

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Pendefinisian pasar atau penentuan *relevant market* sangat penting untuk menetapkan struktur pasar dan perilaku/strategi perusahaan. Jika kita melakukan kesalahan dalam mendefinisikan pasar maka kita tidak dapat menghasilkan analisis yang jelas. Pengertian struktur juga dapat digunakan untuk melihat peranan masing-masing komponen, seperti struktur industri dalam satu atau dua digit. Aspek struktur inilah yang juga mempengaruhi kebijaksanaan harga dalam suatu perusahaan industri. Pasar dapat didefinisikan berdasarkan *spatial model*, yakni mendefinisikan pasar berdasarkan lokasi. Pasar disini didefinisikan sebagai pasar geografis yang mana konsumen di dalam suatu wilayah tidak memiliki akses terhadap suplai dari luar daerah kecuali dari produsen yang ada diwilayahnya. Di dalam suatu pasar geografis tertentu penjual yang mempunyai posisi dominan dapat menaikkan harga tanpa khawatir kehilangan konsumen atau masuknya pesaing baru. Pendefinisian pasar geografis menjadi sangat relevan mengingat wilayah Indonesia sangat luas dan terdiri dari belasan ribu pulau yang tersebar. Ditambah dengan sarana dan prasarana transportasi yang kurang baik dan jumlahnya jauh dari memadai mengakibatkan biaya pengangkutan menjadi mahal.

Pendefinisian pasar secara spesifik berdasarkan *degree of differentiation product* sangat penting untuk melihat bagaimana persaingan terjadi di suatu pasar. Dari sini dapat kita lihat apakah diantara barang yang terdiferensiasikan itu saling berkompetisi satu sama lain. Suatu barang yang bisa digantikan secara sempurna dengan barang lain (*closed substitution*) berarti bahwa kedua barang tersebut dianalisis sebagai suatu pasar. Sedangkan jika suatu barang dengan *degree of differentiation* yang tinggi dan memiliki barang substitusi yang jauh maka barang tersebut harus dilihat sebagai satu pasar tersendiri.

a. Pengertian Struktur Pasar.

Struktur pasar merupakan penggolongan kepada beberapa bentuk pasar berdasarkan pada ciri-ciri seperti jenis produk yang dihasilkan, banyaknya perusahaan dalam industri, mudah tidaknya keluar/masuk ke dalam industri dan peranan iklan dalam kegiatan industri (www.e-dukasi.net).

Struktur pasar bisa diartikan hal-hal yang berkaitan dengan kejadian-kejadian dalam suatu pasar. Pengertian struktur pasar sering disamakan dengan bentuk, tetapi tampaknya lebih tepat kepada bentuk dan susunan atau susunan komponen dalam suatu bangunan. Dalam bangunan itu, komponennya dapat berimbang atau tidak berimbang. Kalau berimbang, andil masing-masing komponen dalam bangunan itu sama, tetapi dapat juga tidak berimbang. Kalau hal yang terakhir ini terjadi, maka ada yang mempunyai andil besar dari yang lain (Nurimansjah Hasibuan, 1993). Beberapa tindakan

atau cara tidak adil/berimbang dapat dilakukan perusahaan untuk memenangkan persaingan secara tidak sehat, misalnya tindakan kolusif dan tindakan yang menghancurkan pesaing (*competitor elimination*).

Di dalam literatur organisasi industri yang tradisional, konsentrasi penjualan antar beberapa perusahaan mempunyai peran penting di dalam analisa struktur pasar. Hal ini sering digunakan sebagai ukuran struktur pasar (Scherer, 1970) dan sebagai suatu ukuran yang bersifat tidak langsung. Bain (1956) mengemukakan pendekatan yang dilakukan ini, dipercaya bahwa perusahaan yang tingkat konsentrasi perbandingannya tinggi dibanding perusahaan yang lain kemungkinan perusahaan tersebut akan menguasai pasar dan menetapkan harga berlebihan serta mendapatkan keuntungan lebih banyak.

Demsetz (1973) membantah bahwa konsentrasi keuntungan yang tinggi didapat dari perusahaan yang tingkat efisiennya tumbuh lebih cepat dari perusahaan lain. Konsentrasi ukuran hanya satu unsur struktur pasar, yang lainnya meliputi penghalang masukan dan biaya keluaran (termasuk peraturan yang membatasi masukan dan biaya keluaran suatu perusahaan) yang mempengaruhi tingkat kompetisi di dalam pasar. Secara umum di dalam ketidakhadiran dari penghalang ke masukan itu tidak mungkin menyebabkan suatu perusahaan dominan dapat menopang harga yang berlebihan.

Perusahaan yang berada dalam struktur pasar cenderung menggunakan strategi persaingan bukan harga (*non-price competition strategy*) daripada

menggunakan strategi persaingan dengan menggunakan harga (*price competition strategy*) (Koutsoyiannis, 1983). Hal tersebut dikarenakan dalam struktur pasar oligopoli cenderung terjadi interdependensi antar perusahaan/produsen, dengan kata lain terjadi *conjectural variation* yaitu suatu aksi perusahaan-perusahaan pesaingnya (Douglas and Callan, 1995; Petersen and Lewis, 1999). Seperti diketahui juga bersaing dengan harga adalah sifatnya sangat terbatas dan jangka pendek (D. Wahyu Ariani dan Y. Sri Susilo, 2003). Disisi lain terjadi pimpinan harga (*price-leadership*), dimana sebagian produk dikuasai oleh sebagian kecil perusahaan, tetapi sebaliknya sebagian produk yang dijual di pasar dikuasai oleh banyak perusahaan.

Munculnya perusahaan-perusahaan berskala besar dengan akumulasi modal dan kekayaan dalam struktur pasar dapat di monitor dengan tingkat rasio konsentrasi ($\text{concentration ratio} = \text{CR}$). Tingkat CR yang tinggi pada suatu industri memberikan petunjuk, bahwa perusahaan memiliki kekuatan untuk menentukan harga produk, sehingga mampu mendikte pasar. Sebaliknya, tingkat CR rendah memberi petunjuk adanya kondisi persaingan dalam struktur pasar. Oleh karena itu konsentrasi industri akan selalu dikaitkan dengan teori monopoli atau oligopoli dan persaingan (Hyginus Suseno Triyanto Widodo, 1992).

Clarkson dan Miller (1982) dalam kerangka kerja (*frame-work*) tentang studi *structure-conduct-performance* mengemukakan bahwa struktur

pasar menentukan perilaku industri dan akhirnya menentukan kualitas keragaan industri. Selanjutnya dikatakan, peningkatan kualitas keragaan industri merupakan tujuan setiap perusahaan. Struktur pasar mencerminkan adanya bentuk pasar persaingan, pasar oligopoli dan pasar monopoli (Boediono, 1988; Schnitzer, 1987). Menurut Koch (1980) struktur pasar dapat didekati secara kuantitatif dengan ukuran *market power* atau indeks kekuatan pasar. Pickering (1974) menyebutnya dengan derajat *monopoly power*.

Tingkat konsentrasi industri, dan rintangan masuk merupakan variabel struktur pasar. Ternyata kedua variabel tersebut mempunyai hubungan positif dengan kompensasi untuk pimpinan (*top-executive*). Namun demikian, memang terlihat bahwa semakin tinggi bagian kompensasi untuk pimpinan, bagian laba yang dilaporkan cenderung menurun. Dalam hal ini terjadi *managerial discretion*.

Uraian diatas menegaskan adanya hubungan atau pengaruh rasio konsentasi terhadap keuntungan industri. Metode rasio konsentrasi yang digunakan dalam studi ini adalah CR-4 (*concentration ratio-4*). Metode termaksud adalah (Church and Ware, 2000; Clarke, 1994; Nurimansjah Hasibuan, 1993):

$$CR - 4 = \frac{\text{Penjualan 4 Perusahaan Terbesar}}{\text{Total Penjualan Total Industri}} \times 100\%$$

Pengaruh rasio konsentrasi akan dilihat pada derajat kekuatan monopoli CR > 40 persen ("sedang") dan derajat kekuatan monopoli CR < 40

persen ("rendah"). Bagi perusahaan-perusahaan monopolistik (derajat monopoli "sedang") memperoleh keuntungan lebih relatif rendah dan membayar upah lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan persaingan (derajat monopoli "rendah"). Tetapi, perusahaan-perusahaan dengan derajat monopoli "rendah" menghasilkan tingkat efisiensi yang semakin rendah (secara umum semakin tinggi CR semakin rendah efisiensi). Jadi, pengaruh rasio konsentrasi berbeda antara derajat monopoli "sedang" dan derajat monopoli "rendah". Selanjutnya, rasio konsentrasi tidak mempengaruhi produktivitas. Para pengamat ekonomi di negara-negara sedang berkembang (NSB) seperti Kuznets, Chenery dan Hoffman (The Kian Wie, 1988) umumnya sepakat bahwa laju pertumbuhan sektor industri di negara-negara maju (NM) maupun di NSB lebih cepat dari sektor pertanian. Keadaan ini memberi indikasi perkembangan sektor industri semakin penting bagi perkembangan ekonomi nasional.

Menurut teori persaingan dan monopoli, perusahaan monopolistik cenderung mengenakan harga tinggi daripada perusahaan persaingan. Teori statis neo-klasik memprediksi bahwa harga-harga lebih tinggi dalam kondisi monopoli. Namun teori lain mengatakan, bahwa kemungkinan harga justru lebih rendah pada industri dengan CR tinggi (Pickering, 1974).

Ada banyak struktur pasar yang ditandai oleh berbagai karakteristik yang berbeda dan membawa implikasi manajerial yang bervariasi, yaitu:

a. Pasar monopoli.

Dalam pasar monopoli hanya ditemukan satu perusahaan, sehingga tidak ada pesaing pasar tersebut memiliki tingkat elastisitas silang mendekati nol atau nol. Akibatnya pasar monopoli memiliki kekuatan pasar (*market power*) sangat tinggi. Sepanjang tidak ada batasan permintaan dan tidak ada aturan hukum yang mengendalikan, monopoli dapat bertindak sebagai *price maker*, sehingga tersedia peluang untuk memperoleh laba yang sangat besar.

b. Oligopoli dominan.

Oligopoli dominan muncul jika salah satu dari beberapa perusahaan yang ada di pasar memiliki pangsa pasar yang cukup besar. Di saat yang sama tidak ada satu pun pesaing yang memiliki pangsa pasar yang mendekati pangsa pasar yang dimiliki oligopoli dominan tersebut. Oleh karena itu biasanya perusahaan dominan memiliki keleluasaan dan merumuskan strategi bisnis. Dalam batas-batas tertentu perusahaan tersebut dapat mengabaikan kemungkinan strategi tandingan (*retalisasi*) yang diluncurkan pesaing.

c. Oligopoli pekat.

Oligopoli pekat lahir jika empat perusahaan terbesar yang ada di pasar menguasai 60% sampai dengan mendekati 100% pasar. Biasanya salah satu dari empat perusahaan terbesar tersebut menjadi pimpinan pasar (*market leader*). Akan tetapi tersedia kemungkinan bahwa besarnya

pangsa pasar keempat perusahaan tersebut tidak memiliki perbedaan yang berarti. Kemungkinan pertama nampaknya lebih sering dijumpai. Adapun yang terjadi, tidak ada diantara mereka yang memiliki keleluasaan menentukan pilihan strategi bisnis tanpa memperhatikan kemungkinan retalisasi dari perusahaan yang lain. Dengan kata lain mereka memiliki tingkat ketergantungan (interdependensi) yang tinggi satu sama lain.

d. Oligopoli Longgar.

Oligopoli longgar memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan pasar persaingan monopoli. Perbedaan keduanya hanya terletak pada soal derajat saja. Penjual sangat banyak dan menawarkan barang yang dapat berfungsi sebagai barang pengganti yang sama dekat. Oleh karena itu, tidak ada satupun perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang menonjol. Akibatnya, posisi tawar menawar perusahaan pembeli sangat lemah karena pembeli memiliki banyak pilihan.

e. Pasar persaingan sempurna.

Dalam pasar ini jumlah penjual dan pembeli sangat banyak, sehingga keduanya tidak memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi pasar. Halangan memasuki dan keluar dari pasar hampir mendekati nol, dan disaat yang sama semua faktor produksi memiliki tingkat mobilitas yang tinggi. Karena banyaknya penjual dan pembeli, harga barang ditentukan sepenuhnya oleh keseimbangan penawaran dan permintaan.

Determinan Struktur Pasar

Dalam hal ini banyak faktor yang mempengaruhi struktur pasar.

Di antara faktor-faktor determinan tersebut antara lain: tingkat kedewasaan,

industri, partisipasi pemerintah, struktur biaya, diferensiasi produk, derajat

integrasi industri, jumlah dan tingkat konsentrasi pembeli, skala ekonomi,

pangsa pasar, tingkat konsentrasi, dan halangan memasuki pasar. Dari

beberapa faktor tersebut pangsa pasar, tingkat konsentrasi, dan halangan

memasuki pasar merupakan faktor terpenting karena dengan memperbaiki

ketiga faktor tersebut struktur pasar tempat perusahaan beroperasi telah dapat

diketahui dengan kasar.

Dari hasil perhitungan CR-4 tersebut kemudian dapat ditentukan

struktur pasar dari industri yang bersangkutan (Bird, 1996; Suwarsono, 1996).

b. Pengertian Strategi

Strategi merupakan sarana rumsan perencanaan komprehensif

tentang bagaimana akan mencapai misi dan tujuan (Hunger dan Wheelen,

2001).

Strategi adalah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu, yang

mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan

dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat

dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauh dan Glueck,

1996).

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Tetapi strategi bukanlah sekedar suatu rencana. Strategi adalah rencana yang disatukan. Strategi mengikat semua bagian menjadi satu.

Strategi adalah usaha pencapaian tujuan dengan memberikan arah dan keterikatan perusahaan (Supriyono, 1986).

Strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun yang akan datang (Supriyono, 1986).

Strategi adalah penentuan dasar tujuan jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Supriyono, 1986).

Dari berbagai macam definisi strategi perusahaan tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan:

1. Strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif, dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan,
2. Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih,
3. Strategi yang dipilih akan diimplementasikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungannya yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Kekuatan-kekuatan di luar industri penting terutama dalam artian yang relatif, karena kekuatan-kekuatan luar biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya (Michael E. Porter, 1980).

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yang diperlihatkan pada gambar 2.1. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan posisi laba akhir dalam industri, di mana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*) jangka panjang. Tidak semua industri mempunyai potensi yang sama. Industri-industri berbeda secara fundamental dalam potensi laba akhirnya karena gabungan dari kelima kekuatan yang

disebutkan juga berbeda; kekuatan ini berkisar mulai dari yang kuat dalam industri seperti ban, kertas dan baja, di mana tidak ada perusahaan yang menghasilkan laba yang spektakuler sampai yang relatif menengah dalam industri-industri seperti perlengkapan dan perbaikan alat-alat operasi minyak, kosmetik, dan kebutuhan kamar mandi sampai di mana laba yang besar sangat biasa.

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha (business unit) dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan gaya tersebut secara positif. Karena kekuatan kolektif dari gaya-gaya tersebut mungkin juga tampak oleh semua pesaing, maka kunci untuk mengembangkan strategi adalah menyelidiki di bawah permukaan dan menganalisis sumber gaya-gaya tersebut. Pengetahuan tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini memperlihatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang penting, menghidupkan posisinya dalam industri, menegaskan bidang-bidang di mana perubahan strategis dapat menghasilkan manfaat terbesar, serta menyoroti bidang-bidang di mana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang atau ancaman yang terbesar.

Persaingan dalam suatu industri terus menerus menekan tingkat tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan (*rate of return on invested capital*) menuju tingkat hasil pengembalian dasar yang bersaing, atau tingkat

pengembalian yang akan dinikmati oleh industri dalam istilah ekonomi dinamakan industri “persaingan sempurna”. Tingkat pengembalian dasar yang bersaing, atau tingkat pengembalian “pasar bebas” ini kurang lebih sama dengan tingkat bunga obligasi pemerintah jangka panjang setelah disesuaikan ke atas dengan risiko kerugian modal.

Jika tingkat pengembalian lebih tinggi dari pada tingkat pengembalian pasar bebas yang telah disesuaikan, maka hal ini akan merangsang arus masuk modal ke dalam industri baik melalui pendatang baru maupun melalui investasi tambahan oleh para pesaing yang sudah ada.



Sumber: Porter, 1980

GAMBAR 2.1.
Lima Faktor Persaingan Yang Menentukan Kemampulabaan Industri.

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Perusahaan menentukan ketetapan aktivitas perusahaan yang dapat menolong kinerja, seperti inovasi, budaya kohesi atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah perencanaan akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri karena fundamental tempat persaingan terjadi. Ada lima kekuatan penentu dalam persaingan, yaitu:

a. Masuknya pendatang baru.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada *rintangan masuk* yang ada, digabung dengan *reaksi* dari para pesaing yang sudah ada yang diperkirakan oleh si pendatang baru. Ada enam sumber utama rintangan masuk:

1. *Skala Ekonomis (Economies of Scale)*. Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolute *per periode* meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi

reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

2. *Diferensiasi Produk*. Artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan kepada pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri.
3. *Kebutuhan Modal*. Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh risiko.
4. *Biaya Beralih Pemasok (Switching Costs)*. Hambatan masuk tercipta dengan adanya *biaya beralih pemasok*, yaitu biaya atau kali (one time cost) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya.
5. *Akses ke Saluran Distribusi*. Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya.
6. *Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala*. Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tidak peduli berapapun

besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru ini.

Skala ekonomis dalam industri yang tinggi misalnya, biasanya berkaitan dengan harta khusus (*specialized assets*), seperti adanya teknologi swa cipta (*proprietary technology*).

		Rendah	Tinggi
Rendah		Laba stabil, rendah	Laba penuh risiko rendah
Hambatan Masuk		Laba stabil, tinggi	Laba penuh risiko tinggi
Tinggi			

Sumber: Porter, 1980

GAMBAR 2.2.
Hambatan dan Kemampulabaan

Dari sudut pandang laba industri, keadaan yang terbaik adalah di mana hambatan masuk tinggi akan tetapi hambatan pengunduran diri rendah. Di sini masuknya pendatang baru akan terhambat, dan pesaing yang gagal akan keluar industri. Bilamana baik hambatan masuk maupun hambatan pengunduran tinggi, potensi laba juga tinggi tetapi biasanya disertai dengan risiko yang lebih besar. Keadaan di mana hambatan masuk dan hambatan pengunduran diri rendah memang tidak menarik, tetapi keadaan yang paling buruk adalah bilamana hambatan masuk rendah dan hambatan pengunduran diri tinggi.

b. Ancaman dari produk pengganti.

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu/langit-langit (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

c. Kekuatan tawar-menawar pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampulabaan industri. Pembeli dikatakan kuat jika terjadi situasi (Porter, 1980):

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual,
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli,
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi,
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil,
- Pembeli mendapatkan laba kecil,

- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik,
- Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli,
- Pembeli mempunyai informasi lengkap.

d. Kekuatan tawar-menawar pemasok (suppliers).

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika (Porter, 1980):

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi dari pada industri di mana mereka menjual,
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri,
- Industri tidak merupakan input penting bagi bisnis pembeli,
- Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan,
- Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

perombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi Rivalitas (*rivalry*) dikalangan pesaing yang ada berbentuk

sebagai *persaingan yang diperluas (extended rivalry)*.

situasi tertentu. Pesaingan dalam artian yang lebih luas ini dapat disebut dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada potensial semuannya merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru

e. Pesaingan diantara pesaing yang ada.

- keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.
- Memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan, atau
 - Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategi, dan menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada, kemampuanulabannya memberikan pertahanan yang baik untuk
 - Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian hingga
- sejumlah pendekatan yang mungkin:

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang *aman (defendable position)* terhadap kelima kekuatan persaingan. Secara luas, ini mencakup

seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan ini terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya, perusahaan-perusahaan *saling tergantung satu sama lain (mutually dependent)*. Pola aksi dan reaksi ini mungkin, dan mungkin juga tidak membuat perusahaan pemrakarsa dan industri secara keseluruhan menjadi lebih baik. Jika gerakan dan kontra gerakan meningkat, maka seluruh perusahaan dalam industri akan menderita dan menjadi lebih buruk daripada sebelumnya.

Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Kekuatan yang berlainan, tentu saja menonjol dalam membentuk persaingan di masing-masing industri. Struktur yang mendasari suatu industri, yang tercermin pada besarnya kekuatan-kekuatan tadi, harus dibedakan dengan banyak faktor jangka pendek yang dapat mempengaruhi persaingan dan kemampulabaan untuk sementara waktu. Sebagai contoh, fluktuasi kondisi ekonomi sepanjang siklus bisnis

mempengaruhi kemampuan jangka pendek dari hampir semua perusahaan pada banyak industri, seperti juga keadaan-keadaan lain seperti kekurangan bahan baku, pemogokan, melonjaknya permintaan.

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan terdapat tiga pendekatan strategi generik secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri persaingan industri (Porter, 1980), yaitu:

1. Mencapai keunggulan biaya (*cost leadership*).

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti pelayanan, armada penjualan dan periklanan. Strategi keunggulan biaya menyeluruh pada dasarnya menekankan usaha efisiensi dalam segala bidang melalui seperangkat kebijakan yang diarahkan ke sasaran tersebut. Efisiensi tersebut meliputi pembangunan fasilitas dengan skala paling efisien, usaha yang terus menerus untuk menekan biaya, pengendalian biaya secara ketat. Dengan usaha ini semua biaya operasi dan produksi diharapkan menjadi lebih rendah dibandingkan dengan pesaing dan tingkat keuntungan yang diperoleh juga di atas rata-rata. Dengan tingkat keuntungan yang relatif tinggi, perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan produk, menghadapi persaingan dan mempunyai daya tawar yang relatif kuat terhadap

pemasok. Pada industri ban kendaraan hampir semua produsen tentu telah mencoba menerapkan strategi ini, satu perusahaan yang telah mencoba menerapkan, terutama dalam pembangunan fasilitas yang optimal dan efisien. Setelah para pesaingnya berusaha untuk memenangkan persaingan dengan mengorbankan sebagian laba yang mereka dapatkan. Posisi biaya rendah juga akan melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena para pembeli hanya mempunyai kekuatan dan digunakan dalam menekan harga sampai ke tingkat harga yang dianggapnya paling efisien untuk pesaing berikutnya. Pada akhirnya posisi biaya rendah dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti yang relatif terhadap posisi pesaingnya dalam suatu industri. Strategi keunggulan biaya kadang-kadang dapat merevolusikan suatu industri dimana basis persaingan historinya selama ini adalah sebaliknya dan para pesaing tidak siap baik secara persepsi maupun ekonomis untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk meminimalkan biaya.

Dalam mencapai keunggulan biaya ada resiko yang harus diperhatikan, yaitu:

- Perubahan teknologi yang menghilangkan arti investasi atau pengalaman masa lalu,

- Penarikan pengalaman biaya rendah oleh pendatang baru atau melalui kemampuan mereka untuk melakukan investasi,
- Ketidakmampuan untuk menyadari perlunya perubahan produk atau pemasaran karena perhatian dicurahkan kepada biaya,
- Inflasi dalam biaya yang mempersempit kemampuan perusahaan untuk mempertahankan perbedaan harga guna mengimbangi citra merek atau pendekatan diferensiasi lain dari pesaing.

2. Melakukan diferensiasi produk (*product differentiation*).

Perusahaan melakukan diferensiasi produk terhadap para pesaingnya bila perusahaan tersebut dapat menghasilkan suatu keunikan yang dinilai penting oleh pembeli, selain dari suatu penawaran harga produk yang rendah. Diferensiasi merupakan suatu strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri. Diferensiasi memberikan batasan terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi dapat menghasilkan margin yang lebih tinggi agar dapat dimanfaatkan untuk mengatasi pemasok yang jelas-jelas mengurangi kekuatan pembeli. Disini pembeli tidak mempunyai alternatif pilihan yang dapat dibandingkan sehingga tidak mempunyai kepekaan yang tinggi terhadap harga. Akhirnya apabila perusahaan telah menggunakan diferensiasi sebagai alternatif strategi untuk menciptakan kesetiaan para

pelanggan akan menciptakan hasil yang lebih baik jika dibandingkan dengan pesaingnya. Mencapai diferensiasi kadang-kadang dapat menghambat pencapaian bagian pasar yang tinggi. Hal ini juga sering mengharuskan persepsi sesuatu yang eksklusif, yang tidak sejalan dengan bagian pasar yang tinggi. Tetapi, yang lebih lazim mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang diperlukan untuk menciptakan mahal.

Diferensiasi juga melibatkan sederetan risiko:

- Perbedaan biaya antara pesaing biaya rendah dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merk,
- Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi bila pembeli menjadi makin canggih,
- Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah matang (dewasa).

3. Melakukan fokus (*focus*).

Dalam melakukan strategi fokus, perusahaan dapat memusatkan perhatian pada pembeli, jenis produk atau daerah pemasaran tertentu. Yang menjadi inti strategi ini adalah melayani target tertentu secara terperinci dan baik. Perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tersebut atau bahkan guna melayani

keduanya. Dengan demikian perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba diatas rata-rata untuk industrinya. Strategi ini juga dimaksudkan untuk melayani pasar tertentu sebaik-baiknya, dan semua kebijakan fungsional dalam perusahaan harus diarahkan ke sana. Dasar pertimbangannya adalah pelayanan akan menjadi lebih efisien dan efektif apabila hanya diarahkan pada sasaran tertentu yang lebih rumit, dibandingkan dengan pesaing yang sasarannya lebih luas. Keberhasilan dalam memenuhi keinginan pasar yang menjadi sasaran dan atau biaya yang lebih rendah dalam melayani sasaran tersebut, maka di mata pelanggan perusahaan tersebut mempunyai kekhasan. Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba diatas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah.

Dalam strategi fokus pun terdapat beberapa resiko, antara lain:

- Perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (broad-range competitors) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus,
- Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategi dengan pasar secara keseluruhan menyempit,

- Pesaing menemukan sub pasar *dalam* target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

KEUNGGULAN STRATEGI

	Kekhasan yang dirasakan pelanggan	Posisi biaya rendah
Seluruh Industri	DIFERENSIASI	KEUNGGULAN BIAYA MENYELURUH
Hanya Segemen Tertentu	FOKUS	

Sumber: Porter, 1980

GAMBAR 2.3.
Tiga Strategi Generik

Ketiga strategi generik diatas merupakan pendekatan alternatif yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Perusahaan yang gagal mengembangkan strateginya, setidaknya salah satu dari ketiga arah tersebut-perusahaan yang "terjepit di tengah-tengah" perusahaan ini berada dalam situasi strategis yang sangat buruk. Perusahaan ini tidak mempunyai bagian pasar, investasi modal, dan memutuskan untuk tidak bermain di arena biaya rendah, melakukan diferensiasi dalam industri yang jelas tidak memerlukan posisi biaya rendah, atau memilih fokus untuk menciptakan diferensiasi atau posisi biaya rendah dalam ruangan yang lebih terbatas.

Pemilihan strategi bersaing tergantung pada bagaimana manajemen perusahaan untuk menetapkan harga produk berkaitan dengan persaingan dan apakah harga memegang peran aktif atau pasif dalam perusahaan. Dalam hal ini ada beberapa strategi yang bisa digunakan, antara lain:

1. Strategi sangat aktif.

Bila pembeli tidak dapat mengevaluasi suatu produk secara mudah, harga dapat berperan sebagai lambang nilai. Harga tinggi mungkin penting untuk memperoleh margin-margin yang perusahaan harapkan. Untuk melayani pasar-pasar sasaran yang kecil dengan menghasilkan produk-produk bermutu tinggi atau membayar pembuat produk-produk baru.

2. Strategi sangat pasif.

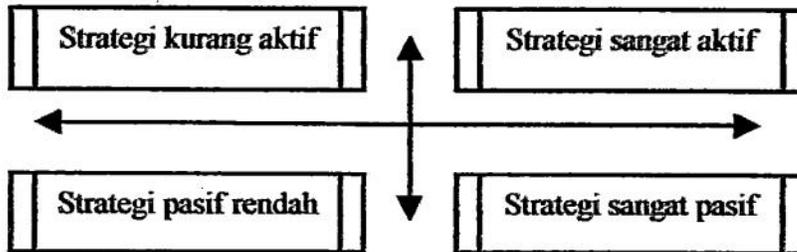
Barang-barang dengan harga tinggi sering kali dipasarkan dengan menonjolkan faktor-faktor non harga daripada dengan menggunakan strategi yang sangat aktif. Ciri-ciri dan kinerja produk dapat ditekan apabila orang-orang didalam pasar sasaran mengutamakan mutu dan kinerja produk, berhasil mengungguli persaingan tipe komoditas dengan menggunakan strategi yang sangat pasif melalui inovasi dan diferensiasi produk.

3. Strategi kurang aktif.

Strategi harga yang kurang aktif (*low active price strategy*) sangat efektif sebagaimana tampak dalam pesatnya pertumbuhan pengecer. Beberapa pengecer menggunakan faktor strategi bila harga merupakan faktor penting dalam keputusan pembeli.

4. Strategi pasif rendah.

Strategi ini digunakan oleh pabrik yang produknya mempunyai ciri-ciri biaya yang lebih rendah dibanding pemasok lainnya. Dengan tidak memakai suatu harga yang rendah perusahaan berjalan lebih aman sehingga calon pembeli akan menganggap mutu produk tersebut lebih rendah.



Sumber: Craven, 1999

GAMBAR 2.4.
Strategi Harga Dalam Persaingan

Pada industri yang oligopolis, secara teoritis perusahaan-perusahaan yang menguasai pasar (*market leader*) dapat merintis untuk membangun kolusi dan jika memilih bersaing, maka akan bersaing dengan amat ketat (Suwarsono, 1996).

Namun, di dalam pabrikasi Indonesia ada beberapa pasar yang dipusatkan rendah dan juga mempunyai anti-kompetitif hasil (harga/biaya-biaya yang berlebihan), sebagai hasil batasan pemerintah atas kompetisi dan perdagangan. Akhirnya statistik konsentrasi adalah ukuran statis di dalam pengertian serta mengimplementasi karakteristik sebagai distribusi pada beberapa saat, dimana mengabaikan dinamika dari proses kompetitif yang terjadi di dalam suatu industri. Biasanya, di dalam ketidakhadiran peraturan yang membatasi kompetisi, jika identitas dari perusahaan dominan akan bertukar waktu, bahkan kemudian untuk tingkat yang konsentrasinya tinggi.

Secara umum disini produk-produk dari produsen tersebut dapat dianggap *market leader*, sedangkan produk-produk yang diproduksi produsen lain adalah *follower*-nya. Yang dilakukan oleh produsen kecil (*follower*) pada umumnya melayani pasar yang tidak dijangkau oleh produsen-produsen besar, misalnya mereka menjual produk dengan harga yang lebih rendah atau murah. Mereka juga menghindar bila harus bersaing secara langsung dengan produsen yang lebih kuat. Bentuk-bentuk strategi bersaing bukan harga yang terjadi dalam industri ban kendaraan dapat dikelompokkan ke dalam: (1) pengembangan produk, (2) promosi dan iklan, (3) distribusi.

Dalam hal pengembangan produk, tentunya masing-masing perusahaan berusaha untuk menemukan teknologi atau jenis produk yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Dalam hal promosi dan iklan masing-masing produsen mencoba bersaing lewat media cetak dan elektronik. Secara teoritis promosi dan iklan ditujukan untuk: (1) mempertahankan dan memperluas pangsa pasar, (2) menginformasikan produk kepada konsumen potensial, (3) meningkatkan citra dari produk itu sendiri.

Dalam hal distribusi produk perusahaan ban kendaraan dapat melaksanakan sendiri namun juga dapat mendistribusikan melalui perusahaan distribusi. Dengan distribusi yang baik maka penyebaran produk dapat mencapai ke berbagai daerah di Indonesia. Kegiatan distribusi ini akan mendukung kegiatan promosi dan iklan. Dapat dibayangkan bagaimanakah kekesalan konsumen jika mereka memperoleh informasi produk ban kendaraan mereka tidak menemukan di pasar (D. Wahyu Ariani dan Y. Sri Susilo, 2003).

Secara teoritis keberhasilan distribusi produk sangat tergantung pada berbagai komponen yang terlibat dalam kegiatan distribusi. Komponen tersebut adalah (Kotler *et al.*, 1996): (1) pergudangan, (2) transportasi, (3) sistem persediaan, dan (4) karyawan yang menjalankan distribusi. Efisiensi dan efektivitas yang dijalankan dalam sistem distribusi dapat menekan biaya distribusi. Unsur-unsur biaya

industri atau analisis pasar mengetahui pesaing-pesaing adalah sangat penting.

a. Konsep industri mengenai persaingan.

Industri mendefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menawarkan produk atau jenis produk yang masing-masing merupakan substitusi. Substitusi yang tepat adalah produk yang memiliki elastisitas silang terhadap permintaan yang tinggi.

b. Konsep pasar tentang persaingan.

Selama melihat perusahaan yang membuat produk yang sama, kita dapat memperhatikan perusahaan yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang sama.

c. Mengidentifikasi strategi persaingan.

Pesaing terdekat adalah mereka yang menganggap pasar sebagai pasar yang sama dengan strategi yang sama pula. Kelompok strategi adalah kelompok perusahaan yang menggunakan strategi yang sama dalam pasar sasaran tersebut dan pemahaman merupakan hal yang penting yang muncul dan identifikasi kelompok strategi ini tingkat hambatan masuk benda-benda untuk masing-masing kelompok strategi.

Suatu persaingan bagi suatu perusahaan adalah hal yang mutlak diperlukan guna keberhasilan ataupun kegagalan perusahaan. Persaingan dapat mengarahkan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi seperti halnya inovasi, pembudayaan, atau implementasi yang baik.

Strategi bersaing merupakan upaya untuk mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri dimana persaingan itu bersaing.

Menurut porter, ada dua hal penting yang mendasari penilaian strategi bersaing:

- a. Daya tarik industri dengan kemampulabaan jangka panjang serta sejumlah faktor yang menentukannya.
- b. Faktor penentu posisi bersaing relatif dalam suatu industri.

Sebuah perusahaan dalam suatu industri yang sangat menarik mungkin saja tetap tidak memperoleh laba yang diinginkan jika perusahaan memilih posisi bersaing yang tepat berada pada industri yang kurang menguntungkan, maka usaha untuk memperkuat posisinya tentu kurang efektif.

B. Penelitian Terdahulu

Sri Susilo dan Sri Sulistyanto (1999) melakukan studi terhadap struktur dan perilaku industri pasta gigi di Indonesia. Dalam penelitian ini menggunakan metoda analisis strategi bersaing. Hasil studi menunjukkan, bahwa industri pasta gigi tersebut termasuk dalam struktur pasar oligopoli, dengan produk yang semi terdiferensiasi. Studi yang menggunakan data tahun 1998 tersebut juga menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri mencoba menerapkan strategi bersaing melalui promosi dan iklan. Melalui strategi tersebut

diharapkan bahwa produk pasta gigi yang sebenarnya homogen menjadi lebih terdiferensiasi di mata konsumen.

D. Wahyu Ariani dan Y. Sri Susilo (2003) melakukan penelitian terhadap industri mobil. Dalam penelitian ini menggunakan metoda *concentration ratio* (CR-4) dan metoda strategi bersaing generik dan 5 "*forces competition*" dari Porter. Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa industri mobil sedan maupun niaga, termasuk dalam kategori struktur oligopoli ketat atau pekat. Dari sisi strategi bersaing yang diterapkan pada industri tersebut pada umumnya strategi bersaing bukan harga (*non price competition strategy*), baik berupa promosi dan iklan, pelayanan purna jual dan pengembangan produk.

Studi yang lain juga pernah dilakukan oleh Simon Bambang Sumarno dan Mudrajat Koncoro (2003) tentang industri rokok. Dalam penelitian ini menggunakan metoda pendekatan rasio konsentrasi dan Indek Herfindahl-Hirschman. Rasio konsentrasi perusahaan n menunjukkan pangsa penjualan n perusahaan terbesar terhadap total penjualan industri. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa industri rokok kretek adalah industri yang berstruktur oligopoli sehingga cenderung melakukan kolusi. Struktur industri oligopoli secara alamiah akan cenderung melakukan perilaku kolusi. Hal ini tidak bisa dihindari sehingga akan lebih baik bila kolusi yang sehat yang memberikan dampak yang bagi seluruh perusahaan rokok kretek di Indonesia. Kolusi yang sehat dapat dilakukan dengan membentuk suatu gabungan perusahaan rokok, asosiasi atau

mendayagunakan gabungan perusahaan rokok yang sudah ada agar tercipta efek sinergi.