

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Pengertian Industri

Strategi dan tujuan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh daya tarik industri di mana mereka memilih untuk menjalankan bisnis dan posisi daya saingnya dalam industri tersebut. Oleh karena itu, suatu industri dapat digambarkan sebagai serangkaian perusahaan yang bersaing satu sama lain untuk konsumen barang dan jasa mereka dan yang mengandalkan pihak lain yang memasok masukan yang kritis (perbekalan). (Jauch dan Glueck, 1988, 120). Dengan kata lain, yang dimaksud dengan industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan. Sifat saling menggantikan ini dapat berarti dalam artian produk, proses, maupun batas-batas pasar secara geografis.

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan 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 perbedaan utamanya terletak pada kemampuan yang berlainan di antara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.

Disamping itu, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasari suatu industri dan berbagai kekuatan bersaing (*competitive force*) yang ada yang melampaui para pribadi-pribadi yang ingin memenangkan persaingan dalam industri-industri tertentu. Para konsumen (*customer*), pemasok (*supplier*), pesaing industri, pendatang baru yang potensial dan produk-produk pengganti baru semuanya merupakan pesaing yang kurang lebih sangat menonjol atau aktif bergantung pada suatu industri. Gabungan dari lima kekuatan dasar tersebut dapat menentukan keunggulan potensial (*profit potential*) suatu industri, yaitu potensi laba akhir dalam industri, di mana potensi laba diukur dalam bentuk hasil 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 di atas juga berbeda. Kekuatan ini berkisar mulai dari yang kuat dalam industri-industri seperti ban, kertas, dan baja, dimana tidak ada perusahaan yang menghasilkan laba yang spektakuler, sampai pada yang relative menengah dalam industri-industri seperti perlengkapan dan perbaikan alat-alat operasi minyak, kosmetik, dan kebutuhan kamar mandi, dimana laba yang besar sangat biasa. (Maulana, 1987, 3)

Dalam bidang usaha dengan "persaingan sangat sempurna", upaya keras merebut posisi pasar tidak dapat terkekang, dan karena itu industri itu mudah sekali dimasuki banyak pesaing baru. Dengan demikian, bentuk struktur industri seperti itu menciptakan prospek paling buruk dalam meraih profitabilitas jangka panjang. Makin lemah desakan keterpaduan lima kekuatan dasar dari berbagai

pesaing yang terjadi, maka makin besar kesempatan suatu industri memenangkan kinerja yang superior. (Usmara, 2003, 176)

II.2. Analisis Lima Kekuatan Persaingan Porter

Model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-Force Model*) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan dari suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu :

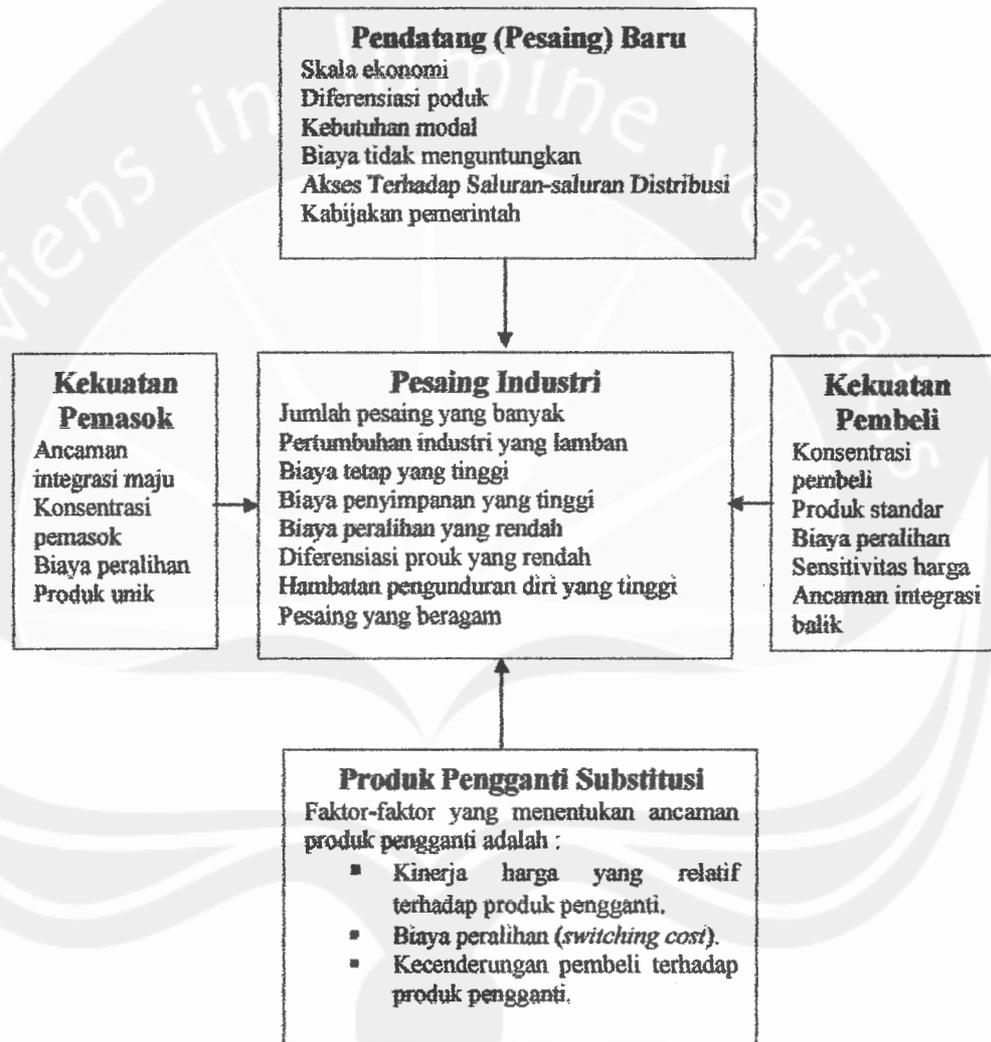
1. Persaingan antar perusahaan sejenis (*Rivalry*)
2. Kemungkinan masuknya pesaing baru (*Barriers to Entry*)
3. Potensi pengembangan produk substitusi (*Threat of Substitutes*)
4. Kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok (*Supplier Power*)
5. Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen (*Buyer Power*)

Pengetahuan mengenai sumber-sumber yang mendasari desakan persaingan dapat menjadi pondasi utama dalam mengambil agenda tindakan strategis yang harus dilaksanakan. Pengetahuan tersebut menyingkapkan secara jelas kekuatan-kekuatan utama sekaligus kelemahan-kelemahan mendasar perusahaan tersebut, merevitalisasi posisi perusahaan dalam industri tersebut, memperjelas bidang-bidang mana yang mampu mendorong perubahan-perubahan strategi yang bisa melahirkan keuntungan terbaik yang dapat dicapai, dan mempertegas sisi-sisi di mana kecenderungan industri memberi jaminan untuk meraih signifikansi terbesar entah sebagai kesempatan emas yang bisa direbut entah pula bahaya mendasar yang harus di antisipasi. Pemahaman terhadap

sumber-sumber ini juga sangat membantu dalam mencari bidang-bidang potensial untuk diversifikasi usaha. (Usmara, 2003, 178)

Tabel 2.1

Diagram Lima Kekuatan Porter



Sumber : Diambil dari A. Usmara, "Implementasi Manajemen Strategik: Kebijakan dan Proses" (2003), hal. 177.

1. Persaingan antar perusahaan sejenis (*Rivalry*)

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi perusahaannya. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk memenangkan persaingan tersebut. Oleh karena itu, strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi yang dijalankan perusahaan pesaingnya. (Maulana, 1987, 16)

Dalam mencapai keunggulan di atas para pesaingnya, suatu perusahaan dapat memilih beberapa perubahan berikut untuk memenangkan persaingan atau untuk kelangsungan produknya :

- Perubahan harga, dengan meningkatkan atau menurunkan harga untuk memperoleh keuntungan sementara.
- Meningkatkan diferensiasi produk, dengan meningkatkan gambaran dari produk, implementasi inovasi dalam proses produksi dan dalam produk itu sendiri.
- Secara kreatif menggunakan saluran distribusi, dengan menggunakan integrasi vertikal (*vertical integration*) atau dengan menggunakan saluran distribusi dalam industri.

- Perluasan hubungan dengan para pemasok (*supplier*) nya.

Intensitas persaingan dipengaruhi di antara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah, permintaan untuk produk industri menurun, dan karena pemotongan harga menjadi semakin umum. Intensitas persaingan tersebut juga dipengaruhi dari beberapa karakteristik industri sebagai berikut :

- a. Jumlah pesaing yang banyak (*a large number of firms*)

Bilamana jumlah pesaing besar, kemungkinan akan persaingan menjadi besar dan beberapa perusahaan mungkin beranggapan bahwa mereka dapat bergerak tanpa diketahui lawan. Bahkan bilamana hanya terdapat sedikit perusahaan, jika mereka relatif seimbang dalam artian ukuran dan sumber daya, akan tercipta ketidakstabilan karena mereka mungkin cenderung saling bersaing dan mempunyai sumber daya untuk persaingan yang lama dan keras. Di lain pihak, bilamana industri sangat terkonsentrasi atau di dominasi oleh satu atau beberapa perusahaan saja, maka kekuatan relatif hanya sedikit saja, dan para pemimpin pasar dapat memaksakan disiplin selain juga memainkan peran koordinatif dalam industri melalui cara-cara seperti kepeloporan harga. Jadi, jumlah pesaing yang banyak dapat meningkatkan persaingan, karena banyak perusahaan harus bersaing untuk konsumen dan sumber daya yang sama. Atau dengan kata lain persaingan akan meningkat jika suatu perusahaan mempunyai pangsa pasar yang sama,

sehingga mereka harus bersaing untuk memperoleh kepemimpinan pasar. (Maulana, 1987, 16)

b. Pertumbuhan industri yang lamban (*slow market growth*)

Pertumbuhan industri yang lamban menyebabkan perusahaan bersaing untuk memperoleh pangsa pasarnya. Pada pertumbuhan pasar, perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dengan mudah dikarenakan adanya perluasan pasar. (Maulana, 1987, 17)

c. Biaya tetap yang tinggi (*high fixed costs*)

Hasil biaya tetap yang tinggi dalam skala ekonomi dapat meningkatkan persaingan. Ketika jumlah biaya kebanyakan biaya tetap, maka perusahaan seharusnya memproduksi dengan menggunakan kapasitas yang lebih dekat, sehingga dapat mencapai biaya unit yang terendah. Sejak perusahaan seharusnya menjual kuantitas produknya yang besar ini, tingkat produksi yang tinggi berperan penting dalam suatu persaingan untuk pangsa pasar dan hasil dalam meningkatkan persaingan. (Maulana, 1987, 17)

d. Biaya penyimpanan yang tinggi (*high storage costs or highly perishable products*)

Biaya penyimpanan yang tinggi dapat menyebabkan seorang produsen untuk menjual produknya sesegera mungkin. Apabila para

produsen lainnya mencoba untuk melakukan hal tersebut di waktu yang sama, maka akan terjadi persaingan untuk bersaing dalam memperoleh para konsumennya. (Maulana, 1987, 17)

e. Biaya peralihan yang rendah (*low switching costs*)

Biaya peralihan yang rendah akan meningkatkan persaingan. Ketika seorang konsumen dapat secara bebas beralih dari satu produk ke produk lainnya, maka muncul persaingan yang lebih besar untuk memperoleh konsumennya. (Maulana, 1987, 17)

f. Diferensiasi produk yang rendah (*low levels of product differentiation*)

Diferensiasi produk yang rendah berhubungan dengan tingkat persaingan yang tinggi. Dengan adanya diferensiasi produk, maka akan menciptakan lapisan pelindung terhadap persaingan karena pembeli mempunyai preferensi dan kesetiaan kepada penjual tertentu. Identifikasi merek, di sisi lain, juga cenderung meningkatkan persaingan. (Maulana, 1987, 17)

g. Hambatan pengunduran diri yang tinggi (*high exit barriers*)

Hambatan pengunduran diri yang tinggi adalah faktor-faktor ekonomis, strategis, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah bahkan negatif. Bila hambatan

pengunduran diri tinggi, maka kelebihan kapasitas tidak akan keluar dari industri, dan perusahaan-perusahaan yang kalah dalam persaingan tidak akan menyerah kalah. Sebaliknya, mereka akan bertahan dengan teguh dan, karena kelemahannya, harus menerapkan taktik yang ekstrim. Kemampulabaan keseluruhan industri dapat menjadi rendah karenanya. (Maulana, 1987, 18)

h. Pesaing yang beragam (*a diversity of rivals*)

Para pesaing yang berbeda dalam strategi, asal-usul, kepribadian serta hubungan mereka dengan perusahaan induk mempunyai tujuan yang berbeda dan strategi yang berlainan untuk bersaing dan akan terus-menerus berhadapan satu sama lain dalam proses. Mereka mungkin mengalami kesulitan untuk menerka keinginan pihak lain secara akurat dan bersepakat untuk membuat "aturan main" dalam industri. Pemilihan strategi yang tepat bagi satu pesaing bisa salah untuk yang lain. (Maulana, 1987, 18)

2. Kemungkinan masuknya pesaing baru (*Barriers to Entry*)

Para pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas yang baru, yakni keinginan untuk merebut pangsa pasar dan seringkali juga untuk merebut sumber-sumber penghasilan yang penting. Seriusnya ancaman masuknya pendatang baru (*entry*) bergantung pada kekuatan hambatan (*barrier*) yang ada dan reaksi dari para pesaing yang ada yang diperkirakan

terjadi oleh pesaing baru tersebut. Jika garis hambatan terhadap masuknya pendatang baru tersebut tinggi, dan suatu pendatang baru bisa memperkirakan munculnya “feedback” yang tajam dari para pesaing yang ada, jelas pendatang baru tersebut tidak akan melakukan ancaman (*threat of entry*) yang serius. Berikut adalah enam sumber pokok hambatan masuknya pendatang baru (*barriers to entry*):

a. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Skala ekonomi mencegah pendatang baru dengan cara mendesak pesaing baru tersebut ke dalam arus ekonomi skala besar atau mendesak pesaing baru beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Skala ekonomi juga dapat berperan sebagai lompatan dalam bidang produksi, riset, marketing, pelayanan (*service*), distribusi, pendayagunaan kekuatan skala ekonomi, keuangan, serta semua aspek dalam suatu bidang usaha. (Usmara, 2003, 180)

b. Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)

Identifikasi tipe produk yang dihasilkan (*brand identification*) dapat menciptakan suatu hambatan berarti dalam menghadapi ancaman pesaing baru, dengan cara menekan pendatang baru tersebut masuk terlibat dalam persoalan mendasar mengenai loyalitas para pelanggan. Periklanan, pelayanan pelanggan, dengan menjadi yang pertama dalam suatu industri, dan diferensiasi-diferensiasi produk merupakan sebagian dari faktor-faktor pokok yang memperkokoh *brand*

identification. Brand identification inilah, yang kemungkinan dapat menjadi hambatan masuknya pendatang baru. (Usmara, 2003, 180)

c. *Kebutuhan Modal (Capital Requirements)*

Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber-sumber keuangan berskala besar dalam berpartisipasi pada bursa persaingan menciptakan hambatan-hambatan sangat berarti terhadap masuknya pendatang baru yang potensial (*threat of entry*), khususnya jika modal diperlukan untuk kebutuhan pengeluaran yang tidak dapat diperoleh kembali (*unrecoverable*) dalam periklanan awal dan penelitian dan pengembangan (R&D). Modal juga dibutuhkan, bukan saja untuk fasilitas-fasilitas tetap, melainkan juga untuk kredit pelanggan, inventori-inventori, dan penyerapan kerugian-kerugian awal. (Usmara, 2003, 181)

d. *Biaya Tidak Menguntungkan (Cost Disadvantages Independent of Size)*

Perusahaan-perusahaan yang mapan mempunyai keunggulan biaya (*cost advantage*) yang tidak mungkin ditiru oleh perusahaan-perusahaan pesaing yang potensial, tanpa mempedulikan ukuran dan besarnya skala ekonomi perusahaan-perusahaan pesaing tersebut. Keunggulan-keunggulan tersebut dapat berasal dari pengaruh yang dicapai dalam kurva belajar (*learning curve*) dan kurve pengalaman

(*experience curve*), teknologi yang diaplikasikan, akses terhadap sumber-sumber bahan mentah terbaik, aset yang dibeli dengan harga pra-inflasi, subsidi pemerintah, atau lokasi-lokasi yang amat menguntungkan. (Usmara, 2003, 181)

e. Akses Terhadap Saluran-saluran Distribusi (*Access to Distribution Channels*)

Perusahaan baru dalam suatu bidang usaha, tentunya, harus mengamankan distribusi produk-produknya atau jasa-jasanya. Makin terbatasnya saluran-saluran distribusi, maka makin besar kesempatan bagi para pesaing lain menguasai saluran-saluran yang ada, jelas makin kuat pula ancaman masuk pendatang baru yang potensial. Kadang-kadang hambatan ini sangat tinggi, sehingga kadang-kadang peserta baru terpaksa harus menciptakan saluran-saluran distribusi sendiri. (Usmara, 2003, 182)

f. Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*)

Kebijakan pemerintah dapat membatasi atau bahkan lebih awal menutupi kesempatan bagi pendatang baru untuk mengambil bagian dalam industri yang sudah berjalan di bawah naungan kebijakan pemerintah. Pembatasan tersebut dilakukan melalui pengontrolan-pengontrolan lewat mekanisme lisensi dan pembatasan untuk akses terhadap bahan baku. Pemerintah juga memainkan peran utama

langsung dengan memberikan banyak pengaruh terhadap hambatan-hambatan pendatang baru (*threat of entry*) melalui berbagai pengontrolan seperti standardisasi-standardisasi polusi udara, dan air, serta regulasi demi keselamatan lainnya. (Usmara, 2003, 182)

Hambatan untuk keluar sama artinya dengan hambatan untuk masuk. Hambatan untuk keluar terbatas pada kemampuan dari suatu perusahaan untuk meninggalkan pasar dan dapat membuat persaingan menjadi lebih buruk. Beberapa hambatan untuk memasuki suatu industri, dapat diringkas sebagai berikut : (<http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>)

1. Mudah untuk dimasuki jika terdapat :

- Teknologi yang biasa
- Franchise merek yang sedikit
- Akses pada saluran distribusinya
- Tingkat skala yang rendah

2. Sulit untuk dimasuki jika terdapat :

- Hak paten
- Kesulitan dalam merubah merek
- Saluran distribusi terbatas
- Tingkat skala yang tinggi

Sedangkan hambatan untuk keluar dari suatu industri adalah :

1. Mudah untuk keluar jika terdapat :

- Aktiva yang mudah di jual
- Biaya keluar dari industri yang rendah
- Bisnis yang bebas

2. Sulit untuk keluar jika terdapat :

- Aset yang khusus
- Biaya keluar dari industri yang tinggi
- Bisnis yang saling berhubungan

3. Potensi pengembangan produk substitusi (*Threat of Substitutes*)

Adanya keuntungan dan keberhasilan operasi perusahaan sebagian tergantung pada kualitas dan lebih murah nya barang pengganti untuk produk atau jasa perusahaan, dan seberapa jauh kemampuan bersaing industri barang pengganti itu akan menentukan apakah barang pengganti itu dapat tetap bertahan hidup. Yang dimaksud dengan produk substitusi yaitu produk-produk dalam industri lain. Menurut ahli ekonomi, ancaman produk substitusi ada ketika suatu permintaan produk dipengaruhi oleh perubahan harga dari produk substitusi. Elastisitas harga produk dipengaruhi oleh produk substitusi. Hal ini dikarenakan adanya produk substitusi yang tersedia, maka permintaan menjadi lebih elastis sejak konsumen mempunyai banyak alternatif.

(<http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>)

Berikut merupakan faktor-faktor yang menentukan ancaman produk pengganti adalah :

- Kinerja harga yang relatif terhadap produk pengganti.
- Biaya peralihan (*switching cost*).
- Kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti.

Makin menarik kinerja harga yang ditawarkan produk-produk pengganti, maka makin kuat pula kemungkinan keuntungan yang dapat diperoleh dari potensi industri tersebut. Berikut merupakan produk-produk pengganti yang benar-benar memerlukan perhatian serius secara strategis adalah : (Usmara, 2003, 190)

- a. Produk-produk yang merupakan subyek terhadap perubahan trend kinerja harga penjualan produk suatu industri.
- b. Produk-produk yang diproduksi oleh industri-industri yang mendapat keuntungan yang tinggi. Seringkali, produk pengganti cepat memainkan peran, jika sejumlah perkembangan yang ada meningkatkan persaingan pada industri-industri tersebut dan menimbulkan terjadinya reduksi harga atau perbaikan kinerja.

4. Kekuatan tawar-menawar penjual atau pemasok (*Supplier Power*)

Para pemasok (*supplier*) dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) untuk mempengaruhi semua pihak yang berpartisipasi dalam industri dengan cara menaikkan berbagai harga atau mengurangi kualitas barang-barang atau jasa yang dibeli. Dengan demikian, para pemasok

yang kuat dapat menekan kemampulabaan (*profitability*) dari industri-industri yang tidak mampu untuk mengimbangi kenaikan-kenaikan harga-harganya. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang menentukan kekuatan pemasok, yaitu: (Hunger dan Wheelen, 2003, 128)

- Kelompok pemasok tersebut menunjukkan ancaman sangat kuat untuk melakukan integrasi ke depan.
- Industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tetapi menjual ke banyak perusahaan.
- Produk atau jasanya unik
- Biaya peralihan pemasok yang tinggi.

5. Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen (*Buyer Power*)

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. Hal itu disebabkan karena itu semua dilakukan dengan mengorbankan kemampulabaan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut. (Maulana, 1987, 22)

Berikut ini merupakan faktor-faktor yang menentukan kekuatan dan kelemahan pembeli, yaitu: (Hunger dan Wheelen, 2003, 127)

- Pembeli membeli sebagian besar dari produk atau jasa penjual.

- Pembeli memiliki kemampuan potensial untuk mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi produknya sendiri.
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk yang standar atau tidak berbeda.
- Biaya peralihan pemasok yang sangat rendah.
- Pembeli mendapatkan laba yang rendah dan karena itu sangat sensitif untuk harga produk dan jasa yang berbeda.