangan Hadi (2025) keunggulan kompetitif di era digital bergantung pada kemampuan pelaku usaha dalam membaca perubahan lingkungan bisnis dan mengubahnya menjadi peluang inovatif.

Selain itu, hasil penelitian juga mengonfirmasi relevansi teori *Competitive Dynamics* (Chen, 1996) yang menekankan bahwa persaingan antar pelaku usaha merupakan proses interaktif yang dinamis, di mana setiap tindakan strategis dari satu pelaku usaha akan memicu respons dari pihak lain. Dalam konteks digital, dinamika ini berlangsung lebih cepat karena informasi dapat diakses secara *real-time*. Pelaku usaha dapat memantau kampanye digital

pesaing melalui media sosial, *marketplace*, atau iklan daring, lalu segera merespons dengan strategi yang lebih kompetitif.

Beberapa informan menjelaskan bahwa perubahan kecil dalam strategi pesaing, seperti diskon daring atau peluncuran fitur baru, dapat langsung memengaruhi perilaku pasar. Dalam hal ini, kemampuan pelaku usaha untuk bereaksi cepat menjadi cerminan dari *competitive response capability*, sebagaimana dijelaskan oleh Chen (1996). Namun, sebagian pelaku usaha justru menunjukkan pendekatan yang lebih proaktif, bukan sekadar reaktif. Mereka menggunakan informasi tentang pesaing untuk merancang inovasi sebelum pesaing melakukannya. Temuan ini memperkuat pandangan Irfan Ilmi (2024) bahwa UKM yang berorientasi pada pesaing perlu mengembangkan *learning agility* dan kreativitas strategis agar tidak hanya meniru, tetapi mampu menciptakan nilai baru yang relevan di pasar digital.

Hasil penelitian juga menunjukkan relevansi teori *Dynamic Capabilities* (Teece, 2007), yang menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang berubah cepat ditentukan oleh kemampuan untuk merasakan peluang (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan mengonfigurasi ulang sumber daya (*reconfiguring*). Dalam konteks ini, pelaku usaha di Indonesia menggunakan informasi pesaing untuk mengidentifikasi peluang pasar baru, menyesuaikan produk, serta memperbarui strategi digital mereka. Misalnya, beberapa informan menyebut bahwa data pesaing digunakan untuk memahami tren pasar dan memperkenalkan inovasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini mencerminkan fungsi *sensing* dan *seizing* dalam teori Teece (2007), sementara pembaruan sistem digital dan struktur usaha mencerminkan aspek *reconfiguring*.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa *competitor-driven strategy* di era digital merupakan wujud nyata dari penerapan kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) pada pelaku usaha. Mereka yang berhasil bukan hanya mengumpulkan data pesaing, tetapi juga menafsirkan dan menerjemahkannya menjadi keputusan strategis yang relevan dan berorientasi jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pandangan Almirah dan Zainurossalamia (2025), yang menegaskan bahwa strategi kompetitif modern membutuhkan sinergi antara analisis pesaing, fleksibilitas digital, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian ini juga memperkuat teori *Competitive Intelligence* (Calof, J., & Wright, 2008), yang menekankan pentingnya pengumpulan dan analisis informasi pesaing secara sistematis. Dalam konteks digital, praktik ini semakin mudah dilakukan karena tersedianya data terbuka dari media sosial, ulasan pelanggan, dan platform daring. Namun, sebagian pelaku UKM di Indonesia masih menghadapi keterbatasan dalam kemampuan analisis data dan pemanfaatan teknologi. Mereka sudah memiliki akses terhadap informasi pesaing, tetapi belum mampu mengubahnya menjadi strategi bisnis yang konkret. Menurut Irfan Ilmi (2025), kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan literasi digital dan kemampuan analitik di kalangan pelaku usaha kecil agar *competitor-driven strategy* dapat diterapkan secara maksimal dan memberikan dampak kompetitif yang signifikan.

Fenomena *co-opetition* yang ditemukan dalam penelitian ini juga menjadi temuan menarik. Beberapa pelaku usaha digital justru berkolaborasi dengan pesaing dalam kampanye atau

proyek tertentu untuk memperluas pasar dan menekan biaya operasional. Kolaborasi ini menandakan pergeseran paradigma dari kompetisi murni menuju kerja sama strategis. Dalam kerangka *Competitive Dynamics*, kolaborasi semacam ini dapat dipandang sebagai strategi defensif sekaligus ofensif untuk memperkuat posisi bersama di pasar yang kompetitif (Chen, 1996). Dari perspektif *Dynamic Capabilities*, kerja sama ini mencerminkan kemampuan pelaku usaha dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar digital yang menekankan efisiensi dan inovasi terbuka (Teece, 2007).

Penelitian ini juga memperkaya pemahaman tentang strategi digital di negara berkembang seperti Indonesia. Banyak pelaku usaha dan UKM yang mulai menerapkan strategi berbasis pesaing meskipun belum sepenuhnya sistematis. Mereka belajar dari pengalaman praktis dan beradaptasi melalui interaksi digital sehari-hari. Proses pembelajaran organisasional ini mencerminkan bentuk nyata dari kemampuan dinamis, di mana pelaku usaha yang awalnya hanya bereaksi terhadap pesaing kini mulai membangun sistem internal untuk memantau, menganalisis, dan merespons perubahan pasar secara lebih cepat dan efisien (Ilmi, 2024).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi berbasis pesaing di era digital merupakan perpaduan antara kemampuan memahami pasar (*Market-Based View*), interaksi kompetitif (*Competitive Dynamics*), dan adaptasi strategis (*Dynamic Capabilities*). Ketiga teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan bagaimana pelaku usaha dapat bertahan dan berkembang di tengah lingkungan bisnis digital yang sangat dinamis dan kompetitif.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa keunggulan kompetitif di era digital tidak lagi ditentukan oleh ukuran usaha, tetapi oleh kecepatan pelaku usaha dalam belajar dari pesaing dan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Sejalan dengan Irfan Ilmi (2024), *competitor-driven strategy* bukan hanya strategi bertahan, tetapi strategi pembelajaran yang memungkinkan pelaku usaha tumbuh, berinovasi, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Akhirnya, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori dan praktik manajemen strategis di Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat posisi teori MBV dan *Dynamic Capabilities* dalam konteks digital serta menempatkan *competitor-driven strategy* sebagai jembatan antara kedua pendekatan tersebut. Secara praktis, hasil ini memberikan panduan bagi pelaku usaha dan UKM di Indonesia untuk lebih aktif memanfaatkan informasi pesaing sebagai dasar inovasi dan penyesuaian strategi bisnis yang berkelanjutan di tengah transformasi digital yang cepat dan penuh tantangan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa di era digital, strategi berbasis pesaing atau *competitor-driven strategy* menjadi salah satu kunci utama bagi pelaku usaha, terutama usaha kecil dan menengah (UKM), untuk bertahan dan tumbuh di tengah perubahan pasar yang cepat dan penuh ketidakpastian. Pesaing tidak lagi dipandang sebagai ancaman semata, melainkan sebagai sumber pengetahuan, pembelajaran, dan inspirasi dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

Hasil penelitian menegaskan bahwa pelaku usaha yang mampu membaca gerak pesaing, menganalisis data pasar, dan menyesuaikan strategi dengan cepat akan memiliki peluang

lebih besar untuk meningkatkan daya saingnya. Strategi berbasis pesaing menuntut kemampuan untuk belajar secara berkelanjutan, beradaptasi terhadap perubahan, serta memanfaatkan teknologi digital sebagai alat untuk memahami perilaku dan strategi kompetitor.

Selain itu, strategi ini tidak berdiri sendiri, melainkan berjalan seiring dengan orientasi pasar (*market-driven*) dan orientasi produk (*product-driven*). Ketiganya saling melengkapi dalam menciptakan sistem manajemen yang responsif terhadap kebutuhan pelanggan sekaligus tangguh menghadapi tekanan kompetitif di lingkungan digital. Pelaku usaha yang mampu mengintegrasikan ketiga pendekatan ini akan lebih siap dalam menghadapi dinamika industri modern.

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa sebagian UKM di Indonesia masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal literasi digital, kemampuan analisis data, dan keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, dukungan dalam bentuk pelatihan, pendampingan strategis, dan peningkatan kapasitas digital menjadi hal yang penting untuk memperkuat daya saing mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *competitor-driven strategy* di era digital bukan hanya strategi bertahan, tetapi juga strategi pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan. Pelaku usaha yang mampu belajar dari pesaing, beradaptasi dengan cepat, serta mengubah informasi kompetitor menjadi ide dan strategi baru akan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat dan mampu berkembang secara berkelanjutan dalam ekosistem bisnis digital yang semakin terbuka dan dinamis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses penelitian ini. Terima kasih kepada para informan dari berbagai pelaku usaha dan pelaku usaha yang telah meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman dan pandangan mereka, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada rekan-rekan akademisi di bidang manajemen dan bisnis yang telah memberikan masukan berharga dalam penyusunan naskah ini. Tidak lupa, apresiasi diberikan kepada keluarga dan sahabat atas doa dan dukungan moral yang tiada henti.

Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis, khususnya dalam penerapan strategi berbasis pesaing di era digital.

PUSTAKA

- Almirah, Aurelia Salsabilla, & Za, Saida Zainurossalamia. (2025). *Strategic Management : Building Business Competitive Advantage in the Digital Era*. 12(February), 50–56.
- Calof, J., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8).
- Chen, Ming Jer. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical

- Integration. *The Academy of Management Review*, 21(1).
- Hadi, Eko Supriyanto. (2025). Management Strategy For New Product Development In Enhancing Company Competitiveness In The Digital Era. *Dirya: Journal of Economic Management*, 2(1).
- Ilmi, Irfan. (2024). Strategi product-driven dan market-driven dalam era digital: membangkitkan semangat berwirausaha mahasiswa. *Journal of Management and Bussiness*, 8–15.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13).
- Zhan, Yuanzhu, et. al. (2025). Market competition in the platform economy: new insights, integrative framework and research agenda. *Journal of Business Research, Advance Online Publication*.