

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang mendasari penelitian ini. Pembahasan ini menjadi panduan dalam memahami dan memecahkan permasalahan yang ada. Hal utama yang dijelaskan dalam bab ini adalah definisi industri serta klasifikasinya, pengertian struktur pasar, konsep strategi dan kemampuan bertahan, serta teori lima faktor Porter. Setelah itu akan dijelaskan mengenai studi terkait yang juga menjadi dasar pemikiran daripada penelitian ini.

#### **2.1 Definisi Industri**

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) 2012, perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut.

Kementerian Perindustrian (2012) mendefinisikan industri sebagai kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri. Jenis-jenis industri binaan Kementerian Perindustrian dikelompokkan berdasarkan Kelompok Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) Tahun 2009.

Istilah industri memiliki dua arti. Pertama, industri dapat berarti himpunan perusahaan-perusahaan sejenis. Dalam konteks ini sebutan industri kosmetika,

misalnya, berarti himpunan perusahaan penghasil produk-produk kosmetik. Kedua, industri dapat pula merujuk ke suatu sektor ekonomi yang di dalamnya terdapat kegiatan produktif yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi. Kegiatan pengolahan itu sendiri dapat bersifat mesinal, elektrikal, bahkan manual (Dumairy, 2000).

Dalam konteks penelitian ini, industri mebel merupakan himpunan perusahaan penghasil produk-produk mebel/*furniture* yang di dalamnya mencakup kegiatan produktif mengolah bahan mentah atau bahan setengah jadi menjadi bahan jadi.

## **2.2 Golongan dan Klasifikasi Industri**

Perusahaan Industri atau Industri Pengolahan dibagi dalam empat golongan yaitu, (BPS, 2012):

1. Industri Besar (Banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih)
2. Industri Sedang (Banyaknya tenaga kerja 20-99 orang)
3. Industri Kecil (Banyaknya tenaga kerja 5-19 orang)
4. Industri Rumah Tangga (Banyaknya tenaga kerja 1-4 orang)

Klasifikasi industri yang digunakan oleh BPS adalah berdasar kepada *International Standard Industrial Classification Of All Economics Activities* (ISIC) revisi yang ke 3, dimana ISIC ini telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Kode baku lapangan usaha suatu perusahaan industri ditentukan berdasarkan produksi utamanya, yaitu jenis komoditi yan dihasilkan dengan nilai paling besar.

### 2.3 Konsep Strategi dan Kemampuan Bertahan

Salah satu pengertian strategi adalah hal yang menetapkan arah kepada manajemen di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk memenangkan persaingan di dalam pasar (Dirgantoro, 2001). Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) (Satyagraha, 1995). Kemampuan bertahan industri kecil ini sejalan dengan pendapat Audretsch (1997) yang menyatakan bahwa bertahan suatu perusahaan tergantung dari: (1) *the startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai, (2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan, terutama untuk biaya-biaya tetap, dan (3) *debt structure*, struktur modal, terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga utang sebagai beban tetap yang harus ditanggung. Perbedaan nilai dari ketiga unsur itu menyebabkan perbedaan tingkat bertahan suatu perusahaan.

Kemampuan bertahan dalam hal ini diartikan sebagai kemampuan unit usaha untuk dapat melaksanakan aktifitas produksi atau omset. Menurut beberapa penelitian sebelumnya (Kaballu dan Kameo, 2001) kemampuan Industri Kecil Kerajinan Rumah Tangga (IKKRT) tergantung dari besar kecilnya komponen impor pada bahan baku, gaya manajemen yang dapat disesuaikan dengan keadaan lingkungan bisnis yang sedang terjadi, akses terhadap informasi (misalnya informasi mengenai prosedur perijinan dan peraturan, sumber-sumber bahan baku yang murah, informasi mengenai calon pembeli, informasi mengenai

teknologi, informasi mengenai jenis barang yang diproduksi (kebutuhan pokok atau bukan), dan orientasi pasar dari produk terkait (domestik atau luar negeri)).

Susilo *et al.*, (2003) menyebutkan kemampuan bertahan industri kecil juga tergantung dari banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai (*the startup size*), biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-biaya tetapnya (*capital intensity*), dan struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga utang sebagai beban tetap yang harus ditanggung oleh industri kecil tersebut (*debt structure*). Perbedaan nilai dari ketiga hal tersebut menyebabkan adanya perbedaan tingkat *survival* suatu industri kecil.

Menurut Schindehutte dan Morris (2001), strategi *survival* industri kecil tergantung pada tingkat adaptasinya. Adaptasi mempengaruhi perubahan perilaku strategiknya, meningkatkan kompetisinya, dan mendorong keselarasan dengan lingkungannya. Tidak ada sebuah organisasipun yang bersifat statis sepanjang waktu. Berbagai penyesuaian, perubahan serta peningkatan akan searah dengan operasi perusahaannya. Tingkat adaptasi yang timbul dan hasil dari adaptasi selalu beragam antar perusahaan (Chakravarthy, 1982; Bonk, 1996). Adaptasi organisasi muncul sebagai suatu bentuk koalisi untuk mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi agar tetap *survival* (bertahan) (Preffer, 1981).

#### **2.4 Struktur Pasar**

Struktur Pasar menunjukkan karakteristik pasar, seperti elemen jumlah pembeli dan penjual, keadaan produk, keadaan pengetahuan penjual dan pembeli, serta keadaan rintangan pasar. Perbedaan pada elemen-elemen itu akan

membedakan cara masing-masing pelaku pasar dalam industri berperilaku, yang pada gilirannya akan menentukan perbedaan kinerja pasar yang terjadi (Teguh, 2010).

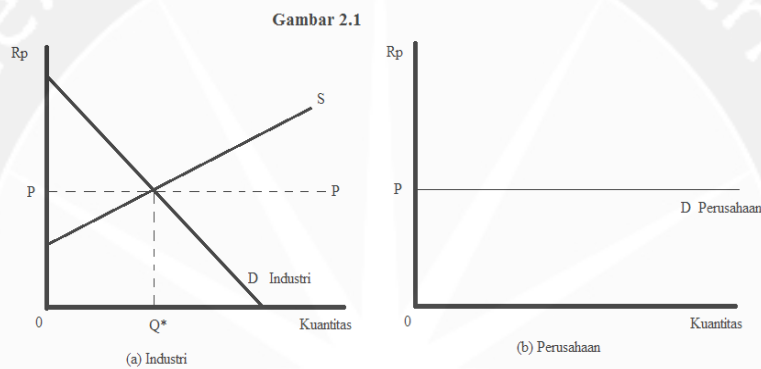
Struktur Pasar memiliki pengertian penggolongan produsen kepada beberapa bentuk pasar berdasarkan pada ciri-ciri seperti jenis produk yang dihasilkan, banyaknya perusahaan dalam industri, mudah tidaknya keluar atau masuk ke dalam industri dan peranan iklan dalam kegiatan industri. Pada analisa ekonomi dibedakan menjadi pasar persaingan sempurna dan pasar persaingan tidak sempurna (yang meliputi monopoli, oligopoli, monopolistik dan monopsoni) (Mendikbud, 2008).

Karakteristik pasar suatu industri memiliki arti penting bagi iklim persaingan antarperusahaan di dalam pasar khususnya dan keadaan perekonomian pada umumnya. Jumlah dan distribusi penjual di dalam pasar memengaruhi harga jual yang berlaku dan output yang terdapat di dalam pasar. Pada struktur pasar persaingan sempurna ditandai oleh adanya sejumlah besar penjual didalam pasar dan masing-masing di antara mereka memiliki kekuatan pasar yang relative sama. Pada struktur pasar monopoli jumlah penjual bersifat tunggal oleh karna itu keadaan pasar sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan tersebut. Berikut adalah jenis-jenis pasar yang dibagi menjadi dua (Teguh, 2010):

#### **2.4.1 Pasar Persaingan Sempurna**

Pasar persaingan sempurna (*perfect competition*) adalah sebuah jenis [pasar](#) dengan jumlah penjual dan pembeli yang sangat banyak dan produk yang dijual bersifat homogen. Harga terbentuk melalui mekanisme pasar dan hasil interaksi

antara penawaran dan permintaan sehingga penjual dan pembeli di pasar ini tidak dapat mempengaruhi harga dan hanya berperan sebagai penerima harga (*price-taker*). Barang dan jasa yang dijual di pasar ini bersifat homogen dan tidak dapat dibedakan. Semua produk terlihat identik. Pembeli tidak dapat membedakan apakah suatu barang berasal dari beberapa produsen. Gambar 2.1 adalah contoh kurva permintaan industri dan perusahaan dalam pasar persaingan sempurna.



Sumber: Teguh (2010, 32).

Pada Gambar 2.1, mengingatkan bahwa pasar persaingan sempurna adalah keadaan di mana sebuah perusahaan tidak dapat mengendalikan harga, dengan pengertian bahwa perusahaan menghadapi kurva permintaan  $p$  yang horizontal di mana perusahaan boleh menjual produknya sebanyak yang disukai. Pada gambar 2.1.a tingkat harga dalam pasar persaingan sempurna ditentukan oleh permintaan dan penawaran. Gambar 2.1.b Jumlah output perusahaan relatif sangat kecil dibanding output pasar, maka berapa pun yang dijual perusahaan, harga relatif tidak berubah.

Dalam pasar persaingan sempurna, kurva penawaran industri didapat dengan cara menjumlahkan kurva penawaran masing-masing perusahaan secara horizontal. Definisi perusahaan yang kompetitif sempurna adalah perusahaan yang boleh menjadi semua yang diinginkannya pada tingkat harga pasar. Untuk memaksimalkan labanya, perusahaan akan bergerak sepanjang kurva permintaan yang horizontal sampai memotong kurva biaya marjinal yang menaik. Pada titik perpotongan itu,  $MC$  sama dengan  $P$ , dan perusahaan bias memaksimumkan labanya. Kurva penawaran industri diperoleh dengan menjumlahkan kurva biaya marjinal semua perusahaan secara horizontal (Samuelson dan Nordhaus, 1989).

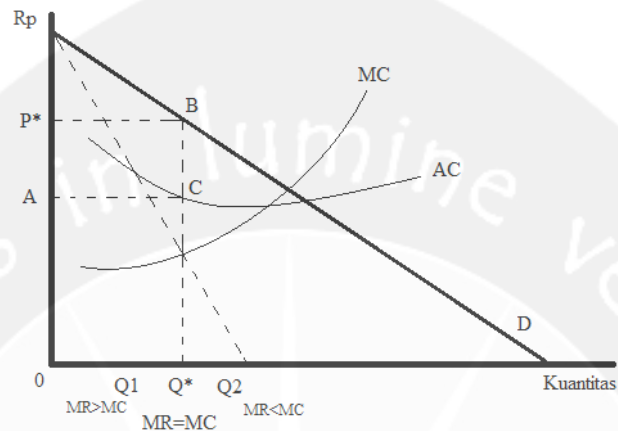
#### **2.4.2 Pasar Persaingan Tidak Sempurna**

Pasar persaingan tidak sempurna adalah sebuah jenis [pasar](#) dengan jumlah penjual dan pembeli yang tidak sebanding atau tidak seimbang. Bentuk-bentuk pasar persaingan tidak sempurna adalah pasar monopoli, pasar oligopoli dan monopolistik.

##### **1. Pasar Monopoli**

Pasar monopoli adalah suatu bentuk [pasar](#) di mana hanya terdapat satu penjual yang menguasai pasar. Penentu harga pada pasar ini adalah seorang penjual atau sering disebut sebagai monopolis. Gambar 2.2 adalah keseimbangan jangka pendek dalam perusahaan monopoli.

**Gambar 2.2**  
Keseimbangan Jangka Pendek dalam Perusahaan Monopoli



Sumber: Teguh (2010, 41).

Keseimbangan pasar terjadi bila biaya marginal ( $mc$ ) sama dengan penerimaan marginal ( $mr$ ). perusahaan diandaikan memaksimalkan keuntungan, dengan demikian harga melebihi penerimaan marginal. Perpotongan antara garis  $MC$  dan  $AC$  misalnya  $E$  adalah posisi ekuilibrium pada keadaan laba maksimum, di mana  $Q=Q^*$ . Tegak lurus di atas  $E$ , yaitu titik  $B$  pada kurva  $D$ , ditemui  $P=P^*$ . Kenyataan bahwa  $B$  terletak di atas  $C$ , yaitu kurva  $AC$  pada  $Q^*$ . Setiap gerakan dari titik potong tersebut akan mengurangi keuntungan. Harga pada  $B$  di atas  $C$ ; dan karena  $P$  di atas  $AC$ , maka keuntungannya positif (Samuelson dan Nordhaus, 1989).

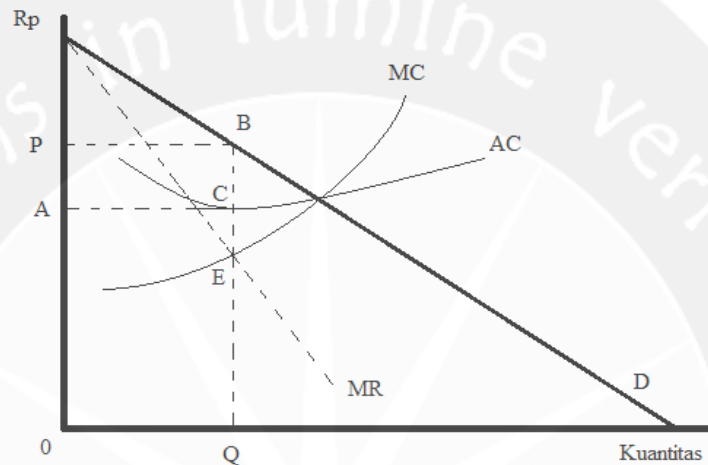
## 2. Pasar Persaingan Monopolistik

Struktur pasar monopolistik pada dasarnya sama dengan yang terdapat pada struktur pasar persaingan murni, hanya saja pada struktur pasar persaingan



monopolistik diperkenalkan diferensiasi produk dan adanya sedikit kekuatan pasar bagi produsen guna mengatur keadaan pasar.

**Gambar 2.3**  
Keseimbangan Jangka Pendek dalam Pasar Persaingan Monopolistik



Sumber: Wihana (2008, 62).

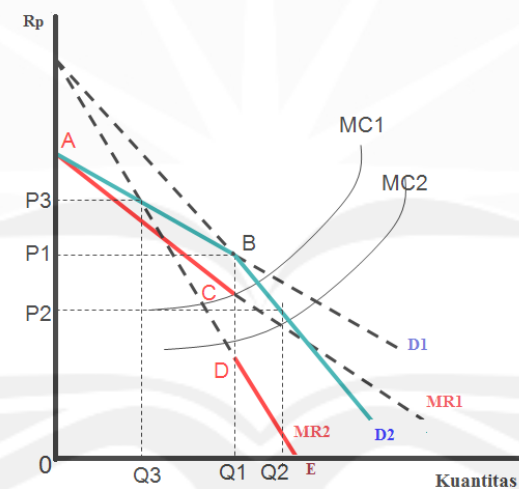
Model persaingan pasar monopoli memperkenalkan derajat kekuatan monopoli yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan tertentu dikarenakan hadirnya produk dan merek dagang yang mereka miliki sudah dikenal luas oleh konsumen, dengan begitu kurva permintaan perusahaan persaingan monopolistik memiliki kemiringan negatif.

Gambar 2.3 memperlihatkan keadaan keseimbangan pasar jangka pendek perusahaan. Keseimbangan pasar terjadi bila biaya marjinal ( $mc$ ) sama dengan penerimaan marjinal ( $mr$ ). Perusahaan diandaikan memaksimalkan keuntungan, dengan demikian harga melebihi penerimaan marjinal (B) (Teguh, 2010).

### 3. Pasar Oligopoli

Pasar oligopoli adalah pasar di mana penawaran satu jenis barang dikuasai oleh beberapa perusahaan. Umumnya jumlah perusahaan lebih dari dua tetapi kurang dari sepuluh. Dalam pasar oligopoli, setiap perusahaan memposisikan dirinya sebagai bagian yang terikat dengan permainan pasar, di mana keuntungan yang mereka dapatkan tergantung dari tindak-tanduk pesaing mereka. Usaha promosi, [iklan](#), pengenalan produk baru, perubahan harga, dan sebagainya dilakukan dengan tujuan untuk menjauhkan konsumen dari pesaing mereka.

Gambar 2.4  
Keseimbangan Pasar Oligopoli



Sumber: Teguh (2010, 133).

Gambar 2.4 memperlihatkan hubungan keterkaitan antara struktur, perilaku dan kinerja industri oligopoli. Keseimbangan terjadi ketika kurva penerimaan marjinal memotong kurva biaya marjinal. Perusahaan oligopolis memaksimalkan keuntungan dikarenakan harga jual yang dikenakan melebihi biaya produksi yang dikeluarkan. Oligopoli memproduksi pada tingkat harga

melebihi biaya rata-rata yaitu terletak pada posisi tingkat harga sebesar  $P$  dan output sebesar  $Q$ . dengan berproduksi pada rentan wilayah kurva biaya rata-rata yang sedang menurun sebesar  $c$ , oligopolies memperoleh keuntungan super normal seluas wilayah  $(abcd)$  (Teguh, 2010).

## 2.5 Faktor Porter/Porter's Diamond

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Porter, 1993). Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk tetap bertahan serta berprestasi dalam hal inovasi serta budaya organisasi yang baik. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

Terdapat lima kekuatan bersaing menurut Porter (1993) diantaranya:

### 1. Ancaman Pendatang Baru (*Barriers to Entry*)

Mencakup faktor seperti skala ekonomi, loyalitas merek dan persyaratan permodalan yang menentukan seberapa mudah atau sulit bagi pesaing baru untuk memasuki sebuah industri.

### 2. Ancaman Produk Substitusi

Mencakup faktor loyalitas pembeli yang dalam hal ini menentukan kadar sejauh mana pembeli cenderung untuk membeli suatu produk substitusi.

### 3. Daya Tawar-Menawar Pembeli

Mencakup faktor seperti jumlah para pembeli di pasar tersebut, informasi pembeli, dan tersedianya produk substitusi menentukan jumlah pengaruh yang dimiliki pembeli dalam sebuah industri.

#### 4. Daya Tawar-Menawar Pemasok

Mencakup faktor seperti derajat konsentrasi pemasok dan tersedianya masukan-masukan substitusi menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki para pemasok terhadap perusahaan-perusahaan dalam industri terkait

#### 5. Persaingan Antara Perusahaan Yang Ada

Mencakup faktor seperti pertumbuhan industri, permintaan yang meningkat atau menurun, dan perbedaan produk menentukan seberapa hebat akan terjadi persaingan di antara perusahaan dalam industri terkait.

Kelima faktor tersebut menentukan kemampuan bersaing perusahaan mebel dalam industri mebel atau dapat menentukan kemampuan perusahaan mebel dalam industri mebel untuk memperoleh keuntungan. Ketika perusahaan tersebut memperoleh keuntungan yang tinggi atau melebihi biaya produksinya maka dapat dikatakan perusahaan mebel tersebut berhasil untuk tetap bertahan dalam persaingan di industri tersebut.

### **2.6 Pengertian Efisien**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efisien berarti tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya) mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat, berdaya guna, bertepatan guna. Penelitian ini akan mencoba untuk memberikan solusi strategi bertahan yang efisien yang dapat digunakan oleh para pengusaha mebel di daerah penelitian yaitu Tangerang.

## 2.7 Studi Terkait

M. Abdurrochman Zamzami melakukan penelitian di tahun 1998 yang berjudul Analisis strategi dan keunggulan bersaing perusahaan studi kasus di PT Persahaan Gas Negara (Persero). Rencana pengembangan pemanfaatan gas bumi yang dilakukan pemerintah saat ini dimaksudkan untuk mengurangi penggunaan bahan bakar minyak di dalam negeri. Dalam kaitan ini sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT PGN (Persero) mendapat tugas untuk ikut mengembangkan dan memanfaatkan gas bagi kepentingan masyarakat dan sekaligus menumpuk keuntungan sehingga dapat berkembang sebagaimana lazimnya sebuah perusahaan. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut ada beberapa kendala yang harus dihadapi oleh Perusahaan yaitu terbatasnya sumberdaya yang dimilikinya dan adanya perubahan lingkungan strategis Perusahaan. Kemudahan yang selama ini dinikmati oleh Perusahaan yang berupa "monopoli secara terbatas" secara berangsur akan hilang, beralih ke mekanisme pasar. Oleh karena itu dalam kondisi lingkungan strategis Perusahaan yang sedang berubah dan dengan sumberdaya yang terbatas, agar dapat dilaksanakan misinya diperlukan strategi pengembangan yang tepat.

Tujuan penulisan tersebut adalah untuk mencari alternatif strategi pengembangan usahayang tepat, yang dapat menumbuhkan kompetensi dan kapabilitas perusahaan untuk memperkuat landasan keunggulan bersaing perusahaan secara berkesinambungan. Analisis dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan metoda pendekatan analisis strategi berbasis sumberdaya.

Dari hasil analisis diketahui bahwa Perusahaan memiliki beberapa keunggulan diantaranya adalah: a) Luasnya jaringan pipa yang dimiliki Perusahaan saat ini, yang telah terpasang pada daerah sentra-sentra industri memiliki entry barrier yang tinggi. b) Kinerja Perusahaan cukup baik sebagai modal untuk membangun kepercayaan investor. c) Keunggulan lainnya seperti kualitas SDM, kapabilitas perusahaan yang khas dll. Sedangkan kelemahan antara lain terbatasnya sumberdaya keuangan perusahaan dan kurangnya pengalaman dalam bidang transmisi gas. Dari hasil analisis didapat alternatif strategi pengembangan dengan langkah-langkah sebagai berikut: a) Meningkatkan pangsa pasar gas bumi, b) Mengembangkan kompetensinya di bidang distribusi dan teknik utilisasi gas. Hal ini diharapkan akan menjadi kompetensi atau kapabilitas yang khas bagi Perusahaan sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing Perusahaan dimasa mendatang agar Perusahaan dapat berkonsentrasi pada kompetensi intinya perlu dilakukan outsourcing terhadap kegiatan-kegiatan atau sumberdaya yang tidak menunjang kapabilitas strategiknya. c) diversifikasi ke bidang transmisi gas sesuai dengan misinya. d) desentralisasi. Dengan menerapkan langkah-langkah strategi di atas diharapkan Perusahaan dapat memperkuat landasan keunggulan bersaing sehingga mampu berkembang secara berkesinambungan.

Zainuri melakukan penelitian di tahun 2011 dengan judul Analisis *Structure-Conduct-Performance* Industri Mebel Skala Kecil Menengah di Kabupaten Jepara. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis: struktur pasar industri, perilaku industri dan kinerja industri mebel Kabupaten Jepara. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan metode pengambilan

sampel dengan multistage sampling yaitu *stratified sampling* dan *purposive sampling* dengan sampel sebanyak 121 pemilik usaha mebel. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwas struktur pasar industri mebel Jepara adalah struktur pasar monopolistik. Ada beberapa indikator yang mendukung struktur pasar yang mengacu pada strategi bertahan perusahaan industri mebel di Jepara, antara lain adanya diferensiasi produk yang dilakukan setiap pengusaha guna menciptakan ciri khas tersendiri bagi produk yang dihasilkan.

Selain itu, dalam meminimalisir biaya pengusaha melakukan campuran bahan baku untuk menghasilkan produk mebel yang memiliki kualitas yang tinggi. Pengusaha juga melakukan integrasi vertikal yang bertujuan untuk menjaga hubungan baik dengan pembeli agar kerja sama yang antara pengusaha dan pembeli tetap berjalan dengan lancar. Hal ini terbukti dengan permintaan pesanan yang mencapai 54,33%. Perilaku (*conduct*) yang merupakan pola tanggapan indutri di dalam pasar, khususnya skala industri kecil dan menengah masih lemah.

Beberapa unsur yang menunjukkan perilaku yang dilakukan oleh para pengusaha mendorong permintaan produksi antara lain, perilaku harga, strategi produk, inovasi dan penelitian, dan yang keempat adalah periklanan. Kinerja (*performance*) skala industri kecil menengah dilihat dari profitabilitas, *R/C ratio*, *value added*, dan efisisensinya menunjukkan kinerja yang bagus. Beberapa ukuran dalam menilai kinerja industri mebel antara lain; tingkat profitabilitas industri mebel dengan skala industrinya, yang kedua nilai tambah, kemudian efisisensi

yang diukur dari nilai tambah dengan nilai *input*, dan yang terakhir adalah pertumbuhan ekonomi.

Laurantius Seniono melakukan penelitian tentang Struktur Pasar 4 Perilaku Industri Semen di Indonesia tahun 2004-2005. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis bentuk struktur pasar (*market structure*) dan perilaku (*conduct*) dalam industri semen di Indonesia pada tahun 2004-2005. Metode yang digunakan didasarkan pada paradigma S-C-P. analisis struktur pasar terutama untuk analisis konsentrasi pasar menggunakan analisis rasio konsentrasi (CRN) dan indeks Herfindahl-Hirschman (HHI). Analisis perilaku akan menggunakan pendekatan strategi persaingan harga dan bukan harga, pengembangan produk, promosi, distribusi, dan analisis lima kekuatan persaingan dari Porter.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan industri semen tergolong memiliki bentuk pasar persaingan oligopoli pekat. Perilaku bersaing masih terjadi dalam industri semen di Indonesia di mana masing-masing produsen masih menggunakan strategi bersaing dalam mempertahankan posisinya di pasar. Hal ini juga ditegaskan kembali melalui pendekatan lima kekuatan persaingan dari Porter yang meliputi kekuatan pesaing, pendatang baru, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, dan kekuatan substitusi.