AL-MANSYUR
JURNAL EKONOMI DAN BISNIS SYARIAH
E-ISSN: 2809-3224 e-mail: almansyur@gmail.com

Strategi Persaingan Market Leader, Challenger, dan Follower: Studi Kasus Komparatif pada Industri Air Minum dalam Kemasan dan Transportasi Online di Indonesia

Idrus Andy Rahman
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang; Indonesia
Jl. Gajayana No.50, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144; Indonesia
e-mail: idrusandy3@gmail.com

Abstrak: Persaingan bisnis menuntut perusahaan untuk menentukan posisi kompetitif yang tepat agar mampu mempertahankan keberlangsungan usaha. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam pemasaran adalah klasifikasi perusahaan sebagai market leader, market challenger, dan market follower (Kotler & Keller, 2022). Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi yang diterapkan oleh perusahaan pada industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dan transportasi online di Indonesia, serta membandingkan karakteristik strategi kompetitif di antara kedua sektor tersebut. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus komparatif melalui pendekatan studi literatur (literature review), meliputi analisis buku teks pemasaran, artikel ilmiah terindeks, laporan industri, dan publikasi resmi perusahaan yang diterbitkan dalam rentang tahun 2018-2026. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi pola strategi pada masing-masing kategori posisi pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berperan sebagai leader (AQUA pada industri AMDK dan Gojek pada industri transportasi online) lebih berfokus pada penguatan citra merek, perluasan jaringan distribusi atau ekosistem layanan, dan inovasi berkelanjutan. Challenger (Le Minerale dan Grab) menerapkan strategi diferensiasi produk atau

layanan, promosi agresif, serta strategi harga kompetitif untuk memperbesar pangsa pasar. Sementara itu, follower pada kedua industri lebih menitikberatkan pada efisiensi operasional, pelayanan pada segmen atau wilayah tertentu, dan adaptasi terhadap inovasi yang telah terbukti diterima pasar. Studi ini juga menemukan bahwa karakter industri turut memengaruhi bentuk konkret strategi: pada industri AMDK persaingan lebih didominasi oleh kekuatan merek dan distribusi fisik, sedangkan pada industri transportasi online persaingan lebih dipengaruhi oleh inovasi teknologi dan integrasi ekosistem digital. Temuan ini mengonfirmasi relevansi kerangka teori Kotler pada konteks pasar Indonesia sekaligus menunjukkan bahwa penerapannya bersifat kontekstual sesuai karakteristik industri.

Kata kunci: *Market Leader*, *Market Challenger*, *Market Follower*, Strategi Pemasaran

A. Pendahuluan

Persaingan bisnis di Indonesia semakin ketat seiring dengan berkembangnya teknologi digital dan meningkatnya kompleksitas kebutuhan konsumen. Perusahaan tidak lagi bersaing semata melalui kualitas produk, tetapi juga melalui inovasi, kualitas pelayanan, jangkauan distribusi, dan efektivitas strategi komunikasi pemasaran.[1]

Dalam teori pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler dan Keller (2022), perusahaan dalam suatu industri dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok berdasarkan posisi kompetitifnya, yaitu market leader, market challenger, market follower, dan market nicher. Klasifikasi ini didasarkan pada hipotesis struktur pasar di mana leader umumnya menguasai sekitar 40 persen pangsa pasar, challenger sekitar 30 persen, follower sekitar 20 persen, dan nicher menguasai sisa 10 persen pangsa pasar.[2] Masing-masing posisi memiliki tujuan strategis dan pilihan taktik yang berbeda dalam mempertahankan maupun meningkatkan pangsa pasar.

Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) dan transportasi online merupakan dua sektor yang relevan untuk dikaji secara komparatif karena memiliki karakteristik struktural yang kontras namun sama-sama menunjukkan tingkat persaingan yang tinggi. Industri AMDK merupakan industri consumer goods dengan hambatan masuk yang

[1] Fandy Tjiptono, *Strategi pemasaran (Edisi ke-4)*, (Jakarta: Penerbit Andi, 2019)
[2] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Marketing management (16th ed.)*, (Bengaluru: Pearson India Education Services, 2016)

relatif rendah, sehingga banyak pemain baru bermunculan untuk bersaing dengan pemimpin pasar yang telah mapan.[3] Sebaliknya, industri transportasi online merupakan industri berbasis platform digital yang sangat dipengaruhi oleh efek jaringan (*network effect*), inovasi teknologi, dan kemampuan membangun ekosistem layanan terintegrasi.[4] Perbandingan strategi pada kedua industri ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih kaya mengenai bagaimana karakteristik industri memengaruhi bentuk konkret dari strategi leader, challenger, dan follower.

Penelitian-penelitian terdahulu umumnya membahas strategi kompetitif pada satu industri secara terpisah, misalnya kajian strategi AQUA sebagai market leader AMDK.[5] atau kajian persaingan Gojek dan Grab pada industri transportasi online.[6] Studi yang membandingkan pola strategi lintas industri dengan karakteristik struktural yang berbeda masih relatif terbatas. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara komparatif bagaimana kerangka leader-challenger-follower diterapkan pada dua industri yang berbeda karakter, sehingga dapat diidentifikasi aspek mana dari kerangka teori tersebut yang bersifat universal dan aspek mana yang bersifat kontekstual terhadap jenis industri.

Dijelaskan bahwa *market leader* adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar dalam suatu industri dan umumnya memimpin dalam perubahan harga, peluncuran produk baru, cakupan distribusi, serta intensitas promosi.[7] Untuk mempertahankan posisinya, market leader umumnya menjalankan tiga strategi utama, yaitu: (1) memperluas pasar total (*total market expansion*) melalui pencarian pengguna baru, kegunaan baru, dan peningkatan frekuensi

---

[3] Dede Ruslan, "Persaingan Pasar Air Mineral Indonesia: Kajian Diferensiasi Produk Dan Penetapan Harga Aqua, Le Minerale, Dan Cleo." Dalam: *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, volume: 4; nomor: (2); (2025); hlm.: 809–820. doi:10.56799/jceki.v4i2.6611

[4] Komala Febriani Situmorang, "ANALISIS PERBANDINGAN COMPETITIVE ADVANTAGE, KUALITAS LAYANAN DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI PADA GOJEK DAN GRAB." Dalam: *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *8*(2), 2024, 1676-1695. https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4205

[5] Yekti, " Strategi pemasaran AQUA dalam mempertahankan posisi pemimpin pasar AMDK." Dalam: *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, vol. 9, No. 1, (2024). Lihat juga: Nurdyansa. "Kajian brand trust AQUA dalam menghadapi persaingan pasar AMDK." Dalam: *Jurnal Ekonomi Revolusioner*. (2025)

[6] Komala Febriani Situmorang, *Op. Cit.*; lihat pula: R. Pratama, & S. Wulandari, "Analisis persaingan ojek online pada aplikasi Gojek, Maxim, dan Grab." Dalam: *Intelletika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(2), (2024), pp.: 70-79.

[7] Philip Kotler, & Kevin Lane Keller, K. L., *Op. Cit.*

penggunaan produk; (2) mempertahankan pangsa pasar (defending market share) melalui strategi pertahanan posisi, pertahanan sisi, pertahanan preemptif, hingga serangan balik; dan (3) memperluas pangsa pasar (expanding market share) melalui inovasi produk, efisiensi produksi, serta peningkatan kualitas layanan.[8]

Sedangkan *market challenger* merupakan perusahaan yang berada pada posisi kedua atau ketiga dalam suatu industri dan secara aktif berupaya meningkatkan pangsa pasarnya, baik dengan menyerang market leader maupun pesaing lain yang lebih lemah.[9] Dalam merumuskan strategi, challenger perlu menetapkan tujuan strategis dan sasaran pesaing, memilih strategi serangan umum (frontal, flank, encirclement, bypass, atau gerilya), kemudian menjabarkannya ke dalam strategi serangan spesifik seperti diskon harga, produk dengan harga lebih murah, inovasi produk, maupun intensifikasi promosi.[10]

Adapun *Market follower* tidak secara langsung menantang posisi market leader, melainkan memilih untuk mengikuti perkembangan pasar sambil menjaga profitabilitas melalui efisiensi biaya (Kotler & Keller, 2022). Terdapat empat tipe strategi follower yang umum diidentifikasi, yaitu counterfeiter (meniru produk dan kemasan leader secara ilegal), cloner (meniru produk, distribusi, dan komunikasi pemasaran leader dengan sedikit modifikasi), imitator (meniru sebagian aspek produk leader namun tetap mempertahankan diferensiasi tertentu), dan adapter (mengambil produk leader kemudian mengadaptasi atau menyempurnakannya untuk pasar yang berbeda).[11]

Selain ketiga kategori di atas, Kotler dan Keller (2022)[12] turut mengidentifikasi market nicher sebagai perusahaan yang berfokus pada segmen pasar kecil dan spesifik yang belum terlayani secara optimal oleh pemain besar. Meskipun penelitian ini berfokus pada leader, challenger, dan follower, keberadaan nicher penting dicatat karena dalam praktiknya batas antara follower dan nicher pada industri tertentu, misalnya merek AMDK lokal yang hanya beroperasi di wilayah tertentu, dapat saling tumpang tindih.

---

[8] *Ibid*. lihat juga: Marijin Mulders, *Competitive strategies*, Kotler. *In 101 Management Models*, (London: Routledge, 2019)

[9] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*

[10] *Ibid.*

[11] *Ibid.* lihat juga: Narayana Rao, *Competitive Strategies for Followers and Nichers*, (https://nraomtr.blogspot.com/2011/12/competitive-strategies-for-followers.html; 28/10/2026; 21:30)

[12] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji strategi pemasaran AQUA sebagai market leader AMDK. Yekti (2024)[13] menemukan bahwa AQUA mempertahankan posisinya melalui bauran pemasaran yang komprehensif mencakup produk, harga, distribusi, dan promosi digital, termasuk kolaborasi dengan influencer. Penelitian lain menunjukkan bahwa kekuatan brand trust menjadi aset strategis utama AQUA yang menyeimbangkan tekanan persaingan harga dari kompetitor (penelitian pada Jurnal Ekonomi Revolusioner, 2026). Pada sisi industri transportasi online, penelitian dengan pendekatan game theory menemukan bahwa Grab unggul pada aspek kenyamanan dan keamanan, sedangkan Gojek unggul pada aspek harga dan sistem pembayaran.[14] Penelitian lain turut mengonfirmasi bahwa kedua perusahaan mengintegrasikan strategi berbasis teknologi, data, dan kemitraan strategis untuk membangun keunggulan kompetitif di pasar digital.[15] Penelitian-penelitian tersebut menjadi dasar empiris bagi analisis komparatif yang dilakukan dalam penelitian ini.

Fokus penelitian ini adalah mencoba beberapa hal yaitu: (1) Mendeskripsikan konsep dan karakteristik strategi market leader, market challenger, dan market follower berdasarkan kerangka teori pemasaran kompetitif; (2) Menganalisis penerapan strategi persaingan pada industri Air Minum Dalam Kemasan di Indonesia; (3) Menganalisis penerapan strategi persaingan pada industri transportasi online di Indonesia; dan (4) Membandingkan pola strategi antar-kedua industri untuk mengidentifikasi faktor kontekstual yang memengaruhi penerapan strategi kompetitif.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*), yaitu desain yang bertujuan membandingkan pola atau fenomena yang sama pada dua atau lebih unit analisis untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan faktor kontekstual yang memengaruhinya.[16] Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang menempati posisi leader, challenger, dan follower pada dua industri, yaitu industri Air Minum Dalam Kemasan (diwakili oleh AQUA sebagai leader, Le Minerale

[13] Yekti, *Op. Cit.*

[14] Anggi Ayu Sulistyani; Farhat Hafizh; Firli Indira Lestianika; Ika Puspa Wardani, "Game Theory: Studi Kasus Gojek dan Grab." Dalam: *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar,* vol. 2, no. 3, 2024, 48-58

[15] Komala Febriani Situmorang, *Op. Cit.*

[16] Robert K. Yin, *Case Study Research and Application: Design & Methods (6th edition),* (New Delhi: SAGE Publication, 2018)

sebagai challenger, serta Club dan merek AMDK lokal sebagai follower) dan industri transportasi online (diwakili oleh Gojek sebagai leader, Grab sebagai challenger, serta penyedia aplikasi transportasi lokal sebagai follower).

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang bersumber dari studi literatur (literature review), meliputi: (1) Buku teks pemasaran strategis, khususnya karya Kotler dan Keller (2022)[17] serta Kotler dan Armstrong (2021),[18] sebagai kerangka teori utama; (2) Artikel ilmiah terindeks nasional maupun internasional yang membahas strategi pemasaran AQUA, Le Minerale, Gojek, dan Grab, diperoleh melalui basis data Google Scholar dan repositori jurnal daring; (3) Laporan industri dan asosiasi terkait, antara lain data pangsa pasar dan pertumbuhan konsumsi AMDK dari Asosiasi Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan Indonesia (ASPADIN); (4) Publikasi resmi dan situs web perusahaan (Danone-AQUA, Gojek, Grab) sebagai sumber informasi mengenai strategi dan kebijakan perusahaan; dan; (5) Pemberitaan media ekonomi dan bisnis kredibel sebagai pelengkap data kontekstual terkini.

Pemilihan sumber literatur dilakukan dengan kriteria inklusi berupa publikasi tahun 2018 hingga 2026, membahas strategi kompetitif atau pemasaran salah satu dari keempat perusahaan yang menjadi objek kajian, serta dapat diakses secara daring dalam bentuk teks lengkap atau abstrak yang memadai untuk dianalisis.

C. Pembahasan

1. Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK)

a. *Leader*: AQUA

AQUA merupakan pemimpin pasar AMDK di Indonesia dengan estimasi penguasaan pangsa pasar sekitar 60 persen[19] dan jaringan distribusi yang mencakup lebih dari satu juta titik penjualan di seluruh Indonesia.[20] Sebagai pelopor industri AMDK sejak tahun 1973, AQUA membangun keunggulan kompetitif melalui kombinasi kekuatan merek historis, kualitas produk yang konsisten, dan penguatan citra melalui pemasaran digital. Strategi utama AQUA meliputi perluasan distribusi nasional melalui jaringan distributor besar maupun kecil, penjagaan kualitas produk melalui sistem "tiga perlindungan" sumber mata air,

[17] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*
[18] Philip Kotler & Gary Amstrong, *Principles of Marketing,* (London: Pearson Higher, 2021)
[19] https://www.studocu.com/
[20] https://www.academia.edu/

inovasi kemasan ramah lingkungan sejalan dengan prinsip 3P (People, Planet, Profit) di bawah Danone-AQUA, serta promosi berkelanjutan melalui kampanye sosial dan kolaborasi dengan figur publik.[21]
Sejalan dengan kerangka strategi market leader menurut Kotler dan Keller (2022),[22] AQUA secara konsisten menjalankan strategi mempertahankan pangsa pasar (defending market share) melalui penguatan brand trust yang berfungsi sebagai aset strategis utama dalam meredam sensitivitas konsumen terhadap harga di tengah tekanan kompetitor (kajian Jurnal Ekonomi Revolusioner, 2026).

b. *Challenger*: Le Minerale

Le Minerale, yang diproduksi oleh Mayora Group, hadir sebagai penantang utama AQUA dengan menempati posisi kedua dalam preferensi konsumen AMDK di Indonesia.[23] Le Minerale menerapkan strategi diferensiasi melalui inovasi desain botol dan fitur perlindungan tutup botol (tutup galon anti-tumpah), sekaligus mengombinasikannya dengan strategi harga yang kompetitif untuk menarik konsumen yang sensitif terhadap harga. Selain itu, Le Minerale melakukan investasi besar dalam kampanye iklan untuk membangun persepsi kualitas yang menyaingi AQUA, sekaligus memperluas jaringan distribusi guna mengurangi kesenjangan aksesibilitas produk dengan pemimpin pasar.
Pola strategi Le Minerale ini konsisten dengan karakteristik strategi frontal attack yang dikombinasikan dengan diferensiasi produk sebagaimana dijelaskan Kotler dan Keller (2022),[24] yaitu menantang leader secara langsung pada atribut produk maupun harga, alih-alih menghindari konfrontasi.

c. *Follower: Club dan Merek AMDK Lokal*

Club dan berbagai merek AMDK lokal, termasuk merek-merek regional seperti Narmada di wilayah Nusa Tenggara Barat, memilih strategi follower dengan berfokus pada wilayah geografis atau segmen harga tertentu. Strategi yang diterapkan meliputi penetapan harga yang lebih terjangkau, efisiensi biaya distribusi dengan cakupan wilayah yang lebih terbatas, adopsi inovasi kemasan yang telah terbukti diterima pasar tanpa menanggung biaya riset dan pengembangan awal, serta upaya mempertahankan loyalitas pelanggan pada segmen lokal.

---

[21] Yekti, *Op. Cit.*
[22] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*
[23] https://www.studocu.com/
[24] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*

Pola ini merepresentasikan strategi adapter dalam tipologi follower Kotler dan Keller (2022),[25] yaitu mengambil inovasi yang telah diperkenalkan leader dan challenger, kemudian mengadaptasinya untuk pasar yang lebih spesifik guna menghindari konfrontasi langsung.

d. *Analisis* Komparatif Industri AMDK

Secara keseluruhan, dinamika kompetitif pada industri AMDK sangat dipengaruhi oleh kekuatan merek (brand equity), kepercayaan konsumen (brand trust), dan cakupan distribusi fisik. AQUA sebagai leader mempertahankan dominasi bukan terutama melalui strategi harga, melainkan melalui pengelolaan brand trust yang konsisten. Le Minerale sebagai challenger berupaya mengurangi kesenjangan pasar dengan mengombinasikan diferensiasi produk dan promosi agresif, sementara follower menghindari persaingan langsung dengan berfokus pada efisiensi biaya dan ceruk pasar geografis. Temuan ini secara umum konsisten dengan prediksi teori Kotler dan Keller (2022),[26] meskipun intensitas persaingan harga pada segmen follower tampak lebih tinggi dibandingkan yang digambarkan dalam teori umum, kemungkinan disebabkan oleh rendahnya hambatan masuk (barrier to entry) yang menjadi karakteristik struktural industri AMDK di Indonesia.

2. Industri Transportasi Online

a. *Leader:* Gojek

Gojek, yang didirikan oleh Nadiem Makarim pada tahun 2010 dan menjadi pelopor layanan ojek daring di Indonesia (dokumen Scribd, 2020), telah berkembang menjadi ekosistem layanan digital yang luas meliputi transportasi (GoRide, GoCar), pengiriman barang dan makanan (GoSend, GoFood), serta pembayaran digital (GoPay). Sebagai leader, Gojek memiliki basis lebih dari 200 ribu mitra pengemudi yang tersebar di berbagai kota, termasuk kota-kota non-metropolitan, sehingga memperkuat aksesibilitas layanan (artikel Unesa, 2024). Strategi utama Gojek meliputi integrasi layanan lintas platform dalam satu aplikasi (super-app strategy), peningkatan kesejahteraan mitra pengemudi melalui pelatihan, bonus, dan asuransi kecelakaan guna menjaga kualitas layanan, penyederhanaan proses pemesanan untuk meningkatkan konversi transaksi (misalnya penyederhanaan alur checkout GoFood), serta penerapan strategi blue ocean dengan

[25] *Ibid.*
[26] *Ibid.*

menciptakan kategori pasar baru berupa layanan on-demand terintegrasi yang belum ada sebelumnya di Indonesia.

Strategi integrasi ekosistem yang dijalankan Gojek merupakan bentuk konkret dari strategi memperluas pangsa pasar (expanding market share) yang dikemukakan Kotler dan Keller (2022),[27] yaitu melalui peningkatan efektivitas operasional dan diversifikasi penawaran layanan untuk meningkatkan customer lifetime value tanpa harus terus-menerus bersaing pada dimensi harga semata.

b. *Challenger: Grab*

Grab, yang berasal dari Malaysia dan memasuki pasar Indonesia setelah Gojek, menjadi pesaing utama dengan penguatan pada aspek kenyamanan dan keamanan layanan. Setelah mengakuisisi operasi Uber di Asia Tenggara pada tahun 2018, Grab memperkuat posisinya sebagai pemain dominan regional.[28] Strategi Grab meliputi promosi dan pemberian diskon secara intensif untuk menarik pengguna baru maupun mempertahankan pengguna lama, peningkatan kualitas aplikasi dan pengalaman pengguna, diversifikasi layanan mencakup GrabFood dan GrabExpress untuk bersaing langsung dengan ekosistem Gojek, serta kerja sama strategis dengan pelaku UMKM guna memperluas basis mitra merchant.[29]

Hasil kajian dengan pendekatan game theory menunjukkan bahwa Grab secara khusus unggul pada dimensi kenyamanan dan keamanan dibandingkan Gojek, sementara strategi promosi Grab dinilai lebih agresif dibandingkan pendekatan Gojek yang lebih berfokus pada efisiensi dan keamanan sistem pembayaran. Pola ini mencerminkan strategi flank attack sebagaimana dijelaskan Kotler dan Keller (2022),[30] yaitu menantang leader pada dimensi atau segmen tertentu yang dipersepsikan sebagai kelemahan relatif leader, alih-alih menyerang secara frontal pada seluruh lini layanan.

c. *Follower: Aplikasi Transportasi Lokal*

Berbagai aplikasi transportasi daring skala lokal, seperti yang beroperasi terbatas pada kota atau wilayah tertentu, serta aplikasi dengan segmentasi harga seperti Maxim yang dipersepsikan konsumen lebih terjangkau dibandingkan Gojek dan Grab, merepresentasikan kategori follower pada industri ini. Strategi yang diterapkan meliputi

[27] *Ibid.*
[28] Bithour Production, 2023
[29] Komala Febriani Situmorang, *Op. Cit.*
[30] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*

fokus pelayanan pada wilayah geografis tertentu yang belum optimal dilayani oleh pemain besar, penekanan biaya operasional yang lebih rendah sehingga dapat menawarkan tarif lebih kompetitif, pembinaan hubungan yang lebih dekat dengan mitra pengemudi pada skala lokal, serta spesialisasi pada jenis layanan tertentu.

Sejalan dengan temuan penelitian mengenai preferensi harga konsumen, follower pada industri ini secara khusus mengandalkan strategi kepemimpinan biaya (cost leadership) pada segmen tertentu untuk menarik konsumen yang sensitif terhadap harga, sebuah pendekatan yang oleh Kotler dan Keller (2022)[31] dikategorikan sebagai strategi follower tipe adapter yang menyesuaikan model bisnis leader untuk konteks pasar yang lebih spesifik.

d. *Analisis Komparatif Industri Transportasi Online*

Persaingan pada industri transportasi online lebih banyak dipengaruhi oleh faktor inovasi teknologi, kualitas aplikasi, dan kemampuan membangun ekosistem digital dibandingkan faktor distribusi fisik. Gojek sebagai leader mengandalkan keunggulan ekosistem dan integrasi layanan, Grab sebagai challenger meningkatkan daya saing melalui diferensiasi pada dimensi kenyamanan-keamanan serta promosi agresif, sedangkan follower bertahan dengan berfokus pada kebutuhan pasar lokal dan efisiensi biaya. Pola ini menegaskan bahwa pada industri berbasis platform digital, strategi leader lebih menekankan pada perluasan lingkup layanan (*scope expansion*) dibandingkan sekadar perluasan volume penjualan sebagaimana lazim ditemukan pada industri consumer goods konvensional seperti AMDK.

3. Analisis Komparatif Lintas Industri

Perbandingan antara industri AMDK dan transportasi online menunjukkan bahwa kerangka teori leader-challenger-follower dari Kotler dan Keller (2022)[32] secara umum tetap relevan diterapkan pada kedua konteks industri yang berbeda, namun bentuk konkret dari masing-masing strategi bersifat kontekstual terhadap karakteristik industri. Tabel 1 merangkum perbandingan pola strategi pada kedua industri.

[31] *ibid*
[32] *Ibid.*

Tabel 1
Analisis Komparatif Lintas Industri

Dimensi	Industri AMDK	Industri Transportasi Online
Basis keunggulan leader	Brand trust, kualitas produk, distribusi fisik	Integrasi ekosistem digital, jangkauan mitra pengemudi
Strategi utama challenger	Diferensiasi produk fisik dan harga kompetitif	Diferensiasi pengalaman pengguna (kenyamanan, keamanan) dan promosi
Strategi utama follower	Efisiensi biaya, fokus wilayah geografis	Fokus wilayah/segmen harga, biaya operasional rendah
Hambatan masuk industri	Relatif rendah	Relatif tinggi (butuh modal teknologi & basis mitra)
Faktor pembeda utama	Kekuatan merek & distribusi fisik	Inovasi teknologi & efek jaringan (network effect)

Perbedaan mendasar antara kedua industri terletak pada hambatan masuk (*barrier to entry*) dan sumber keunggulan kompetitif. Pada industri AMDK, hambatan masuk yang relatif rendah memungkinkan banyak pemain follower bermunculan di tingkat lokal, sehingga follower cenderung lebih banyak dan lebih terfragmentasi. Sebaliknya, industri transportasi online memiliki hambatan masuk yang lebih tinggi karena membutuhkan investasi teknologi, basis mitra pengemudi, dan modal untuk strategi "bakar uang" (predatory-like pricing) dalam periode akuisisi pengguna,[33] sehingga jumlah pemain besar relatif lebih terbatas dan follower lebih banyak bermain di ceruk pasar regional atau segmen harga tertentu.

[33] Shabahul Arafi, "STRATEGI PENETAPAN HARGA GOJEK DAN GRAB SEBAGAI PERUSAHAAN RIDE HAILING DI INDONESIA." (2021). (https://www.researchgate.net/publication/350557355_STRATEGI_PENETAPAN_HARGA_GOJEK_DAN_GRAB_SEBAGAI_PERUSAHAAN_RIDE_HAILING_DI_INDONESIA_Oleh_Shabahul_Arafi_MPKP-UI/citation/download)

Persamaan yang menonjol antara kedua industri adalah bahwa posisi leader pada kedua sektor sama-sama mempertahankan dominasinya bukan semata melalui kompetisi harga, melainkan melalui pembangunan aset strategis jangka panjang, baik berupa brand trust pada kasus AQUA maupun ekosistem layanan terintegrasi pada kasus Gojek. Temuan ini memperkuat argumen Kotler dan Keller (2022)[34] bahwa strategi leader yang berkelanjutan idealnya berorientasi pada perluasan nilai bagi pelanggan (customer value expansion), bukan sekadar defensif terhadap tekanan harga dari challenger.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa posisi leader, challenger, dan follower mencerminkan orientasi strategi pemasaran yang berbeda sesuai dengan sumber daya, tujuan, dan konteks industri masing-masing perusahaan. Pada industri AMDK, persaingan didominasi oleh kekuatan merek, kualitas produk, dan cakupan distribusi fisik, dengan AQUA mempertahankan posisi leader melalui brand trust, Le Minerale menantang melalui diferensiasi dan promosi agresif, serta follower lokal bertahan melalui efisiensi biaya dan fokus wilayah. Pada industri transportasi online, persaingan lebih dipengaruhi oleh inovasi teknologi, kualitas layanan, dan integrasi ekosistem digital, dengan Gojek mempertahankan posisi leader melalui super-app strategy, Grab menantang melalui diferensiasi kenyamanan-keamanan dan promosi, serta follower lokal bertahan melalui fokus segmen harga dan wilayah tertentu.

Perbandingan lintas industri menunjukkan bahwa kerangka teori leader-challenger-follower Kotler dan Keller (2022)[35] bersifat cukup universal dalam menjelaskan pola umum perilaku kompetitif, namun bentuk taktis dari strategi tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik struktural industri, khususnya tingkat hambatan masuk dan basis sumber keunggulan kompetitif (aset fisik versus aset digital). Leader pada kedua industri sama-sama menunjukkan bahwa keberlanjutan dominasi pasar lebih ditentukan oleh pembangunan aset strategis jangka panjang dibandingkan persaingan harga jangka pendek.

Rekomendasi bagi Praktisi Bisnis: (1) Perusahaan pada posisi leader sebaiknya memprioritaskan investasi jangka panjang pada aset strategis seperti kepercayaan merek atau ekosistem layanan, alih-alih bergantung pada strategi harga yang rentan ditiru pesaing. (2)

[34] Philip Kotler & Kevin Lane Keller, *Op. Cit.*
[35] *Ibid.*

Perusahaan pada posisi challenger perlu memilih dimensi diferensiasi yang selaras dengan kelemahan relatif leader, seperti yang ditunjukkan Grab pada dimensi kenyamanan-keamanan, alih-alih menyerang leader secara frontal pada seluruh lini produk atau layanan. (3) Perusahaan pada posisi follower disarankan mengonsolidasikan keunggulan pada segmen atau wilayah spesifik dan menghindari konfrontasi biaya langsung dengan leader maupun challenger yang memiliki sumber daya lebih besar.

Rekomendasi bagi Penelitian Selanjutnya: (1) Penelitian lanjutan disarankan menggunakan data primer, seperti wawancara dengan pelaku industri atau survei konsumen, untuk memverifikasi temuan studi literatur ini secara empiris. (2) Perbandingan dapat diperluas dengan menambahkan industri lain yang memiliki karakteristik struktural berbeda, misalnya industri perbankan digital atau ritel modern, untuk menguji generalisasi temuan mengenai pengaruh hambatan masuk terhadap pola strategi kompetitif. (3) Penelitian kuantitatif lanjutan dapat menguji secara statistik hubungan antara jenis strategi (leader/challenger/follower) dengan indikator kinerja seperti pertumbuhan pangsa pasar atau loyalitas pelanggan.

Daftar Pustaka

Arafi, S., "STRATEGI PENETAPAN HARGA GOJEK DAN GRAB SEBAGAI PERUSAHAAN RIDE HAILING DI INDONESIA." (2021). (https://www.researchgate.net/publication/350557355_STRATEGI_PENETAPAN_HARGA_GOJEK_DAN_GRAB_SEBAGAI_PERUSAHAAN_RIDE_HAILING_DI_INDONESIA_Oleh_Shabahul_Arafi_MPKP-UI/citation/download)

Kotler, P. & Amstrong, G., *Principles of Marketing,* (London: Pearson Higher, 2021)

Kotler, P. & Keller, K. L., *Marketing management (16th ed.)*, (Bengaluru: Pearson India Education Services, 2016)

Mulders, M., *Competitive strategies*, Kotler. *In 101 Management Models*, (London: Routledge, 2019)

Nurdyansa, "Kajian brand trust AQUA dalam menghadapi persaingan pasar AMDK." Dalam: *Jurnal Ekonomi Revolusioner*. (2025)

Pratama, R. & Wulandari, S., "Analisis persaingan ojek online pada aplikasi Gojek, Maxim, dan Grab." Dalam: *Intelletika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(2), (2024), pp.: 70-79.

Rao, N., *Competitive Strategies for Followers and Nichers*, (https://nraomtr.blogspot.com/2011/12/competitive-strategies-for-followers.html; 28/10/2026; 21:30)

Ruslan, D., "Persaingan Pasar Air Mineral Indonesia: Kajian Diferensiasi Produk Dan Penetapan Harga Aqua, Le Minerale, Dan Cleo." Dalam: *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), (2025), pp. 809–820. doi: 10.56799/jceki.v4i2.6611

Situmorang, K. F., "ANALISIS PERBANDINGAN COMPETITIVE ADVANTAGE, KUALITAS LAYANAN DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI PADA GOJEK DAN GRAB." Dalam: *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *8*(2), 2024, 1676-1695. https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4205

Sulistyani, A. A.; Hafizh, F.; Lestianika, F. I.; Wardani, I. P., "Game Theory: Studi Kasus Gojek dan Grab." Dalam: *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar,* vol. 2, no. 3, 2024, 48-58

Tjiptono, F., *Strategi pemasaran (Edisi ke-4)*, (Jakarta: Penerbit Andi, 2019)

Yekti, "Strategi pemasaran AQUA dalam mempertahankan posisi pemimpin pasar AMDK." Dalam: *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, vol. 9, No. 1, (2024).

Yin, R. K., *Case Study Research and Application: Design & Methods (6th edition),* (New Delhi: SAGE Publication, 2018)