

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penelitian akan mengukur tentang struktur pasar dan perilaku industri ban kendaraan roda-4 dan roda-2 dari tahun 1994-1998. Dalam penelitian ini menggunakan metoda kuantitatif CR-4 (*concentration ratio*) serta metoda kualitatif “5 forces competition” dari Porter dan strategi bersaing generik.

A. Metoda Kuantitatif

Dalam metoda ini menggunakan CR-4 (*concentration ratio*) untuk dapat menentukan suatu industri termasuk dalam pangsa pasar apakah struktur pasar dari industri yang bersangkutan.

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

Analisis CR-4 dimulai dengan menentukan:

1. Menentukan struktur pasar berdasarkan data kapasitas produksi tahun 1998, baik untuk kendaraan roda-4 atau roda-2.
 - a. Perhitungan untuk kendaraan roda-4.

$$\begin{aligned} CR-4 &= \frac{\text{Penjualan 4 Perusahaan Terbesar}}{\text{Total Penjualan Total Industri}} \times 100\% \\ &= \frac{2.177.019 + 3.993.256 + 7.677.904 + 1.249.230}{16.787.198} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= \frac{15.097.418}{16.787.198} \times 100\%$$

$$= 89,94\%$$

Jumlah ekspor ban kendaraan roda-4 tahun 1998 sebanyak 11.121.937 unit, sedangkan untuk impor ban kendaraan roda-4 tahun 1998 sebanyak 137.439 unit.

Dengan demikian jumlah produksinya adalah:

$$16.787.198 - (11.121.937 - 137.439) = 5.902.700 \text{ unit.}$$

Berdasarkan hasil perhitungan CR-4 diatas, maka industri ban kendaraan roda-4 di Indonesia pada tahun 1998 tergolong ke dalam struktur pasar oligopoli ketat.

b. Perhitungan untuk kendaraan roda-2.

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

$$= \frac{4.778.796 + 500.492 + 976.000 + 640.101}{7.340.181} \times 100\%$$

$$= \frac{6.895.389}{7.340.181} \times 100\%$$

$$= 93,94\%$$

Jumlah ekspor ban kendaraan roda-2 tahun 1998 sebanyak 827.497 unit, sedangkan untuk impor ban kendaraan roda-2 tahun 1998 sebanyak 13.936 unit.

Dengan demikian jumlah produksinya adalah:

$$7.340.181 - (827.497 - 13.986) = 6.526.670 \text{ unit.}$$

Berdasarkan hasil perhitungan CR-4 diatas, maka industri ban kendaraan roda-2 di Indonesia pada tahun 1998 tergolong ke dalam struktur pasar oligopoli ketat.

2. Menentukan struktur pasar berdasarkan data kapasitas produksi tiap perusahaan tahun 1998, baik untuk kendaraan roda-4 atau roda-2.

- a. Perhitungan untuk kendaraan roda-4.

$$\begin{aligned} CR-4 &= \frac{\text{Penjualan 4 Perusahaan Terbesar}}{\text{Total Penjualan Total Industri}} \times 100\% \\ &= \frac{5.801.076 + 5.175.000 + 13.350.000 + 3.845.000}{32.826.076} \times 100\% \\ &= \frac{28.171.076}{32.826.076} \times 100\% \\ &= 85,82\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan CR-4 diatas maka industri ban kendaraan roda-4 di Indonesia pada tahun 1998 termasuk dalam kategori struktur pasar oligopoli ketat.

- b. Perhitungan untuk kendaraan roda-2.

$$\begin{aligned} CR-4 &= \frac{\text{Penjualan 4 Perusahaan Terbesar}}{\text{Total Penjualan Total Industri}} \times 100\% \\ &= \frac{9.000.000 + 900.000 + 1.400.000 + 900.000}{15.208.000} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= \frac{12.200.000}{15.208.000} \times 100\%$$

$$= 80,23\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan CR-4 diatas maka industri ban kendaraan roda-2 di Indonesia pada tahun 1998 termasuk dalam kategori struktur pasar oligopoli ketat.

3. Menentukan struktur pasar berdasarkan data penjualan tiap perusahaan tahun 1998, baik untuk kendaraan roda-4 atau roda-2.

- a. Perhitungan untuk kendaraan roda-4.

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

$$= \frac{969.443 + 2.496.045 + 1.177.256 + 535.079}{5.754.215} \times 100\%$$

$$= \frac{5.177.823}{5.754.215} \times 100\%$$

$$= 89,98\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan CR-4 diatas maka industri ban kendaraan roda-4 di Indonesia pada tahun 1998 termasuk dalam kategori struktur pasar oligopoli ketat.

b. Perhitungan untuk kendaraan roda-2.

$$\begin{aligned}
 CR-4 &= \frac{\text{Penjualan 4 Perusahaan Terbesar}}{\text{Total Penjualan Total Industri}} \times 100\% \\
 &= \frac{4.646.498 + 358.885 + 898.000 + 491.378}{6.726.568} \times 100\% \\
 &= \frac{6.394.761}{6.726.568} \times 100\% \\
 &= 95,06\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan CR-4 diatas maka industri ban kendaraan roda-2 di Indonesia pada tahun 1998 termasuk dalam kategori struktur pasar oligopoli ketat.

TABEL 5.1.
Hasil Perhitungan CR-4 Untuk Kendaraan Roda-4 dan Roda-2 Tahun 1998

No	Jenis Perhitungan	Roda-4 (%)	Roda-2 (%)	Struktur Pasar
1.	Perhitungan Berdasarkan Kapasitas Produksi	89,94%	93,94%	Oligopoli Ketat
2.	Perhitungan Berdasarkan Kapasitas Produksi Tiap Perusahaan	85,82%	80,23%	Oligopoli Ketat
3.	Perhitungan Berdasarkan Penjualan	89,98%	95,06%	Oligopoli Ketat

Dari tabel 5.1. bisa kita simpulkan:

1. Untuk roda-4 berada dalam struktur pasar oligopoli ketat, ini ditunjukkan dengan perhitungan CR-4 yang mencapai 89,94%, 85,82%, 89,98% baik dari

sisi perhitungan berdasarkan kapasitas produksi tahun 1998, kapasitas tiap perusahaan dan penjualan.

- Untuk roda-2 juga berada dalam struktur pasar oligopoli ketat, ini ditunjukkan dengan perhitungan kapasitas produksi tahun 1998, kapasitas tiap perusahaan perhitungan dan penjualan yang masing-masing 93,94%, 80,23, 95,06%.

TABEL 5.2.
Hasil Perhitungan Jumlah Produksi Untuk Kendaraan Roda-4 dan Roda-2
Tahun 1998

No	Jenis Ban	Ekspor (Rp)	Impor (Rp)	Total Produksi	Perhitungan (Unit)
1.	Roda-4	11.121.937	137.439	16.787.198	16.787.198- (11.121.937-137.439) = 5.802.700
2.	Roda-2	827.497	13.986	7.340.181	7.340.181-(827.497- 13.986) = 6.526.670

Untuk tabel 5.2. kita bisa menyatakan bahwa total produksi ban kendaraan roda-2 lebih besar daripada roda-4, ini dibuktikan dengan produksi roda-2 sebesar 6.526.670 unit dan roda-4 sebesar 5.802.700 unit.

Untuk dapat melihat salah satu dari empat perusahaan mana yang menjadi pimpinan pasar (perusahaan dominan) baik untuk roda-4 atau roda-2, kita harus melakukan perhitungan kapasitas produksi, kapasitas produksi tiap perusahaan, dan penjualan masing-masing perusahaan pada tahun 1998.

1. Berdasarkan kapasitas produksi tahun 1998.

a. Kendaraan roda-4.

- PT Goodyear Indonesia.

$$\frac{2.177.019}{16.787.198} \times 100\% = 12,97\%$$

- PT Bridgestone Tire Indonesia.

$$\frac{3.993.265}{16.787.198} \times 100\% = 23,78\%$$

- PT Gajah Tunggal.

$$\frac{7.677.904}{16.787.198} \times 100\% = 45,74\%$$

- PT Sumi Rubber Indonesia.

$$\frac{1.249.230}{16.787.198} \times 100\% = 7,45\%$$

TABEL 5.3.

Hasil Perhitungan Kapasitas Produksi Untuk Kendaraan Roda-4 Tahun 1998

No	Nama Perusahaan	Roda-4 (%)
1.	PT Goodyear Indonesia	12,97%
2.	PT Bridgestonte Tire Indonesia	23,78%
3.	PT Gajah Tunggal	45,74%
4.	PT Sumi Rubber Indonesia	7,45%

Tabel diatas dari sisi kapasitas produksi empat perusahaan untuk kendaraan roda-4 tidak mempunyai peluang untuk menjadi perusahaan dominan.

b. Kendaraan roda-2.

- PT Gajah Tunggal.

$$\frac{4.778.796}{7.340.181} \times 100\% = 65,11\%$$

- PT Industri Karet Deli.

$$\frac{500.492}{7.340.181} \times 100\% = 6,9\%$$

- PT Suryaraya Rubberindo.

$$\frac{976.000}{7.340.181} \times 100\% = 13,29\%$$

- PT Sumi Rubber Indonesia.

$$\frac{640.101}{7.340.181} \times 100\% = 8,73\%$$

TABEL 5.4.

Hasil Perhitungan Kapasitas Produksi Untuk Kendaraan Roda-2 Tahun 1998

No	Nama Perusahaan	Roda-2 (%)
1.	PT Gajah Tunggal	65,11%
2.	PT Industri Karet Deli	6,9%
3.	PT Suryaraya Rubberindo	13,29%
4.	PT Sumi Rubber Indonesia	8,73%

Tabel diatas dari sisi kapasitas produksi empat perusahaan untuk kendaraan roda-2 hanya PT Gajah Tunggal yang mempunyai potensi untuk menjadi perusahaan dominan dengan persentase sebesar 65,11%.

2. Berdasarkan kapasitas produksi tiap perusahaan tahun 1998.

a. Kendaraan roda-4.

- PT Goodyear Indonesia.

$$\frac{5.801.076}{32.026.076} \times 100\% = 18,12\%$$

- PT Bridgestone Tire Indonesia.

$$\frac{5.175.000}{32.026.076} \times 100\% = 16,16\%$$

- PT Gajah Tunggal.

$$\frac{13.350.000}{32.026.076} \times 100\% = 41,68\%$$

- PT Mega Rubber Factory.

$$\frac{3.845.000}{32.026.076} \times 100\% = 8,73\%$$

TABEL 5.5.

Hasil Perhitungan Kapasitas Produksi Tiap Perusahaan Untuk Kendaraan Roda-4 Tahun 1998

No	Nama Perusahaan	Roda-4 (%)
1.	PT Goodyear Indonesia	18,12%
2.	PT Bridgestone Tire Indonesia	16,16%
3.	PT Gajah Tunggal	41,68%
4.	PT Mega Rubber Factory	8,73%

Tabel 5.5. menunjukkan dari sisi kapasitas produksi tiap perusahaan untuk kendaraan roda-4 tidak ada perusahaan yang berpotensi untuk menjadi perusahaan dominan.

b. Kendaraan roda-2.

- PT Gajah Tunggal.

$$\frac{9.000.000}{15.208.000} \times 100\% = 59,18\%$$

- PT Industri Karet Deli.

$$\frac{900.000}{15.208.000} \times 100\% = 5,92\%$$

- PT Suryaraya Rubberindo.

$$\frac{1.400.000}{15.208.000} \times 100\% = 9,20\%$$

- PT Nitto Rubber.

$$\frac{900.000}{15.208.000} \times 100\% = 5,92\%$$

TABEL 5.6.

Hasil Perhitungan Kapasitas Produksi Tiap Perusahaan Untuk Kendaraan Roda-2 Tahun 1998

No	Nama Perusahaan	Roda-2 (%)
1.	PT Gajah Tunggal	59,18%
2.	PT Industri Karet Deli	5,92%
3.	PT Suryaraya Rubberindo	9,20%
4.	PT Nitto Rubber	5,92%

Tabel 5.6. menunjukkan dari sisi kapasitas produksi tiap perusahaan untuk kendaraan roda-2 tidak ada perusahaan yang berpotensi untuk menjadi perusahaan dominan.

3. Berdasarkan penjualan tiap perusahaan tahun 1998.

a. Kendaraan roda-4.

- PT Goodyear Indonesia.

$$\frac{969.443}{5.754.215} \times 100\% = 16,85\%$$

- PT Bridgestone Tire Indonesia.

$$\frac{2.496.045}{5.754.215} \times 100\% = 43,37\%$$

- PT Gajah Tunggal.

$$\frac{1.177.256}{5.754.215} \times 100\% = 20,45\%$$

- PT Sumi Rubber.

$$\frac{535.079}{5.754.215} \times 100\% = 9,3\%$$

TABEL 5.7.

Hasil Perhitungan Berdasarkan Penjualan Tiap Perusahaan Kendaraan Roda-4 Tahun 1998

No	Nama Perusahaan	Roda-4 (%)
1.	PT Goodyear Indonesia	16,85%
2.	PT Bridgestone Tire Indonesia	43,37%
3.	PT Gajah Tunggal	20,45%
4.	PT Sumi Rubber	9,3%

Tabel 5.7. menunjukkan dari penjualan tiap perusahaan untuk kendaraan roda-4 juga tidak ada perusahaan yang berpotensi untuk menjadi perusahaan dominan.

b. Kendaraan roda-2.

- PT Gajah Tunggal.

$$\frac{4.646.498}{6.726.568} \times 100\% = 69,07\%$$

- PT Industri Karet Deli.

$$\frac{358.885}{6.726.568} \times 100\% = 5,33\%$$

- PT Suryaraya Rubberindo.

$$\frac{898.000}{6.726.568} \times 100\% = 13,36\%$$

- PT Sumi Rubber.

$$\frac{491.378}{6.726.568} \times 100\% = 7,31\%$$

TABEL 5.8.

Hasil Perhitungan Berdasarkan Penjualan Tiap Perusahaan Kendaraan Roda-2 Tahun 1998

No	Nama Perusahaan	Roda-2 (%)
1.	PT Gajah Tunggal	69,07%
2.	PT Industri Karet Deli	5,33%
3.	PT Suryaraya Rubberindo	13,36%
4.	PT Sumi Rubber	7,31%

Tabel 5.8. menunjukkan dari penjualan tiap perusahaan untuk kendaraan roda-2 ada yang berpotensi untuk menjadi perusahaan dominan, yaitu PT Gajah Tunggal dengan tingkat persentase 69,07%.

B. Metoda Kualitatif

Metoda kualitatif yang digunakan adalah “5 forces competition” dari Porter (1980) dan strategi bersaing generik. Metoda ini digunakan untuk menganalisis strategi bersaing dan derajat persaingan antar perusahaan dalam industri.

Metoda ini bertujuan menjelaskan konsep strategi bersaing bagi perusahaan-perusahaan. Di dalam strategi bersaing ini akan dijelaskan mengenai:

a. Strategi penurunan harga dengan menggunakan pendekatan statis.

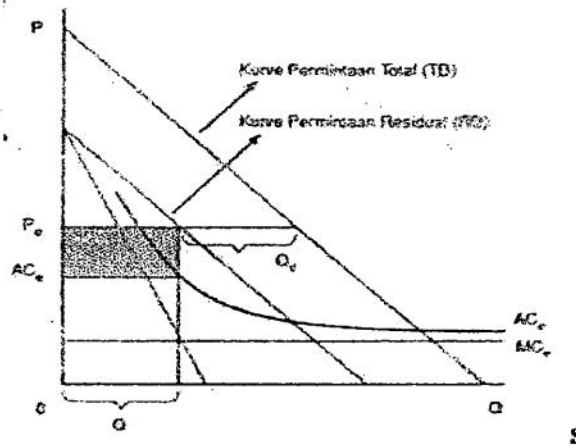
Perusahaan dominan muncul jika salah satu dari beberapa perusahaan yang ada di pasar memiliki pangsa pasar yang cukup besar sekitar 60%-70%, sementara disaat yang sama tidak ada satupun pesaing yang memiliki pangsa pasar yang besarnya mendekati pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan terbesar. Oleh karena itu biasanya perusahaan tersebut memiliki keleluasaan yang cukup longgar dalam merumuskan strategi bisnisnya. Dalam batas-batas yang tertentu ia dapat jika dikehendaki untuk mengabaikan sama sekali kemungkinan adanya strategi tandingan (reaksi) yang diluncurkan oleh pesaing. Namun demikian, perusahaan dominan berbeda dengan monopolis yang sama sekali tidak memiliki pesaing. Perusahaan dominan berkepentingan melihat dan memperhatikan peluang bisnis yang dapat dimanfaatkan oleh pesaing untuk mengembangkan perusahaan. Sekalipun pesaing-pesaing tersebut pada awalnya relatif lebih kecil dibanding perusahaan dominan, bukan berarti bahwa perusahaan pesaing tersebut sama

sekali tidak memiliki kemungkinan untuk meningkatkan pangsa pasar. Inilah sumber ancaman bagi perusahaan dominan.

Oleh karena itu tidak heran jika perusahaan dominan berusaha dengan berbagai strategi dan perilaku bisnis mempertahankan pangsa pasar dan tingkat laba yang selama ini telah dimiliki. Perusahaan dominan juga berusaha untuk menghambat tingkat pertumbuhan perusahaan pesaingnya. Bahkan jika perlu dan ini sering dianggap lebih menguntungkan berusaha mengeluarkan mereka dari pesaing. Dilihat dari kepentingan perusahaan pesaing yang masih relatif kecil atau perusahaan yang baru akan memasuki pasar maka keputusan untuk terus dan mampu bertahan atau bahkan berkembang di pasar sepenuhnya tergantung pada kemampuan memperoleh laba setelah mereka berada di pasar (*postentry profit*). Dengan demikian selisih antara harga dan biaya merupakan faktor penentu, disamping besarnya volume penjualan yang dapat diraih.

Jika selisih antara harga dan biaya semakin besar dan diikuti oleh semakin meningkatnya pangsa pasar, maka laba yang diperoleh oleh perusahaan pesaing juga semakin besar. Ini berarti tersedia peluang yang lebih besar bagi mereka untuk terus bertahan dan bahkan mungkin dapat berkembang jauh lebih besar. Demikian sebaliknya, kalau mereka tidak dapat meningkatkan pangsa pasar dan disaat yang sama selisih antara harga dan biaya juga relatif kecil, maka mereka menderita kerugian. Jika situasi yang tidak menguntungkan ini berjalan dalam waktu yang cukup lama maka

kemungkinan untuk tetap berada di pasar juga akan semakin kecil. Bukan mustahil mereka akan segera menghentikan operasi dan keluar dari pasar.



Sumber: Suwarsono, 1996

GAMBAR 5.1
Keputusan Keluaran Perusahaan Baru

Analisa dengan gambar 5.1 menggunakan anggapan bahwa sebelumnya hanya ada satu perusahaan yang telah beroperasi di pasar (monopolis sementara) dan baru kemudian disusul oleh satu perusahaan baru yang hendak memasuki pasar. Harga yang terjadi di pasar setelah perusahaan pesaing baru memasuki pasar (*postentry profit*) tergantung pada tingkat keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh dua perusahaan yang telah beroperasi yakni perusahaan dominan (bekas monopolis) dan pesaing baru yang baru saja memasuki pasar. Dengan menganggap bahwa perusahaan dominan mempertahankan tingkat produksinya, maka perusahaan baru memiliki sisa permintaan pasar yang tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan dominan, yang

ditunjukkan oleh garis RD. Oleh karena itu dalam usahanya untuk memperoleh laba maksimum, perusahaan pesaing baru tersebut dapat bertindak seakan-akan sebagai monopolis baru.

Dalam gambar 5.1 bisa dilihat bahwa perusahaan baru memproduksi barang sebesar Q_e dengan tingkat harga pasar sebesar P_e sesuai dengan prinsip maksimalisasi laba disaat perusahaan dominan memproduksi barang sejumlah Q_d . Total keluaran di pasar dengan demikian sama dengan $Q_e + Q_d$. Biaya rata-rata (AC) perusahaan baru ternyata lebih rendah dibanding tingkat harga pasar pada tingkat penjualan Q_e , maka ia akan bertahan di pasar karena mampu memperoleh laba. Dalam gambar tersebut terlihat ketika pada tingkat penjualan Q_e , AC terletak di bawah P_e . Laba yang diperoleh sebesar empat persegi panjang yang diarsir.

Dengan demikian jelas bahwa tingkat laba yang diperoleh oleh perusahaan baru tergantung pada tiga faktor (1) besarnya harga biaya rata-rata, (2) tingkat penjualan yang dapat diperoleh dan (3) harga pasar yang berlaku. Rendahnya biaya rata-rata bagi perusahaan baru tergantung pada besarnya biaya tenggelam (*sunk costs*) yang harus dikeluarkan untuk memasuki pasar (*entry costs*). Jika biaya tersebut cukup besar maka dapat dilihat sebagai salah satu halangan untuk memasuki pasar juga kecil. Jika dilihat dari kepentingan perusahaan dominan, tentu saja akan lebih suka memilih terus menjadi monopolis, jika situasinya memungkinkan dibanding ketika sekarang ia memilih pesaing. Ketika harga yang berlaku di pasar lebih

kecil dibandingkan dengan biaya rata-rata masuk ke pasar yang harus ditanggung

oleh perusahaan baru, maka perusahaan baru tersebut akan berada pada posisi yang kurang menguntungkan. Untuk keperluan tersebut, perusahaan dominan

dapat memilih berbagai kemungkinan strategi bisnis yang tersedia.

Pertama, perusahaan dominan melakukan dengan cara menekan harga

pasar. Ini dilakukan dengan cara memperluas pangsa pasar yang telah dimiliki

dengan jalan memperbesar jumlah barang yang dijual. Penurunan harga

terjadi sepanjang semua tambahan jumlah barang yang dilempar di pasar

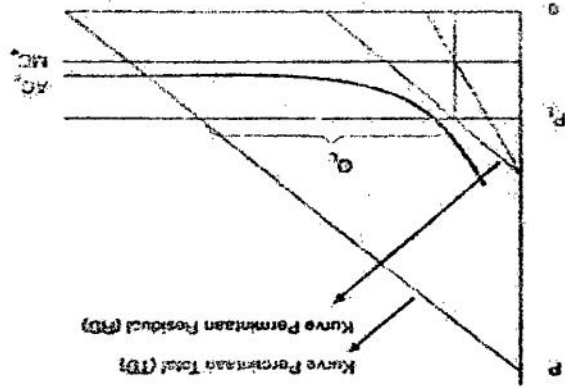
dapat terjual karena permintaan barang masih cukup. Akibatnya, sisa

permintaan pasar (*residual demand*) yang tersedia bagi perusahaan baru

semakin kecil. Jika ini terjadi maka harga pasar menjadi lebih kecil dibanding

biaya rata-rata yang ditanggung oleh perusahaan baru. Perusahaan pesaing

yang baru saja memasuki pasar, dengan demikian mengalami kerugian.



Sumber: Suwarsono, 1996

GAMBAR 5.2.
Batas Keluaran dan Harga

Dari gambar 5.2 terlihat ketika perusahaan dominan memperluas pangsa pasar hingga ia menguasai penjualan sebesar Q_1 dengan harga pasar sebesar P_1 yang lebih rendah dibanding sebelumnya (P_0). Akibatnya sisa permintaan (RD) juga semakin kecil. Semakin besar keluaran yang dipasok di pasar oleh perusahaan dominan, maka RD juga akan semakin dekat dengan titik nol (*origin*) yang pada gilirannya juga akan semakin memperendah harga pasar yang berlaku.

Disamping itu, perusahaan dominan juga perlu memperhatikan besarnya sisa biaya rata-rata (AC) perusahaan baru. Semakin tinggi AC maka semakin kecil beban yang dipikul oleh perusahaan dominan, karena hanya diperlukan sedikit tambahan pasokan barang di pasar. Sebaliknya, jika AC perusahaan baru amat rendah maka beban yang harus dipikul oleh perusahaan baru dari pasar akan semakin berat. Diperlukan jumlah tambahan pasokan barang yang semakin besar untuk membuat harga lebih rendah dibanding biaya rata-rata perusahaan baru.

Dengan demikian jika pasar amat besar dan masih tumbuh serta disaat yang sama perusahaan baru memiliki biaya rata-rata yang rendah, maka strategi penurunan harga dengan perluasan pangsa pasar teramat berat dilakukan. Inilah yang disebut dengan *contestable market*. Dalam hal ini perlu diingat, bahwa turunnya harga pasar tidak saja berpengaruh pada perusahaan baru, tetapi juga berpengaruh pada tingkat laba yang dimiliki oleh perusahaan dominan. Demikian sebaliknya, jika pasar kecil dan tidak tumbuh serta disaat

yang ada di pasar. Dengan kata lain, jika perusahaan baru ternyata Pesaing yang masih baru justru akan menambah jumlah barang perluasan pangsa pasar dapat dengan mudah dilaksanakan.

masih memiliki kapasitas produksi yang menganggur, maka strategi menjadi penting. Bila perusahaan dominan lebih siap, karena misalnya ia lebih siap dan lebih cepat meningkatkan jumlah barang yang dijual tentang siapa keduanya perusahaan dominan atau perusahaan baru yang jadi, dengan memperhatikan faktor waktu, maka perhitungan barang yang lebih banyak dengan waktu yang singkat.

memiliki kemampuan untuk lebih dahulu mengisi pasar dengan jumlah barangnya. Bukan tidak mungkin perusahaan baru tersebut ternyata yang dimiliki oleh perusahaan dominan dalam memperbesar pasokan faktor waktu yang dalam hal ini berupa sejah mana tingkat kecepatan rata perusahaan baru. Dalam pendekatan ini sama sekali mengabaikan sehingga harga pasar tersebut lebih rendah dibanding dengan biaya rata-harga pasar sebagai akibat meningkatnya jumlah barang yang ditawarkan, Perusahaan dominan pada dasarnya hanya berusaha menekan

b. Pendekatan dinamis.

market.

diterapkan oleh perusahaan dominan. Inilah yang disebut dengan *blockaded* penurunan harga dengan perluasan pangsa pasar ini dengan leluasa dapat yang sama biaya rata-rata perusahaan baru relatif tinggi, maka strategi

Disamping itu, analisis yang memperhatikan variabel waktu juga berkaitan dengan *trade off* yang dialami oleh perusahaan dominan ketika ia harus memilih antara kerugian berkurangnya laba yang diperoleh sebagai akibat turunnya harga pasar dan kemungkinan mengesalnya pangsa pasar karena ia membiarkan perusahaan baru untuk terus beroperasi. Kemungkinan yang pertama terjadi karena perusahaan dominan melakukan strategi perluasan pasar karena ia lebih memperhatikan perhitungan jangka panjang. Berkurangnya laba sebagai akibat turunnya harga diharapkan akan dikompensasi oleh laba yang diperoleh dimasa yang akan datang setelah perusahaan baru mati. Sedangkan kemungkinan kedua terjadi karena perusahaan dominan lebih memperhatikan waktu jangka pendek. Perusahaan lebih memperhatikan laba sekarang dibanding laba yang akan datang dengan resiko kehilangan pangsa pasar. Perusahaan siap berbagi pasar dengan pesaing, jika tidak tersedia pilihan strategi bisnis yang dapat dipercaya untuk mengistir

perusahaan pesaing dari pasar.

memiliki kemampuan yang handal untuk menambah jumlah barang yang ada di pasar, karena misalnya didukung oleh modal yang besar dan kesiapan faktor produksi yang lain, maka strategi perluasan pangsa pasar yang hendak dilakukan oleh perusahaan dominan kurang efektif untuk mengangkat bertahannya perusahaan tersebut. Perusahaan baru memiliki peluang untuk berkembang menjadi besar (Suwarsono, 1996).

Jika perusahaan dominan melihat bahwa perbedaan laba sekarang dan laba yang akan cukup besar dan disaat yang sama tingkat biaya modal (*costs of capital/discount rate*) juga tinggi, maka pilihan untuk memilih laba sekarang dengan resiko mengecilnya pangsa pasar dapat dibenarkan. Apabila situasi yang sebaliknya yang terjadi yakni selisih laba antar waktu cukup kecil dan disaat yang sama tingkat suku bunga tidak tinggi, maka pilihan untuk mempertahankan pangsa pasar menjadi lebih dapat dipertanggung jawabkan dengan resiko berkurangnya laba yang didapat sementara waktu.

c. Strategi bisnis selain penurunan harga.

Menjadi perusahaan dominan yang jelas adalah dengan menang bersaing. Jadi dicapai dengan cara pertumbuhan internal. Karena bekerja dengan efisien, misalnya, maka perusahaan mampu menerapkan strategi harga termurah (*costs leadership strategy*). Akibatnya pesaing secara bertahap meninggalkan pasar, dan pada akhirnya hanya tinggal beberapa perusahaan saja yang tetap bertahan. Salah satu diantaranya menguasai pasar dan kemudian menjadi perusahaan dominan. Untuk model ini, strategi generik lainnya adalah *diferensiasi* dan *fokus*, nampaknya tidak tepat untuk diterapkan karena dengan strategi tersebut perusahaan pesaing selalu masih memiliki sisa permintaan yang tidak mungkin diambil oleh perusahaan dominan.

Perusahaan dapat menjadi perusahaan dominan dengan cara pertumbuhan eksternal, yakni melalui merger horizontal. Salah satu cara dari berbagai perusahaan yang beroperasi di pasar melakukan akuisisi terhadap perusahaan pesaingnya. Akibatnya jumlah pesaing berkurang. Dengan demikian, akuisitor memiliki kesempatan untuk merebut pangsa pasar yang lebih besar. Dengan cara seperti ini biasanya hanya memerlukan waktu yang lebih pendek dibanding dengan cara pertumbuhan internal. Akan tetapi model ini juga memerlukan komitmen daya dan dana yang lebih besar. Strategi ini juga sering harus berurusan dengan regulasi pemerintah dan undang-undang *antitrust*.

Setelah berhasil menjadi perusahaan dominan, bagaimana upaya mempertahankan posisi bisnis yang menguntungkan ini. Pertama, perusahaan yang telah mencapai posisi dominan berusaha untuk menurunkan harga pasar dengan jalan melakukan perluasan pangsa pasar yang dikuasai. Cara ini berusaha untuk mencegah masuknya perusahaan baru atau membuat pesaing yang sudah ada tidak terlalu lama beroperasi di pasar. Dalam jangka pendek, strategi tersebut mengakibatkan berkurangnya laba perusahaan dominan. Strategi ini mungkin diterapkan jika pasar tidak terlalu besar dan tidak sedang berada dalam tahap pertumbuhan. Strategi ini lebih mudah berhasil jika ternyata perusahaan pesaing tidak mampu mengimbangi perluasan pangsa pasar yang dilakukan oleh perusahaan dominan.

Perusahaan dominan juga dapat menerapkan strategi meningkatkan beban biaya (*total costs*) yang ditanggung oleh perusahaan pesaing secara tidak langsung. Tentu saja ini juga berakibat pada menurunnya laba yang diterima oleh perusahaan dominan, karena ongkos yang ditanggung juga mengalami kenaikan. Strategi ini memiliki implikasi yang berbeda dengan yang pertama. Pada strategi pertama, hanya perusahaan dominan saja yang menanggung beban menurunnya laba, sedangkan pada strategi kedua perusahaan dominan dan perusahaan pesaing (*fringe competitors*) secara bersama-sama menanggung beban berkurangnya laba karena beban biaya kedua perusahaan tersebut meningkat.

Pada dasarnya, strategi kedua dapat dilakukan oleh perusahaan dominan dengan cara mempengaruhi secara tidak langsung agar supaya biaya produksi dan pemasaran yang ditanggung oleh perusahaan pesaing mengalami peningkatan. Perusahaan dominan dapat membeli semua atau sebagian besar bahan mentah dan penolong yang diperlukan dengan harga yang lebih tinggi sehingga sama sekali tidak ada atau hanya tinggal sedikit persediaan bahan di pasar. Akibatnya, perusahaan pesaing dipaksa secara tidak langsung untuk membeli bahan dengan harga yang lebih tinggi dibanding sebelumnya.

Perusahaan dominan juga dapat mempengaruhi asosiasi buruh untuk melakukan tuntutan kenaikan upah, sekalipun taktik ini lebih sulit untuk diterapkan. Taktik ini akan memiliki akibat yang lebih besar pada

perusahaan pesaing jika perusahaan tersebut bersifat padat tenaga. Dengan cara-cara tersebut, ongkos produksi baik yang ditanggung oleh perusahaan dominan maupun perusahaan pesaing akan mengalami peningkatan. Akibatnya, perusahaan pesaing akan mengalami kerugian dan kemudian diharapkan akan segera meninggalkan pasar.

Taktik pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan dominan antara lain adalah dengan secara tetap melakukan pengembangan produk. Taktik ini tidak harus diartikan bahwa inovasi produk radikal perlu dilakukan atau harus selalu berkait dengan atribut pokok (*core attributes*) produk. Dalam banyak hal, justru pengembangan produk yang nampaknya teramat sederhana dan hanya berkaitan dengan atribut produk pinggiran menunjukkan hasil yang memuaskan. Akibatnya, perusahaan pesaing dengan sendirinya akan terus menerus mengikuti, terkecuali bersedia menerima bahwa produk yang ditawarkan telah tertinggal jaman. Jika hal terjadi maka ongkos produksi yang ditanggung oleh perusahaan pesaing akan meningkat.

Perusahaan dominan juga melakukan promosi besar-besaran sehingga mengakibatkan peningkatan loyalitas konsumen. Perusahaan pesaing yang masih baru memasuki pasar tentu saja juga berusaha melakukan hal serupa. Jika tidak, tak ada atau paling hanya sedikit konsumen atau calon konsumen yang mengenal produk yang dijual. Taktik ini akan berhasil dengan baik jika perusahaan dominan mampu

mengembangkan citra produk yang ditawarkan termasuk kategori unik atau paling tidak diyakini oleh konsumen sebagai barang yang memiliki keistimewaan sekalipun tidak harus dikategorikan sebagai barang eksklusif.

Cara lebih populer dan terkesan lebih canggih yaitu usaha perusahaan dominan untuk secara samar-samar melibatkan diri dalam proses pembiayaan pembelian barang yang dilakukan oleh konsumen. Produsen dapat menawarkan cara jual-beli sewa (*leasing*). Bahkan kalau dipandang perlu, ia dapat juga membantu pencairan dana, paling tidak menunjukkan cara-cara yang mungkin dapat dilakukan untuk memperoleh dana alternatif yang lebih murah dan mudah. Hampir serupa, perusahaan dominan juga dapat membantu dengan cara memberikan syarat jual-beli, waktu jatuh tempo, potongan harga, pelayanan purna jual yang lebih memuaskan kepada konsumen. Jika perusahaan pesaing baru tidak juga menerapkan semua taktik ini, maka hampir dapat dipastikan ia hanya akan menggaet sedikit konsumen saja.

- d. Strategi bisnis perusahaan kecil yang harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan dominan.

Jika ada perusahaan dominan di satu pasar tertentu, maka ini juga berarti bahwa semua pesaing yang ada dapat dikategorikan sebagai perusahaan kecil. Paling tidak secara relatif lebih kecil dibanding perusahaan yang mendominasi pasar. Oleh karena itu, tidak kalah pentingnya adalah usaha untuk mengetahui strategi bisnis yang mungkin

dapat dipilih oleh perusahaan pesaing yang relatif kecil tersebut (*fringe competitors*) untuk membesarkan perusahaan (Suwarsono, 1996).

Pertama, memang tampak sederhana yakni dengan cara menekan biaya yang ditanggung seefisien mungkin, khususnya biaya tetap. Bagi perusahaan yang masih banyak menggunakan tenaga kerja keluarga dan dikelola dengan prinsip-prinsip kekeluargaan, strategi ini lebih mudah untuk dilaksanakan.

Kalau usaha ini berhasil, maka perusahaan dominan tidak dapat leluasa untuk memaksa perusahaan pesaing bekerja dalam situasi bahwa biaya rata-rata perusahaan (AC) lebih tinggi dibanding dengan harga pasar. Paling tidak untuk jangka waktu pendek, harga pasar yang berlaku masih lebih tinggi dibanding besarnya biaya variabel rata-rata (AVC) pesaing. Jadi strategi ini merupakan strategi tandingan terhadap strategi penurunan harga yang biasanya menjadi pilihan perusahaan dominan.

Perusahaan pesaing juga dapat memilih strategi fokus. Perusahaan pesaing dengan sengaja memilih segmen pasar tertentu yang belum diperhatikan oleh perusahaan dominan. Perusahaan pesaing mencoba mencari relung pasar (*niche*) yang tertinggal dan belum mendapat perhatian perusahaan dominan. Biasanya diperlukan kejelian dan ketelitian untuk menentukan pemilihan segmen pasar tersebut. Disaat yang bersamaan, perusahaan pesaing juga perlu menerapkan strategi diferensiasi produk. Akan tetapi, pada tahap awal tidak perlu diterapkan

dengan ketat agar tidak menimbulkan tambahan biaya yang cukup besar. Perhatian lebih banyak diberikan pada atribut yang tak berwujud (*intangible*), misalnya dengan memberikan pelayanan kepada konsumen dengan cara-cara yang lebih memuaskan dibanding pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dominan.

Dengan cara ini, perusahaan pesaing membuka kemungkinan untuk memperoleh loyalitas konsumen yang diharapkan dapat melakukan pembelian secara tetap dan berkesinambungan. Barulah kemudian setelah sejumlah target penjualan terpenuhi, perusahaan pesaing dapat meningkatkan usaha untuk memperluas pasar dengan cara memasuki pasar yang selama ini menjadi wilayah kerja perusahaan dominan. Pada pasar yang sedang tumbuh, strategi ini lebih mudah diterapkan. Bagi produk-produk yang cenderung memiliki sifat mempribadi, strategi ini juga lebih menjanjikan keberhasilan.