

Pengaruh Hukum terhadap Lima Kekuatan Persaingan Terkait dengan Perumusan Strategi Bersaing Menurut Michael E. Porter

The Influence of the Law on The Five Competition Force Related to the Formulation of a Competitive Strategy According to Michael E. Porter

Nugraha Pranadita*

Program Doktor Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung 40154
e-mail: nugrahapranadita@upi.edu

Ratih Hurriyati

Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung 40154
e-mail: ratihhurriyati@upi.edu

Puspo Dewi Dirgantari

Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung 40154
e-mail: puspodewi@upi.edu

ABSTRACT

There are five competitive forces that influence the Industry. Industry competition affects business performance, so companies must adapt to changing environments to maintain a competitive position. One of the ways to win the competition is to use a strategy. Strategy allows organizations to gain a competitive advantage from three different foundations namely: cost leadership, differentiation and focus. Strategic planning can help to develop an early warning system to avoid threats or develop strategies that can turn threats into profits for the company. Thus the strategy can maximize competitive advantage on the one hand, and can minimize the limitations of competing. The question is; How do laws and regulations affect Porter's five competitive forces and the three generic strategies? This research is a qualitative analytical descriptive study using secondary data, and the unit of analysis is the prevailing laws and regulations in Indonesia. The results of this study; consistently statutory regulations (laws) influence the five competitive forces and three generic strategies put forward by Porter.

Keywords: Law, competition, strategy, industry.

ABSTRAK

Terdapat lima kekuatan persaingan yang mempengaruhi Industri. Persaingan industri mempengaruhi kinerja bisnis, sehingga perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk mempertahankan posisi bersaing. Untuk memenangkan persaingan salah satunya adalah dengan menggunakan strategi. Strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu: kepemimpinan biaya diferensiasi dan fokus. Perencanaan strategi dapat membantu untuk pengembangan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan bagi perusahaan tersebut. Dengan demikian strategi dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif disatu sisi, dan dapat meminimalkan keterbatasan bersaing. Pertanyaannya; bagaimanakah pengaruh peraturan perundang-undangan terhadap lima kekuatan persaingan dan tiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter? Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitis bersifat kualitatif menggunakan data sekunder, dan unit analisisnya adalah peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Hasil penelitian ini; secara konsisten peraturan perundang-undangan (hukum) mempengaruhi lima kekuatan persaingan dan tiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter.

Kata kunci: Hukum, persaingan, strategi, industri.

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Untuk menemukan peluang di industri, perusahaan harus menggunakan strategi bersaing yang efektif (Rahma & Pradhanawati, 2020). Salah satu strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk bersaing di industri secara efektif adalah dengan menggunakan *Porter's Five Forces Model* (Meftahudin, Putranto & Wijayanti, 2018) Porter berpendapat bahwa inti dari perumusan strategi bersaing perusahaan adalah kemampuan untuk menghubungkan perusahaan dengan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada (Porter, 2007). Terkait dengan masalah “lingkungan” dimana perusahaan berada, Porter berpendapat bahwa; meskipun lingkungan yang relevan tempat dimana perusahaan berada sangat luas, tetapi “lingkungan” dimana perusahaan tersebut berada hanya meliputi lingkungan sosial dan lingkungan ekonomi saja, dimana kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi berada. Dengan kata lain Porter mengecualikan realitas-realitas lainnya yang menjadi bagian dari lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Realitas lingkungan lainnya dimana perusahaan berada diantaranya; politik, hukum, budaya, dan lain-lain. Realitas-realitas tersebut pada kenyataannya mempunyai kekuatan yang nyata sehingga mampu mempengaruhi eksistensi perusahaan. Terdapat kesenjangan yang signifikan pada model lima kekuatan persaingan Porter, sehingga tidak sesuai apabila model tersebut digunakan untuk sektor ekonomi yang bersifat rumit, terdapat interaksi pasar yang kompleks, dan terkait dengan kebijakan pembuat peraturan pemerintah (Wibawa, Rahmawati & Rainaldo, 2018).

Porter secara lebih khusus berpendapat bahwa aspek kunci yang menjadi bagian dari lingkungan perusahaan adalah industri (atau industri-industri) dimana perusahaan tersebut menjadi bagiannya, dan menjadi bagian dari persaingan perusahaan-perusahaan di dalam industri yang dimaksud (Porter, 2007). Secara teoritis; industri dapat dipahami dalam arti sempit dan arti luas. Dalam arti sempit industri adalah kumpulan perusahaan yang memproduksi barang dan atau jasa sejenis. Sementara itu dalam arti luas industri adalah himpunan perusahaan yang memproduksi barang dan atau jasa yang bersifat substitusi, dan memiliki permintaan silang yang tinggi (Sitorus, 1997). Porter (2007) mendefinisikan industri sebagai; “kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan”. Sebagai contoh; perusahaan-perusahaan yang memproduksi sepatu dapat disebut sebagai bagian dari industri sepatu. Sedangkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang bioskop, kafe, arena permainan dapat disebut sebagai bagian dari industri hiburan. Tetapi dalam kenyataannya di Indonesia menurut Pasal 1 angka (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian, industri didefinisikan sebagai; “seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau mamfaat yang lebih tinggi, termasuk jasa industri”. Berdasarkan uraian terkait definisi industri tersebut, maka dapat diketahui definisi industri menurut peraturan perundang-undangan lebih luas dari definisi industri dalam arti yang luas sekalipun menurut teori (menurut para ahli).

Porter (2007) selanjutnya berpendapat bahwa; “struktur industri mempunyai pengaruh kuat dalam menentukan aturan main persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan”. Sementara itu Kotler dan Keller berpendapat bahwa persaingan meliputi semua penawaran yang ada di pasar dan produk substitusi dari pesaing, baik yang bersifat nyata maupun yang masih bersifat potensial, yang mungkin akan dipertimbangkan oleh konsumen (Eljisa, 2017). Masalahnya; siapa yang menyusun atau menentukan struktur industri tersebut? Apakah perusahaan-perusahaan yang menjadi bagian dari industri? Atau pihak lainnya yang justru berada diluar industri? Dapat dipastikan bahwa perusahaan berperan menentukan struktur industri. Tetapi dalam aspek-aspek tertentu, peraturan perundang-undangan juga mempunyai peranan dalam menentukan struktur industri yang ada di Indonesia. Sebagai contoh; di Indonesia dikenal adanya industri hijau dan industri strategis yang yang strukturnya berbeda dari industri lainnya.

Struktur industri hijau dan industri strategis ditentukan oleh peraturan perundang-undangan. Hal tersebut dapat dilihat dari perumusan kedua jenis industri yang dimaksud.

Menurut ketentuan Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian; “Industri hijau adalah industri yang dalam proses produksinya mengutamakan upaya efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya secara berkelanjutan sehingga mampu menyelaraskan pembangunan industri dengan kelestarian fungsi lingkungan hidup serta dapat memberikan manfaat bagi masyarakat”. Adapun industri strategis menurut ketentuan Pasal 1 angka (4) undang-undang perindustrian adalah; “industri yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak, meningkatkan atau menghasilkan nilai tambah sumber daya alam strategis, atau mempunyai kaitan dengan kepentingan pertahanan serta keamanan negara dalam rangka pemenuhan tugas negara”. Dalam hal ini sebuah perusahaan akan mampu untuk mempertahankan eksistensinya bukan karena yang perusahaan tersebut paling kuat, melainkan perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada (Rondonuwu, 2003).

Berdasarkan uraian pada paragraf di atas dapat dipahami bahwa peraturan perundang-undangan berperan dalam merumuskan struktur industri yang ada di Indonesia. Peraturan perundang-undangan bahkan berperan dalam membagi struktur industri tersebut menjadi sub struktur industri, dan sub sub struktur industri. Salah satu sub struktur industri strategis adalah industri pertahanan. Menurut ketentuan Pasal 1 angka (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan; “industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa bukan hanya struktur industri yang diatur oleh peraturan perundang-undangan, tetapi tentang bagaimana sebuah perusahaan akan masuk dan menjadi bagian dari suatu industri tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu sendiri, tetapi juga ditentukan oleh “keputusan pemerintah”.

Porter juga mengakui adanya kekuatan-kekuatan lain yang ada di luar industri yang cukup signifikan (salah satunya adalah kekuatan hukum), tetapi oleh Porter diposisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif karena mempengaruhi semua perusahaan yang menjadi bagian dari suatu industri (Porter, 2007). Faktor pembedanya adalah kemampuan perusahaan yang berbeda-beda untuk mengatasi atau menanggulangi kekuatan-kekuatan tersebut. Hal tersebut tidak sepenuhnya benar. Sebagai contoh; menurut peraturan tata ruang yang berlaku, di suatu area tidak diperkenankan dibangun gudang karena merupakan area perkantoran. Tetapi pada kenyataannya di area tersebut ada gudang yang pembangunannya dilakukan sebelum adanya peraturan tata ruang yang dimaksud. Dengan demikian gudang yang telah ada terlebih dahulu menjadi bernilai tinggi karena tidak mempunyai pesaing di area tersebut. Berdasarkan contoh tersebut dapat dipahami bahwa kekuatan di luar industri dapat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan dalam industri.

Banyak hal yang dapat mempengaruhi persaingan perusahaan dalam industri. Dengan demikian persaingan di dalam industri mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan, yang pada akhirnya memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan agar dapat mempertahankan posisi bersaingnya (Yasa & Putu, 2017). Untuk memenangkan persaingan salah satunya adalah dengan menggunakan strategi. Dengan menggunakan strategi generik Porter memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan menggunakan tiga landasan yang berbeda yaitu; (1) kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (2) diferensiasi (*differentiation*), dan (3) fokus (*focus*) (Nofrizal, 2017). Menurut Jauch dan Glueck, perencanaan strategi dapat membantu “untuk pengembangan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan bagi perusahaan tersebut” (Foris & Mustamu, 2015). Dengan demikian strategi dapat memaksimalkan keunggulan kompetitif disatu sisi, dan dapat meminimalkan keterbatasan bersaing (Bashori, 2017). Jadi dapat dikatakan bahwa strategi merupakan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, serta mengoptimalkan alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Yulita, Nugroho & Astuti, 2018). Shrader, Taylor dan Dalton

menyebutkan bahwa perencanaan strategi (strategik) merupakan “perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan” (Julita & Sari, 2015). Hal senada disampaikan oleh David yang pada pokoknya mengatakan bahwa strategi merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan (Wiagustini, 2020). Adapun menurut John A. Parnell; kinerja bisnis perusahaan dapat dicapai tidak hanya dengan strategi generik atau strategi tunggal saja, tetapi dapat dicapai juga melalui strategi kombinasi (Palondongan, Mangunwihardjo & Mahfudz, 2017). Strategi menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, personil yang bertanggungjawab terkait hal tersebut merupakan pejabat strategis dengan berbagai titel jabatan yang mungkin berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya (P. Surjani, 2002-2003).

Keunggulan strategi bersaing sebuah perusahaan merupakan penentu kinerja pemasaran dalam menghadapi persaingan (Amalia, 2015). Dalam hal ini strategi bersaing perusahaan bertujuan membangun posisi yang menguntungkan bagi perusahaan agar dapat bertahan di dalam persaingan industri (Nofrizal, 2015). Porter berpendapat bahwa persaingan bukanlah suatu peristiwa kebetulan belaka, tetapi lebih bersumber kepada struktur ekonomi diluar perilaku pesaing-pesaing yang ada (Porter, 2007). Berdasarkan pemikiran tersebut Porter merumuskan lima kekuatan persaingan yang menentukan potensi laba akhir perusahaan dalam industri. Yang dimaksud dengan laba disini adalah laba atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*). Kelima kekuatan persaingan yang dimaksud oleh Porter tersebut adalah sebagaimana gambar dibawah ini.



Gambar 1. Lima Kekuatan Persaingan Porter (Porter, 2007)

Porter tidak memasukan kekuatan hukum sebagai salah satu kekuatan persangan (lihat gambar 1), meskipun Porter sendiri mengakui bahwa kekuatan hukum cukup signifikan mempengaruhi Industri. Porter berpendapat bahwa pengaruh hukum bersifat relatif karena mempengaruhi semua perusahaan yang menjadi bagian dari Industri. Terkait dengan industri pertahanan di Indonesia, pendapat Porter terbukti tidak tepat. Badan usaha milik swasta tidak bisa menjadi bagian dari industri alat pertahanan utama meskipun mempunyai kemampuan untuk itu, karena Pasal 11 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan menentukan bahwa hanya badan usaha milik negara yang ditetapkan oleh pemerintah saja yang dapat menjadi bagian dari industri alat pertahanan utama di Indonesia. Hal tersebut membuktikan bahwa kekuatan hukum adalah bagian dari kekuatan persaingan di dalam industri karena kekuatan hukum tidak berpengaruh secara sama kepada tiap-tiap perusahaan yang ada di dalam industri.

Untuk mengatasi ke-lima kekuatan persaingan, yaitu; (1) para pesaing dalam industri, (2) pendatang baru potensial, (3) pembeli, (4) produk pengganti, dan (5) pemasok, maka kemudian Porter merumuskan tiga strategi generik untuk memenangkan persaingan dalam industri, yaitu; (1) keunggulan biaya menyeluruh / biaya murah, (2) diferensiasi, dan (3) fokus. Pada bagian

sebelumnya diatas sudah diuraikan bahwa dalam menyusun pendapatnya (pemikirannya) tersebut, Porter telah mengenyampingkan “kekuatan hukum” yang pada kenyataannya mempunyai kemampuan mengintervensi persaingan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka rumusan masalah penelitian ini adalah; bagaimanakah pengaruh peraturan perundang-undangan terhadap lima kekuatan persaingan dan tiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter? Penelitian ini menjadi penting dilakukan karena dengan menggunakan mesin pencari *google* dapat diketahui bahwa belum ada penelitian sebelumnya yang mempunyai tema yang sama (penelusuran melalui *google*).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analitis yaitu mendeskripsikan atau menggambarkan data penelitian untuk kemudian dilakukan analisis terhadap data yang dimaksud. Data penelitian bersifat kualitatif, merupakan kata-kata tidak menggunakan angka-angka. Penelitian ini menggunakan data sekunder, yaitu data yang sudah ada untuk suatu kepentingan tertentu lainnya. Data sekunder pada umumnya terdapat di perpustakaan sehingga penelitian ini dapat juga disebut sebagai penelitian kepustakaan. Unit analisis yang digunakan adalah peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, yaitu peraturan perundang-undangan yang secara langsung mempengaruhi lima kekuatan persaingan menurut Porter.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah uraian tentang lima kekuatan persaingan menurut Porter. Ancaman pendatang baru pada dasarnya dipengaruhi oleh (Porter, 2007); (1) adanya rintangan masuk ke dalam industri, dan (2) perlawanan yang dilakukan oleh perusahaan lama yang sudah ada di dalam industri. Apabila rintangan masuk dan perlawanan pemain lama tersebut kuat, maka ancaman pendatang baru menjadi rendah. Menurut Porter (Porter, 2007), rintangan masuk ada enam sumber utama, yaitu:

1. Skala ekonomi

Yang dimaksud dengan skala ekonomi disini adalah biaya satuan (*unit costs*) suatu produk. Untuk menghitung biaya satuan suatu produk, perusahaan harus memperhitungkan berbagai hal, salah satunya terkait dengan biaya pajak. Salah satu komponen biaya pajak adalah pajak penghasilan. Pada pokoknya pajak penghasilan perusahaan di Indonesia ditentukan oleh omzet perusahaan tersebut. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Perubahan Keempat Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan, dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2018 Tentang Pajak Penghasilan Atas Penghasilan Dari Usaha Yang Diterima Atau Diperoleh Wajib Pajak Yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu, terdapat dua kategori omzet perusahaan, yaitu;

- a. Omzet sampai dengan 4,8 milyar rupiah, pajak penghasilan 0,5%.
- b. Omzet diatas 4,8 milyar rupiah, pajak penghasilan sesuai dengan tarif.

Dengan adanya ketentuan pajak penghasilan untuk badan usaha yang ditentukan oleh besarnya omzet perusahaan, maka beban pajak penghasilan perusahaan yang beromzet dibawah 4,8 milyar rupiah akan lebih kecil dibandingkan dengan beban pajak penghasilan perusahaan yang omzetnya diatas 4,8 milyar rupiah. Untuk perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa atau distribusi (bukan manufaktur), besarnya pajak penghasilan badan tersebut secara nyata mempengaruhi harga per satu unit barang/jasanya. Sebagai contoh; Harga jual sebuah papan *gypsum* (misal) ketebalan 12 mm adalah sama, baik yang dijual oleh perusahaan yang beromzet dibawah 4,8 milyar rupiah maupun yang dijual oleh perusahaan yang beromzet diatas 4,8 milyar rupiah. Meskipun demikian pajak penghasilan yang dikeluarkan oleh kedua perusahaan tersebut berbeda, sehingga unit costs barang dari kedua perusahaan tersebut berbeda. Unit costs yang lebih tinggi secara langsung mengurangi laba perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat dipastikan bahwa hukum (undang-undang perpajakan) mempengaruhi skala ekonomi suatu produk.

2. Diferensiasi produk

Identifikasi produk terkait dengan identitas merek dan kesetiaan pelanggan terdapat produk yang dimaksud (Porter, 2007) yang menjadi sebab pelanggan tidak bersedia pindah menggunakan produk yang sama dari perusahaan lainnya, atau menyebabkan pelanggan baru memutuskan menggunakan produk tersebut karena merupakan produk yang sudah “terpercaya”. Hal tersebut secara langsung akan mempertahankan tingkat produksi, bahkan meningkatkan produksi produk yang dimaksud. Sebagai sebuah perusahaan yang mengharapkan keuntungan dari usahanya, hal tersebut tentunya menguntungkan. Tetapi disisi lain peningkatan produksi secara terus-menerus yang menyebabkan peningkatan *market share* dapat dilihat sebagai sebuah “ancaman” jangka panjang bagi perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh adanya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

Menurut Pasal 25 ayat (2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, posisi dominan adalah;

- a. “satu pelaku usaha atau satu kelompok pelaku usaha menguasai 50% (lima puluh persen) atau lebih pangsa pasar satu jenis barang atau jasa tertentu; atau
- b. dua atau tiga pelaku usaha atau kelompok pelaku usaha menguasai 75% (tujuh puluh lima persen) atau lebih pangsa pasar satu jenis barang atau jasa tertentu”.

Sedangkan menurut ketentuan 25 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat; “Pelaku usaha dilarang menggunakan posisi dominan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk:

- a. menetapkan syarat-syarat perdagangan dengan tujuan untuk mencegah dan atau menghalangi konsumen memperoleh barang dan atau jasa yang bersaing, baik dari segi harga maupun kualitas; atau
- b. membatasi pasar dan pengembangan teknologi; atau
- c. menghambat pelaku usaha lain yang berpotensi menjadi pesaing untuk memasuki pasar bersangkutan”.

Suatu hal yang wajar dari sudut pandang kepentingan ekonomi bahwa perusahaan yang sudah ada di dalam industri (perusahaan lama) akan melakukan “pencegahan” agar tidak ada perusahaan baru masuk ke dalam industri, tetapi secara tegas hal tersebut dilarang oleh undang-undang. Porter berpendapat bahwa masuknya pendatang baru yang potensial merupakan sebuah ancaman (lihat Gambar 1), terhadap ancaman tersebut tentunya harus dilaksanakan berbagai tindakan pencegahannya. Pada kenyataannya undang-undang melarang “menghilangkan” ancaman tersebut.

3. Kebutuhan modal

Sumber daya finansial yang besar bagi perusahaan baru untuk masuk ke industri merupakan satu masalah besar yang dapat menimbulkan hambatan masuk. Hal tersebut mungkin benar apabila diasumsikan bahwa perusahaan yang akan masuk tersebut adalah perusahaan dalam negeri saja. Pemerintah saat ini sedang berupaya mendorong masuknya investasi di Indonesia dengan memberikan kemudahan kepada perusahaan asing yang akan berinvestasi di Indonesia. Salah satu fasilitas tersebut adalah penyederhanaan perizinan investasi. Dalam banyak hal penyederhanaan perizinan investasi tersebut dilaksanakan dengan mengurangi atau menghilangkan prosedur-prosedur hukum tertentu yang menghambat masuknya investasi.

Dengan kemudahan masuknya investasi ke Indonesia, maka hambatan masuk berupa kebutuhan modal menjadi lebih mudah diatasi oleh penanaman modal asing di Indonesia. Dengan kalimat yang sederhana dapat dikatakan bahwa pada saat kebutuhan modal menjadi hambatan masuk perusahaan dalam negeri, maka hal tersebut akan menjadi peluang bagi modal asing untuk masuk ke Indonesia. Masalahnya sekarang, bagi perusahaan lama yang sudah ada di industri; lebih menguntungkan bersaing dengan perusahaan dalam negeri, atau bersaing dengan perusahaan asing di dalam industri?

4. Biaya beralih Pemasok (*Switching Costs*)

Dalam hal ini ada produsen yang sudah mempunyai pemasok, dan ada juga pemasok yang mencari produsen sebagai pelanggannya. Siapa yang lebih berkepentingan; apakah produsen yang lebih berkepentingan kepada pemasok? Atau pemasok yang lebih berkepentingan kepada produsen? Dalam keadaan normal, dapat dipastikan bahwa pemasok oleh berkepentingan kepada produsen. Dengan konsepsi seperti itu maka proses *switching costs* akan menjadi bersifat minimal karena dalam porsi yang besar dapat dialihkan kepada pemasok dengan kesepakatan-kesepakatan tertentu.

Menurut Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 33/M-IND/PER/7/2017 Tentang Pengembangan Produk Kendaraan Bermotor Roda Empat Yang Hemat Energi Dan Harga Terjangkau, untuk industri-industri tertentu, terhadap hasil produknya ditentukan besarnya kandungan komponen lokalnya. Sebagai contoh; mobil-mobil dalam kategori LCGC (*Low Cost Green Car*) ditentukan besaran komponen lokalnya (misal; 80%). Hal tersebut memposisikan "*switching costs*" sebagai komponen biaya yang harus diperhitungkan pada awal investasi

5. Akses ke saluran distribusi

Saat ini hambatan masuk yang disebabkan oleh masalah akses ke saluran distribusi mungkin tidak relevan lagi dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi yang secara nyata telah menjadi sebab "revolusi" saluran distribusi dengan menempatkan media sosial sebagai ujung tombak saluran distribus bersama-sama dengan *virtual market* lainnya. Hal tersebut tidak lepas dari peran peraturan perundang-undangan (Misal; Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik, yang kemudian diubah oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik) yang berupaya sebaik-baiknya memberikan perlindungan hukum dan kepastian hukum kepada semua *stakeholder* yang terkait di dalamnya.

6. Biaya tak menguntungkan bebas dari skala (Porter, 2007)

Yang dimaksud dengan biaya tak menguntungkan bebas dari skala adalah keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan yang sudah ada di dalam industri yang dengan cara apapun tidak dapat ditiru oleh perusahaan pendatang baru, diantaranya adalah:

a. Teknologi produk milik sendiri.

Hal tersebut saat ini mungkin sudah tidak relevan lagi karena perkembangan teknologi begitu pesat. Hal tersebut salah satunya didorong oleh perlindungan Hak Kekayaan Intelektual di Indonesia yang semakin baik, yang memungkinkan para pembuat teknologi baru memperoleh manfaat yang bersifat ekonomi dari teknologi yang diciptakannya tersebut. Sebagai contoh; pada awalnya tutup botol air mineral ukuran satu *gallon* berbentuk sama, tetapi saat ini sudah diciptakan model yang berbeda, yang tentunya dilindungi oleh hukum sehingga tidak dapat secara tanpa izin digunakan oleh orang yang tidak berhak.

b. Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku mentah

Mungkin hal tersebut hanya berlaku bagi perusahaan pertambangan yang jumlahnya terbatas. Bagi perusahaan bukan pertambangan, akses ke bahan baku sangat dimudahkan dengan adanya teknologi informasi. Sebagai contoh; saat ini dengan mudahnya dapat dilakukan pencarian terhadap bahan baku yang diperlukan dengan menggunakan "mesin pencari" di internet. Mudah dan lancarnya penggunaan internet saat ini tidak lepas dari adanya peran serta berbagai peraturan perundang-undangan yang memberikan pengaturan terkait dengan hal tersebut.

c. Lokasi yang menguntungkan

Pada kenyataannya "lokasi yang menguntungkan" tersebut tidak bersifat tetap. Lokasi yang menguntungkan berubah dari waktu ke waktu dipengaruhi oleh berbagai hal, dimana salah satu hal yang mempengaruhinya adalah adanya peraturan perundang-undangan. Sebagai contoh; Pada suatu waktu dimasa lalu, lokasi yang menguntungkan bagi pedagang "kali lima" di Bandung salah satunya adalah di sekitaran Mesjid Agung

Bandung (Jl. Dalem Kaum). Setelah fungsi jalan tersebut direvitalisasi dan dinyatakan sebagai daerah terlarang untuk berjualan (“kaki lima”), maka lokasi yang menguntungkan bagi pedagang tersebut beralih ke tempat lain. Pada saat area disekitar Mesjid Agung Bandung tersebut dapat digunakan untuk berdagang, maka pedagang lama memperoleh keuntungan karena dapat menempati lokasi yang paling menguntungkan dibandingkan dengan pedagang baru. Tetapi pada saat area disekitar Mesjid Agung Bandung tersebut tidak lagi dapat digunakan untuk berjualan, maka pedagang lama dan pedagang baru mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh tempat yang menguntungkan untuk berdagang di lokasi yang baru. Larangan bagi pedagang “kaki lima” untuk berjualan di area Mesjid Agung Bandung tentunya dibuat dalam bentuk peraturan perundang-undangan (misal; Peraturan Daerah).

d. Subsidi pemerintah

Terkait dengan kegiatan usaha, sulit dikatakan bahwa subsidi pemerintah tersebut “memberikan keuntungan” kepada pengusaha. Hal tersebut disebabkan karena pada umumnya subsidi pemerintah tersebut diberikan pada bidang-bidang yang “tidak menarik” secara bisnis tetapi harus ada karena bagian dari kebutuhan masyarakat. Subsidi pemerintah juga pada umumnya disertai dengan berbagai persyaratan yang tidak mudah dan pengawasan yang ketat. Hal tersebut dapat dipahami karena “uang” yang digunakan oleh pemerintah untuk memberikan subsidi tersebut hakekatnya merupakan uang yang berasal dari rakyat, yang salah satunya berasal dari pendapatan pajak. Dalam pelaksanaannya, subsidi pemerintah tersebut dapat dipastikan dilaksanakan berdasarkan suatu aturan hukum yang dibuat khusus untuk itu.

e. Kurva belajar atau pengalaman

Porter mengatakan bahwa; “menurunnya biaya dengan pengalaman tampaknya paling berarti dalam usaha-usaha yang melibatkan banyak tenaga kerja yang melakukan pekerjaan rumit dan/atau perakitan yang rumit” (Porter, 2007). Tidak berlaku untuk semua jenis usaha. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa untuk sebagian besar perusahaan, kurva belajar atau pengalaman tersebut tidak memegang peranan yang dominan. Perkembangan teknologi saat ini memberikan kontribusi besar dalam pengurangan (dari sisi waktu) kurva belajar dan pengalaman tersebut. Sebagai contoh; beberapa waktu yang lalu untuk membuat pass photo di “toko” diperlukan adanya alat cetak photo yang berukuran besar. Sementara itu untuk membuat photo di “kaki lima” masih diperlukan ruang gelap dan cahaya petromak. Saat ini untuk membuat pass photo di “toko” dan di “kaki lima” alatnya sama saja; “printer”. Untuk menjadi seorang pengusaha cetak pass photo saat ini (dimanapun lokasinya) dapat dikatakan sebagai sama saja, tidak memerlukan kurva belajar dan pengalaman yang bersifat khusus. Analogi tersebut dapat juga digunakan pada jenis usaha lainnya. Sebagai contoh; usaha kopi. Untuk membuat kopi yang baik saat ini sudah tersedia berbagai peralatan yang dapat digunakan di level “café” atau di level “kaki lima” dengan kualitas yang bagi bukan pecinta kopi sejati adalah sama saja.

Ancaman terhadap pendatang baru dalam juga dalam bentuk perlawanan yang dilakukan oleh perusahaan lama. Perlawanan tersebut dapat berupa reaksi keras, penolakan, dan suasana yang tidak nyaman bagi perusahaan pendatang baru tersebut (Porter, 2007). Pada dasarnya perlawanan perusahaan lama yang sudah ada di industri dapat dikategorikan kedalam empat kategori, yaitu:

1. Berdasarkan data kesejarahan. Masuknya pendatang baru kedalam industri dimungkinkan sudah terjadi di masa lalu. Hal tersebut dapat dipelajari sebagai salah satu sumber referensi tentang bagaimana sikap perusahaan lama terhadap perusahaan pendatang baru tersebut. Memang disadari kondisi industri di masa yang lalu berbeda dengan kondisi industri sekarang. Meskipun demikian tetap tanggapan perusahaan lama di masa lalu terhadap pendatang baru dalam industri dapat dijadikan bahan kajian untuk memperkirakan reaksi perusahaan lama saat ini. Reaksi perusahaan lama di Industri dipengaruhi juga regulasi (peraturan perundang-undangan) yang berlaku. Sebagai contoh;

bagi perusahaan yang menjadi bagian dari industri pertahanan sebagaimana dimaksud Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan, “bidang usahanya” sudah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan. Apabila ada pendatang baru yang masuk kedalam industri pertahanan pada satu segmen tertentu, maka bagi perusahaan lama yang sudah ada di dalam segmen tersebut dapat dilihat sebagai sebuah “ancaman” karena akan menjadi faktor pembagi “proyek” yang sudah ada.

2. Perusahaan lama yang sudah mapan dan memiliki sumber daya yang besar dimungkinkan melakukan “serangan balik” agar perusahaan baru tersebut tidak jadi masuk ke industri, atau keluar kembali dari Industri. Hal tersebut dalam berbagai hal dapat diminimalisir dengan adanya Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), sebagaimana diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 1999 Tentang Komisi Pengawas Persaingan Usaha. Tugas KPPU tersebut diantaranya adalah:
 - a. “Melakukan penilaian terhadap kegiatan usaha dan atau tindakan pelaku usaha yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat sebagaimana diatur dalam Pasal 17 sampai dengan Pasal 24 Undang-undang Nomor 5 Tahun 1999”, Keppres KPPU Pasal 4 huruf (b).
 - b. “Melakukan penilaian terhadap ada atau tidak adanya penyalahgunaan posisi dominan yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat sebagaimana diatur dalam Pasal 25 sampai dengan Pasal 28 Undang-undang Nomor 5 Tahun 1999”, Keppres KPPU Pasal 4 huruf (c).
3. Perusahaan lama yang sudah mapan berinvestasi di Industri, dimana investasinya tidak *liquid*. Masuknya perusahaan baru dapat dilihat sebagai ancaman terhadap investasinya. Investasi yang tidak *liquid* dapat disebabkan oleh faktor internal (salam mengambil keputusan bisnis), dapat juga disebabkan oleh faktor eksternal, baik yang bersifat nasional, regional, maupun global. Salah satu faktor penyebab yang bersifat eksternal adalah adanya resesi ekonomi. Adanya resesi ekonomi memaksa pemerintah untuk melakukan berbagai langkah antisipasi, atau berbagai langkah penanggulangan akibat resesi tersebut. Langkah pemerintah tersebut tentunya dalam bentuk berbagai kebijakan atau keputusan hukum yang mempunyai akibat hukum. Investasi perusahaan lama yang tidak *liquid* dapat juga disebabkan oleh adanya “kasus hukum” yang sedang dihadapi oleh perusahaan yang dimaksud, baik pidana maupun perdata.
4. Pertumbuhan industri yang lambat. Dalam hal ini peneliti/penulis kurang sependapat dengan Porter, karena menurut pendapat peneliti/penulis pertumbuhan industri yang lambat dalam keadaan normal tidak akan menarik minat perusahaan baru untuk masuk ke dalam industri tersebut.

Kekuatan persaingan lainnya adalah persaingan dari pada pesaing yang sudah ada di dalam industri. Persaingan tersebut secara langsung dapat menimbulkan dampak yang negatif maupun dampak yang positif kepada semua perusahaan yang ada di dalam industri tersebut. Pada dasarnya persaingan di dalam industri dapat dilihat sebagai sebuah aksi yang kemudian akan ditanggapi oleh reaksi. Aksi salah satu perusahaan dalam industri akan ditanggapi oleh reaksi dari perusahaan lainnya yang ada di industri yang sama. Aksi dalam bentuk penurunan harga akan dengan mudah ditanggapi oleh reaksi yang sama (penurunan harga). Hal tersebut secara keseluruhan dapat merugikan perusahaan yang ada di industri. Aksi lainnya dalam bentuk iklan yang bersifat masif, yang menonjolkan diferensiasi perusahaan dibanding perusahaan lainnya, pada dasarnya hal tersebut dapat membuka pasar lebih luas, dan mengakibatkan *market share* yang lebih baik buat perusahaan yang membuat iklan tersebut. Apabila aksi membuat iklan tersebut ditanggapi oleh reaksi yang sama (membuat iklan), maka semua perusahaan yang ada di industri dimungkinkan memperoleh manfaat dengan terbukanya pasar baru sebagai akibat dari iklan yang dimaksud. Dalam hal ini persaingan yang terjadi antara perusahaan yang ada dalam industri “diawasi” KPPU.

Persaingan diantara perusahaan yang ada di dalam industri yang sama dimungkinkan seimbang dalam hal jumlah pesaingnya. Misalnya di industri tersebut ada sepuluh perusahaan,

lima perusahaan bersekutu menjadi kelompok perusahaan A, sedangkan lima perusahaan sisanya bersekutu menjadi kelompok perusahaan B. Dalam hal ini persaingan akan besar (keras) dan dimungkinkan terjadi dalam kurun waktu yang lama. Pada kondisi persaingan yang sedemikian diperlukan adanya “wasit”, yang dalam hal ini adalah KPPU, yang dapat memberikan jaminan perlindungan hukum dari upaya-upaya persaingan yang dilarang oleh peraturan perundang-undangan.

Pada sebuah industri yang pertumbuhannya lambat, persaingan yang terjadi diantara perusahaan yang menjadi bagian industri tersebut pada umumnya terkait dengan perluasan *market share*. Dalam kondisi tersebut sangat dimungkinkan adanya beberapa perusahaan yang bersekutu untuk menguasai *market share* yang lebih besar lagi. Dalam hal ini KPPU berperan untuk memastikan bahwa persaingan diantara perusahaan dalam industri tersebut masih berada pada koridor persaingan yang sehat, tidak melanggar peraturan perundang-undangan.

Biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi yang dirasakan oleh perusahaan dalam industri akan memberikan tekanan kepada perusahaan-perusahaan tersebut untuk melakukan penghematan. Dalam hal penghematan biaya tetap, perusahaan dapat mengurangi biaya gaji karyawan dengan mengkonversi karyawan tetap menjadi karyawan kontrak atau karyawan *outsourcing*. Meskipun hal tersebut bukanlah sesuatu yang dilarang oleh peraturan perundang-undangan, tetapi dalam pelaksanaannya harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sementara itu peraturan perundang-undangan terkait dengan masalah karyawan kontrak dan *outsourcing* dimungkinkan untuk berubah. Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan masalah tersebut diantaranya adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Kurangnya diferensiasi atau biaya peralihan dapat menimbulkan persaingan diantara perusahaan di dalam industri. Hal tersebut mudah dipahami bahwa produk yang sama di dalam industri telah memposisikan konsumen dalam pilihannya untuk memilih harga terendah atau pelayanan yang terbaik. Persaingan yang melibatkan harga terendah secara nyata akan mengurangi laba perusahaan. Sedangkan persaingan yang melibatkan pelayanan prima secara nyata akan meningkatkan biaya layanan, yang pada akhirnya akan meningkatkan *unit costs* barang dan atau jasa yang dijual, sehingga meningkatkan harga jual barang atau jasa yang dimaksud.

Skala ekonomi dalam industri dapat memaksa perusahaan untuk melakukan penambahan kapasitas produksi dalam jumlah yang besar. Hal tersebut dapat berdampak kepada kelebihan penawaran dibandingkan dengan permintaan. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk persaingan perusahaan dalam industri yang berdampak negatif kepada seluruh perusahaan yang ada dalam industri. Dalam hal ini KPPU dapat menjadi pihak yang mempunyai kemampuan untuk mencegah terjadinya persaingan yang tidak sehat di dalam industri tersebut.

Di dalam industri juga terjadi persaingan diantara pesaing yang beragam. Hal tersebut akan menyulitkan perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat agar dapat digunakan untuk menghadapi persaingan tersebut. Apabila motif persaingan masih dalam batas-batas bisnis, maka hal tersebut masih wajar terjadi. Tetapi apabila motif persaingan tidak terkait dengan masalah bisnis, maka peranan KPPU diperlukan disini agar persaingan yang terjadi tidak merugikan semua pihak.

Taruhan strategi yang besar dari perusahaan yang ada dalam industri akan menyebabkan perusahaan tersebut dengan segala cara bermaksud memenangkan persaingan meskipun akan kehilangan laba. Persaingan yang dimaksud sudah tidak berada dalam kerangka persaingan bisnis yang sehat sehingga diperlukan adanya pihak diluar industri yang mempunyai kapasitas untuk mengatasi masalahnya. Dalam hal ini KPPU dapat memainkan peran sebagai “wasit” yang dapat memaksa para pihak kembali kepada persaingan yang wajar dan seharusnya.

Hambatan mengunduran diri juga merupakan penyebab terjadinya persaingan dalam industri. Karena perusahaan tidak dapat keluar dari industri, maka perusahaan tersebut akan dengan segenap kemampuannya untuk bertahan di industri. Bagi perusahaan yang ingin keluar dari industri harus melalui berbagai prosedur yang telah ditentukan. Berbagai prosedur tersebut terkait dengan berbagai peraturan perundang-undangan. Sebagai contoh; untuk melakukan

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan, maka perusahaan harus melakukannya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Pada bagian sebelumnya diatas telah dibahas dua dari lima kekuatan persaingan menurut Porter. Kekuatan persaingan yang ketiga adalah tekanan dari produk pengganti yang menimbulkan ancaman produk atau jasa pengganti. Perusahaan selain harus menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis dalam industri, tetapi juga harus menghadapi persaingan dengan perusahaan lain diluar industri yang menyediakan produk atau jasa pengganti. Perusahaan penyedia produk atau jasa pengganti tersebut secara potensial membatasi laba perusahaan. Sebagai contoh; perusahaan bioskop yang ada di sebuah mall tidak bersaing secara langsung dengan perusahaan bioskop di mall lainnya, tetapi bersaing dengan perusahaan dalam bidang kuliner yang menyediakan tempat yang nyaman. Hal tersebut sangat dimungkinkan karena pada dasarnya kedua tempat tersebut (bioskop dan restoran) meskipun berbeda bidang usahanya tetapi memberikan manfaat yang sama bagi konsumennya, yaitu memberikan tempat untuk hiburan, atau tempat untuk berkumpul dengan keluarga/teman. Dalam kondisi adanya pandemic Covid-19 seperti saat ini, persaingan diantara dua industri yang memproduksi produk pengganti menjadi tidak seimbang karena adanya campur tangan peraturan perundang-undangan. Sebagai contoh; pada saat restoran diperbolehkan untuk menjalankan aktivitas bisnisnya dengan cara *take awal*, usaha bioskop masih belum diizinkan untuk menjalankan usahanya. Bisnis bioskop sebagai industri yang menyediakan produk pengganti industri bioskop memperoleh keuntungan yang disediakan oleh peraturan perundang-undangan (perizinan).

Contoh lainnya adalah dalam hal penyelenggaraan usaha layanan jasa kesehatan (tradisional) antara penyedia jasa pijat dengan penyedia jasa spa. Diantara kedua bisnis tersebut meskipun tidak sejenis tetapi bersaing satu dengan lainnya karena produknya (jasanya) dapat saling menggantikan satu dengan lainnya. Dalam pelaksanaannya, kedua bisnis tersebut harus tunduk kepada peraturan perundang-undangan yang berbeda. Bisnis pijat harus tunduk kepada Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Standar Usaha Panti Pijat, sedangkan bisnis spa harus tunduk kepada Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Pelayanan Kesehatan Spa. Dapat dipahami bahwa syarat dan ketentuan yang terdapat diantara kedua peraturan menteri tersebut berbeda satu dengan lainnya, yang secara langsung mempengaruhi kemampuan bersaing diantara kedua industri yang dimaksud.

Kekuatan persaingan yang keempat menurut Porter adalah kekuatan tawar menawar pembeli. Kekuatan tawar menawar pembeli dapat disebabkan karena (Porter, 2007):

1. Pembeli berkelompok secara terpusat atau pembeli membeli dalam jumlah relatif besar dibandingkan dengan penjualan pihak penjual.
2. Produk yang dibeli oleh pembeli merupakan bagian dari pembelian yang cukup besar.
3. Produk yang dibeli oleh pembeli merupakan produk standar.
4. Pembeli dapat mengalihkan pembelian dengan sedikit (atau tidak ada) mengeluarkan biaya pengalihan pembelian.
5. Pembeli yang melakukan penjualan kembali produk tersebut memperoleh laba yang kecil.
6. Pembeli mempunyai kemampuan untuk memproduksi produk yang dibelinya.
7. Kualitas produk yang dihasilkan oleh pembeli dipengaruhi oleh kualitas produk industri sehingga harga menjadi tidak relevan.
8. Pembeli mempunyai informasi lengkap hubungannya dengan pembelian kepada pihak industri.

Pada dasarnya kekuatan tawar menawar pembeli sepenuhnya menggunakan pertimbangan bisnis. Kekuatan tawar menawar pembeli tidak bersifat tetap, tetapi berubah dari waktu ke waktu dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Meskipun demikian hasil akhir dari hubungan perusahaan dalam industri dengan pembelinya ditentukan oleh siapa yang lebih tergantung kepada siapa. Apabila pembeli lebih tergantung kepada perusahaan dalam industri sebagai penyedia produk, maka perusahaan akan lebih bersifat

dominan, tetapi apabila perusahaan lebih tergantung kepada pembeli, maka pembeli bersifat lebih dominan.

Sejauh yang diketahui oleh penulis, sampai dengan saat ini tidak ada peraturan perundang-undangan yang memberikan pengaturan terkait dengan kekuatan tawar menawar pembeli. Meskipun demikian ada peraturan perundang-undangan yang mempunyai kemampuan untuk meningkatkan daya tawar pembeli, yaitu; Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1999 Tentang Perlindungan Konsumen. Di dalam pasal 7 undang-undang perlindungan konsumen diuraikan berbagai kewajiban pelaku usaha. Pada saat konsumen (pembeli) mengetahui berbagai kewajiban pelaku usaha, dan di saat yang bersamaan pelaku usaha tidak melaksanakan kewajibannya, maka sangat dimungkinkan pembeli mengajukan pengurangan harga atau kompensasi kepada pelaku usaha yang tidak melaksanakan kewajibannya tersebut. Dalam hal ini peraturan perundang-undangan memberikan kemampuan kepada pembeli untuk mempunyai daya tawar yang lebih tinggi terhadap pelaku usaha pada saat pelaku usaha yang dimaksud tidak melaksanakan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya.

Sebagai contoh; seorang pelaku usaha yang menjual oven dengan spesifikasi suhu oven tersebut dapat mencapai suhu 250°C, ternyata suhu tertinggi oven tersebut hanya mencapai 220°C, maka pembeli oven mempunyai opsi untuk membatalkan pembeliannya, atau meminta pengurangan harga. Hal tersebut sesuai dengan ketentuan Pasal 7 huruf g undang-undang perlindungan konsumen; “memberi kompensasi, ganti rugi dan/atau penggantian apabila barang dan/atau jasa yang diterima atau dimanfaatkan tidak sesuai dengan perjanjian”.

Kekuatan persaingan yang kelima menurut Porter adalah kekuatan tawar menawar pemasok. Terdapat dua cara pemasok dapat meningkatkan kekuatan tawar menawarnya kepada pembeli, yaitu dengan cara; (1) menaikkan harga jual, atau (2) menurunkan kualitas produk (barang dan jasa) (Porter, 2007). Hal tersebut dimungkinkan karena adanya beberapa kondisi seperti dibawah ini:

1. Pemasok bersifat terpusat, tetapi pembeli bersifat terfragmentasi.
2. Tidak ada produk alternatif, sehingga tidak ada pemasok alternatif.
3. Industri (pembeli) bukan merupakan pelanggan penting pemasok.
4. Produk pemasok bersifat penting bagi pembeli.
5. Pembeli tidak dapat beralih dari industri.
6. Pemasok dapat menjadi produsen produk sejenis atau produk pengganti dengan melakukan integrasi maju. Sebagai contoh; industri tepung merupakan pemasok industri mie, tetapi industri tepung dapat juga mendirikan industri mie.

Peraturan perundang-undangan pada kenyataannya mempunyai kemampuan meningkatkan kekuatan tawar menawar pemasok. Sebagai contoh adalah ketentuan Pasal 43 ayat (1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan; “Pengguna wajib menggunakan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan produksi dalam negeri”. Dalam hal ini industri alat peralatan pertahanan dan keamanan dalam negeri mempunyai keistimewaan, sekaligus mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi dalam kedudukannya sebagai pemasok alat peralatan pertahanan dan keamanan karena dapat “mengalahkan” pesaingnya dari luar negeri (industri luar negeri) tanpa melalui “pertempuran” (persaingan bisnis). Akibatnya, industri alat peralatan pertahanan dan keamanan produksi dalam negeri mempunyai kesempatan untuk mematok harga tinggi terhadap hasil produksinya. Menurut Trout dan Rivkin; harga tinggi tersebut harus dapat menunjukkan bahwa “produk tersebut sangat bernilai dan dapat menjadi sebuah bentuk keunggulan kualitas bagi produk itu sendiri” (Kamayuda, 2016).

Dilain pihak pengguna Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di Indonesia tidak mempunyai keleluasaan untuk memilih produk dari industri lain (industri luar negeri), meskipun produk yang dimaksud mempunyai berbagai kelebihan. Contoh lainnya adalah ketentuan terkait dengan produksi mobil dengan kategori LCGC (Low Cost Green Car). Mobil tersebut disyaratkan untuk mempunyai kandungan komponen lokal dengan prosentasi tertentu. Hal tersebut menguntungkan industri pemasok komponen mobil lokal karena secara langsung meningkatkan kekuatan tawar menawarnya. “Industri otomotif dan komponennya merupakan

salah satu sub sektor industri di Indonesia yang berkembang pesat dalam periode tiga tahun terakhir, peran industri otomotif dan komponennya ternyata memberi kontribusi yang cukup besar terhadap perekonomian Indonesia, industri ini mencatat peran sebesar 28 persen” (Widiyarini, 2015).

Untuk mengatasi lima kekuatan persaingan tersebut, Porter merumuskan tiga pendekatan strategis generik yang dirancang untuk memenangkan persaingan dalam industri. Strategi generik ini pada umumnya digunakan untuk mencapai dan menjaga keunggulan kompetitif perusahaan (Abdillah, Hakim, Damiri & Zahra, 2017). Tentang bagaimana peraturan perundang-undangan mempengaruhi ketiga strategi generik tersebut dapat diuraikan sebagaimana dibawah ini.

Pertama; strategi keunggulan biaya menyeluruh, yang secara sederhana dapat disebut sebagai strategi biaya murah. Strategi biaya murah ini merupakan usaha yang terus menerus dalam rangka mencapai penurunan biaya melalui beberapa cara, yaitu; (1) pengalaman, (2) pengendalian biaya (termasuk *overhead*) secara ketat, (3) menghindari pengeluaran yang melebihi anggaran, dan (4) meminimalkan biaya dalam berbagai bidang (litbang, pelayanan, distribusi, iklan, dan lain-lain). Tujuan utama strategi biaya murah ini adalah memperoleh laba diatas rata-rata pada usaha yang sejenis (Porter, 2017).

Di dalam kenyataannya penghematan yang dilakukan oleh perusahaan dibatasi oleh berbagai hal, salah satunya dibatasi oleh peraturan perundang-undangan. Sebagai contoh; terkait dengan pengeluaran gaji/upah karyawan/buruh yang pada umumnya dikategorikan sebagai *overhead* perusahaan (pengeluaran perusahaan yang bersifat tetap). Upah buruh serendah-rendahnya dibatasi oleh adanya peraturan terkait dengan Upah Minimum Kota (UMK), Upah Minimum Provinsi (UMP), atau Upah Minimum Sektoral, yang ditetapkan oleh kepala daerah dengan memperhatikan Kebutuhan Hidup Layak (KHL) di daerahnya masing-masing. Hal tersebut merupakan produk hukum yang secara nyata mempengaruhi strategi biaya murah yang ditetapkan oleh perusahaan. Contoh lainnya adalah; dalam hal penerapan Standar Nasional Indonesia (SNI) terhadap berbagai produk yang di produksi oleh industri. Dengan adanya SNI, maka dalam hal kualitas produk terdapat ketentuan terkait dengan ambang batas bawah kualitasnya. Hal tersebut tentunya menadi *barrier* bagi penerapan strategi biaya murah.

Dalam hal transportasi atau ekspedisi, peraturan perundang-undangan menjadi pembatas kapasitas atau volume daya angkut kendaraan. Sebagai contoh; pada masa pandemi Covid-19, bus angkutan umum antar kota diperbolehkan beroperasi dengan ketentuan maksimal penumpang yang diangkutnya adalah 50% dari kapasitas normal. Hal tersebut secara nyata meningkatkan biaya operasional kendaraan yang pada akhirnya biaya tersebut dibebankan kepada penumpang dalam bentuk kenaikan tarif angkutan. Kendaraan angkutan barang secara teknis mempunyai batas kapasitas dan volume daya angkutnya. Tetapi dalam kenyataannya peraturan perundang-undangan memberi batas yang lebih rendah lagi sehingga kendaraan angkutan barang tersebut tidak dapat digunakan secara optimal (sesuai dengan kemampuan teknisnya). Mobil jenis pick up secara teknis dapat mengangkut barang sampai berat 2 ton, tetapi izin yang diberikan oleh pihak yang berwenang maksimal adalah 700 Kg, jadi mobil jenis pick up tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal. Selain itu jalan-jalan juga dikategorikan ke dalam beberapa kelas dimana masing-masing kelas hanya dapat dilalui oleh kendaraan dengan maksimal berat yang telah ditentukan.

Kedua; strategi diferensiasi. Pada pokoknya strategi diferensiasi adalah melakukan upaya untuk membuat produk yang bersifat unik (Porter, 2007), berbeda dari produk sejenis yang diproduksi oleh industri pesaing. Keunikan produk tersebut dapat meliputi berbagai hal, meliputi keunikan barang dan jasa. Di dalam kenyataannya berbagai keunikan tersebut dibatasi oleh berbagai ketentuan yang tidak dapat diabaikan oleh keunikan yang dimaksud. Sebagai contoh; produk knalpot dapat dibuat secara unik sehingga berbeda dengan produk knalpot lainnya, yang pada akhirnya dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi. Meskipun demikian terhadap produk knalpot tersebut tetap harus mengikuti ketentuan terkait dengan masalah kebisingan suara yang dihasilkannya. Saat ini ojek *online* menyediakan jasa antar barang dengan menggunakan motor. Meskipun pada dasarnya ojek online tersebut dapat mengantarkan

barang apa saja, tetapi tetap saja dibatasi oleh kapasitas atau daya angkut motor yang digunakannya. Kapasitas atau daya angkut motor tersebut terdapat pengaturannya di dalam peraturan perundang-undangan terkait dengan lalu lintas dan angkutan jalan raya. Contoh lainnya; untuk memberikan layanan yang prima, *mini market* dapat memberikan layanan kepada pelanggannya selama 24 jam per hari, dan 7 hari dalam seminggu. Faktanya hal tersebut tidak dapat dilakukan pada masa pandemi Covid-19 karena ada peraturan yang mengatur waktu operasional *mini market* tersebut.

Ketiga; strategi fokus. Strategi fokus adalah memusatkan sumber daya industri kepada konsumen tertentu, produk tertentu, wilayah tertentu, dan lain-lain yang sifatnya spesifik (Porter, 2007). Hal tersebut ditujukan agar perusahaan mampu melayani target strategisnya (pasar sasaran) yang bersifat sempit secara lebih efektif dan efisien, atau secara lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Dengan menggunakan strategi fokus perusahaan berharap memperoleh laba diatas rata-rata di industri. Dengan menggunakan strategi fokus, markes share dapat dipilih yang paling tahan terhadap ancaman produk pengganti. Apabila perusahaan memutuskan untuk menggunakan strategi fokus, maka perusahaan harus memberikan perhatian ekstra terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan anti monopoli. Hal tersebut dimaksudkan agar keunggulan perusahaan pada suatu segmen tertentu jangan sampai dianggap sebagai sebuah upaya monopoli. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat maksimal keberhasilan strategi fokus ini adalah sedikit dibawah definisi monopoli.

Strategi generik yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan bukan hanya yang disampaikan oleh Porter saja. Dalam hal ini Glueck dan Jauch merumuskan empat strategi generik yaitu (Septiyorini, 2009); strategi stabilitasi (*stability*), Ekspansi (*expansion*), Penciutan (*Retrencment*) dan kombinasi dari ketiganya. Meskipun tidak akan dibahas secara khusus di dalam tulisan ini, tetapi secara sepintas dapat dilihat bahwa keempat strategi generik yang disampaikan oleh Glueck dan Jauch di dalam implementasinya dipengaruhi oleh peraturan perundang-undangan yang terkait. Strategi stabilitas pada pokoknya terkait dengan peningkatan efisiensi di segala bidang. Pada kenyataannya tingkat efisiensi yang dapat dicapai oleh perusahaan dibatasi oleh peraturan perundang-undangan. Misalnya; efisiensi tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara mengganti tenaga kerja tetap menjadi tenaga kerja kontrak. Dalam hal ini peraturan perundang-undangan memberikan batasan dalam bidang apa saja tenaga kerja kontrak dapat digunakan. Strategi ekspansi pada dasarnya terkait dengan perluasan produk yang mungkin saja memerlukan perluasan tempat usaha. Pada kenyataannya peraturan perundang-undangan memberikan pengaturan terkait dengan di lokasi mana industri dapat dibangun. Hal tersebut pengaturannya terdapat di dalam rencana tata ruang suatu daerah. Strategi penciutan pada dasarnya terkait dengan pengurangan produksi yang pada akhirnya berdampak kepada pengurangan tenaga kerja. Pengurangan tenaga kerja harus mengikuti ketentuan sebagaimana yang diatur di dalam peraturan perundang-undangan. Pengurangan tenaga kerja dalam keadaan tertentu memerlukan biaya yang tidak sedikit. Sementara itu strategi kombinasi adalah strategi campuran antara ketiga strategi yang sudah dibahas sebelumnya. Strategi kombinasi dapat merupakan campuran ketiga strategi tersebut, atau hanya campuran dua strategi saja. Karena ketiga strategi sebelumnya ternyata dipengaruhi oleh peraturan perundang-undangan yang terkait, maka dapat dipastikan bahwa strategi kombinasi ini juga dipengaruhi oleh peraturan perundang-undangan yang terkait.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang terdapat pada bagian pembahasan dikaitkan dengan rumusan masalah penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa secara konsisten peraturan perundang-undangan (hukum) mempengaruhi lima kekuatan persaingan melalui unsur-unsur pembentuk lima kekuatan persaingan yang dimaksud. Peraturan perundang-undangan juga mempengaruhi tiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter karena tiga strategi generik tersebut menggunakan lima kekuatan persaingan sebagai unsur perumusannya. Bahwa agar lima kekuatan persaingan dan tigastrategi generik dapat bersinergi dengan berbagai peraturan

perundang-undangan yang terkait, maka peraturan perundang-undangan itu harus dijadikan kekuatan persaingan yang keenam (dalam perspektif lima kekuatan persaingan menurut Porter), sehingga menjadi bagian yang harus dipertimbangkan dalam perumusan tiga strategi generik yang dimaksud.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. B., Hakim, R. M. A., Damiri, D. M., & Zahra, F. (2017). Analisis Strategi Bisnis Pada UMKM Kerajinan Bambu Di Kota Bandung. *Jurnal AdBispreneur*, 2(3), 227-242.
- Amalia, E. (2015). Kajian Penerapan Porter's Generic Strategies Di Industri Telekomunikasi Indonesia (Studi Kasus: Telkomsel, XL Dan Indosat). *Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi Terapan*, 2(1), 33-44.
- Bashori. (2017). Strategi Kompetitif Dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tadris*, 12(2).
- Eljisa, T. E. (2017). Analisis Strategi Pada UD Ayam Mas Menggunakan Porter Five Forces. *Simki-Economic*, 1(1), 3-11.
- Foris, P. J., & Mustamu, R. H. (2015). Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik Dengan Porter Five Forces. *Jurnal Agora*, 3(1), 736-741.
- Julita, & Sari, E. N. (2015). Strategi Generik Porter Bagi UMKM Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) (Studi Kasus: Pada UMKM Di Kabupaten Deli Serdang). *Book of Proceedings published by Seminar Nasional Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi (SNEMA Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*, 132-142.
- Kamayuda, D. M. D. (2016). Perencanaan Strategi Bersaing Sekolah Dalam Meningkatkan Jumlah Peserta Didik Baru Di Salah Satu Sekolah Swasta Salatiga. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana*, 3(1), 15-29.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 1999 Tentang Komisi Pengawas Persaingan Usaha.
- Meftahudin, P., & Agus, W. R. (2018). Penerapan Analisis SWOT dan Five Forces Porter Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech)*, 1(1), 22-30.
- Nofrizal. (2015). Analisis Strategi Bersaing Gudang Digital Yogyakarta Dalam Memperluas Pasar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 247-261.
- Nofrizal. (2017). Strategi Tumbuh Dan Bersaing Di Industri Asuransi (Studi Kasus Pada BPJS Ketenagakerjaan Pekanbaru). *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 78-91.
- Palondongan, P., Rezky, M., & Suyudi, M. (2017). *Perencanaan Strategi Korporasi Sebagai Upaya Pencapaian Target Persediaan Batubara Studi Kasus PT. PLN Pembangkit Tanjung Jati B Kabupaten Jepara, Diponegoro University*. Institutional Repository (UNDIP-IR), 1-20.
- Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 33/M-IND/PER/7/2017 Tentang Pengembangan Produk Kendaraan Bermotor Roda Empat Yang Hemat Energi Dan Harga Terjangkau.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2018 Tentang Pajak Penghasilan Atas Penghasilan Dari Usaha Yang Diterima Atau Diperoleh Wajib Pajak Yang Memiliki Peredaran Bruto Tertentu.
- Porter, M. E. Alih Bahasa: Suryanto S. (2007). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy) Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing*. Tangerang, Indonesia: Karisma Publishing Group.
- Rahma, A. N., & Pradhanawati, A. (2020). Strategi Bersaing Produk UKM Lunpia Dengan Menggunakan Analisis Five Forces Porter Dan SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang), *Undip E-Journal*.
- P. Surjani, R. (2002-2003). Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Era Globalisasi. *Jurnal Unitas*, 11(1), 20-36.

- Rondonuwu, R. R. (2003). Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Melalui Analisis Struktur Industri Porter. *Jurnal Mediator*, 4(1), 105-112.
- Septiyorini, I. (2009). Analisis Penggunaan Strategi Generik terhadap Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Luar Sekolah Di Kota Malang. *Jurnal Wacana*, 12(3), 555-578.
- Sitorus, P. (1997). *Teori Lokasi Industri*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Perubahan Keempat Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 Tentang Industri Pertahanan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik.
- Wiagustini, N. L. P. (2020). Strategi Intensif dan Integratif: Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah Produk Herbal di Kabupaten Badung. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 283-293.
- Wibawa, B. M., Rahmawati, Y., & Rainaldo, M. (2018). Analisis Industri Bisnis Jasa Online Ride Sharing di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 9-20.
- Widiyarini. (2015). Analisa Strategi Daya Saing Menggunakan Five Forces Analysis Pada PT. Gajah Tunggal. *Jurnal SOSIO e-KONS*, 7(1), 14-22.
- Yasa, N. N. K., & Sukaatmadja, P. G. (2017). Pengaruh Persaingan Industri Terhadap Strategi Inovasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Bisnis. *Forum Keuangan dan Bisnis Indonesia (FKBI) VI 2017*, 229-240.
- Yulita, S., Nugroho, S. P., & Astuti, N. (2018) Analisis Lima Kekuatan Porter Terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT. Ajinomoto Sales Indonesia Kantor Cabang Bangka. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (JIPMB)*, 23(2), 43-49.