

Ibnu Widiyanto  
(Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro)

### Abstract

*One of the five forces in industrial competition is entry barrier because the existence of entry barrier is likely to impede (potential or actual) competition effectiveness. This paper is designed to analyze the Indonesia's competition of industry. Using an educated judgment method, the study attempts to characterize the main cause and the degree of entry barrier in Indonesia's industries. The results show that the trade sector has the highest degree of entry barrier which is not set by a government protection. Further, in general, there is a positive correlation between the degree of entry barrier and its contribution to total industrial output. However, entry barrier as a result of a success from the marketing program of a firm may be a paradox in competition.*

### Keywords :

*Potential competition, entry barrier*

## I. PENDAHULUAN

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan melainkan suatu konsekuensi logis dari struktur perekonomian yang terbuka (*open economy*). Bahkan Swasono (2003) menggarisbawahi "persaingan (*competition*) memang merupakan suatu kekuatan ekonomi (*economic force*) dahsyat dalam kehidupan ekonomi". Persaingan dalam konteks apapun dan bagaimanapun akan bermuara pada paradigma *Darwinisme* yang merupakan konsepsi *survival of the fittest*. Perusahaan ataupun produk yang mampu bertahan hidup nantinya bukanlah usaha/ produk yang paling besar ataupun yang paling kuat melainkan usaha/ produk yang paling mampu menyesuaikan diri (*the fittest*). Paradigma *Darwinisme* ini sekarang ini menjadi sangat cocok dalam melihat intensitas persaingan di abad 21 ini. Bahkan Chan Kim dan Mauborgne (2005) menyarankan agar pimpinan perusahaan mulai mendorong agar perusahaan keluar dari batas-batas industri dimana selama ini berada. Persaingan itu sendiri dapat dilihat sebagai persaingan potensial, yang mengisyaratkan adanya potensi masuknya pendatang baru dalam industri maupun persaingan aktual, yang merupakan refleksi "pertarungan" antara perusahaan yang sudah ada (*incumbent firms*) dalam industri.. Tulisan ini tak hendak membahas

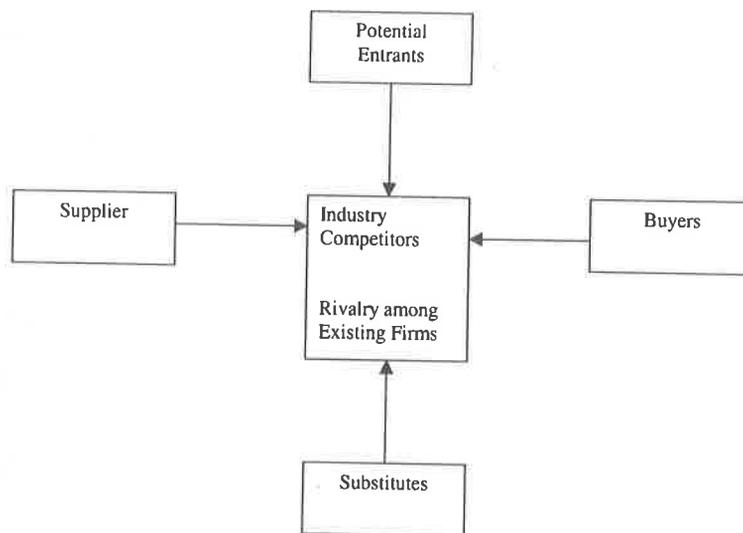
bagaimana strategi bisnis yang tepat guna menghadapi ketatnya persaingan saat ini melainkan lebih memfokuskan diri untuk mendiskusikan salah satu elemen yang sangat vital yang mempengaruhi struktur persaingan dalam industri.

Sudah lebih dari dua dekade lalu Porter (1980) menyebutkan adanya lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri. Kelima kekuatan tersebut, yang dapat dilihat di Bagan 1, terdiri dari masuknya pendatang baru (*new entrants*), ancaman produk pengganti (*substitutes*), kekuatan tawar penawar pembeli (*buyers' bargaining position*), kekuatan tawar menawar pemasok (*suppliers' bargaining position*) dan persaingan di antara para pesaing itu sendiri (*compe-*

*tition among the rivalries*). Secara simultan kelima kekuatan ini akhirnya menjadi penentu struktur intensitas persaingan dalam suatu industri. Struktur intensitas persaingan dalam suatu industri tersebut pada hakekatnya harus dibedakan antara faktor yang mempengaruhi persaingan potensial (*potensial competition*) dan persaingan nyata (*actual competition*).

Tulisan ini dirancang untuk mengamati elemen yang mempengaruhi persaingan potensial yang merupakan persaingan industri yang diperluas (*extended rivalry*). Untuk ini, tulisan ini memfokuskan pada pembahasan rintangan masuk (*barriers to entry*) pada suatu pasar.

**Bagan 1:**  
Kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri



Sumber: Porter (1980)

## II. PEMIKIRAN DASAR

Di setiap sudut pasar, selalu saja ada sekat terhadap persaingan yang mungkin disengaja atau tidak disengaja bisa menghambat pesaing baru yang potensial untuk memasuki pasar tersebut. Rintangan masuk (*barriers to entry*) adalah sesuatu yang menurunkan keinginan (*likelihood*), lingkup (*scope*) ataupun kecepatan (*speed*) dari pendatang baru potensial untuk memasuki pasar.<sup>2</sup> Pengertian awal *barriers to entry* ini sebenarnya secara intuitif cukup

sederhana. Dalam hal ini, Shepherd (1991) mendefinisikan rintangan sebagai suatu kondisi yang mempersulit pendatang baru untuk memasuki pasar yang telah ada. Rintangan-rintangan ini bisa berupa segala bentuk perangkat hukum seperti perijinan dan juga suatu hambatan ekonomi yang lebih umum ataupun setiap tindakan strategik dari perusahaan yang ada untuk menghambat keinginan untuk masuk (*entry*) dari pendatang baru (*new entrants*) (Shepherd, 1997, 75). Sebagai contoh, ijin trayek bagi pengusaha angkot/ taksi

(Footnotes)

<sup>2</sup>Beberapa orang juga menyebutnya sebagai *entry barrier*. Tidak ada perbedaan arti yang

atau pun bis kota di DKI Jakarta. Dengan alasan pemerataan trayek, Pemerintah Daerah DKI Jakarta yang bekerjasama dengan Organda atau organisasi angkutan sejenis melarang semua armada angkutan beroperasi tanpa ijin trayek yang masih berlaku. Sehingga Pemda mempunyai hak untuk membatasi dan mengatur jumlah dan jenis armada. Adanya prosedur pemilikan ijin trayek ini jelaslah menghambat hasrat pengusaha lain untuk mendirikan armada angkutan kota. Oleh karenanya segala macam ijin trayek ataupun segala bentuk perijinan lainnya bisa dikategorikan sebagai rintangan masuk karena mempersulit pendatang baru yang potensial. Dengan adanya rintangan-rintangan ini perusahaan yang telah mapan (*incumbent firms*) diuntungkan, karena perusahaan tersebut bisa mencegah masuknya pendatang baru yang berarti persaingan aktual tetap berada di bawah kendali perusahaan yang ada itu.

Pemikiran dasar *entry barrier* sebenarnya sudah cukup lama, jauh sebelum Michael E. Porter memunculkan konsep lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri yang kemudian digunakan dalam penyusunan *competitive strategy*. Pemikiran-pemikiran *entry barrier* ini pertama kali dipopulerkan oleh John Bates Clark di tahun 1887, yang kemudian diikuti oleh Schumpeter di tahun 1940an dengan proses perusakan kreatifnya (*process of creative destruction*) yang membahas tentang proses memasuki pasar dengan cara mematikan dominasi perusahaan/ produk yang sudah ada (Shepherd, 1997). Namun, istilah dan pemikiran tentang *entry barrier* ini ternyata masih sangat cocok diterapkan di era persaingan modern saat ini. Lebih lagi, Joe. S. Bain di tahun 1956 memperkenalkan dan mengukuhkan kembali serta memodifikasi istilah rintangan ini menjadi rintangan untuk persaingan potensial (*barriers to new competition*). Bain saat itu secara mengagumkan menganalisa batas persaingan dengan mengukur tingkatan rintangan masuk yang dikategorisasikan sebagai "sangat tinggi/ sulit, penting dan berarti sampai ke rendah/ mudah". Pengukuran tingkatan rintangan masuk tersebut didasarkan pada tingkat kemampuan perusahaan-perusahaan utama dalam suatu sample industri yang bersifat

oligopolistik untuk periode 1936-1940 dan 1947-1951.

Menurut Bain (1956), jika rintangan masuk secara relatif adalah mudah, perusahaan-perusahaan yang ada umumnya menentukan harga pada level kompetitif yang berarti harga jual produk ditetapkan sama dengan biaya marjinal (*marginal cost*) sehingga laba ekonomis sama dengan nol. Penentuan harga ini dimaksudkan untuk melemahkan semangat dan keinginan pendatang baru yang potensial. Kebijakan harga seperti ini kemudian dikenal dengan istilah "harga batas" atau lazim disebut *limit pricing*. Kebijakan ini kemudian menjadi suatu contoh sederhana dari tingkatan rintangan masuk (Mann, 1966). Di akhir tahun 1950an, Bain menjelaskan bahwa batas harga dan harga monopoli biasanya bersinggungan (sama persis) jika rintangan masuk sangat tinggi. Dengan demikian, jika kondisi rintangan masuk sangat sulit/ tinggi, perusahaan yang sudah mapan akan memperoleh laba ekonomis yang cukup tinggi. Sementara itu, oligopolis dalam suatu pasar yang hanya memiliki rintangan masuk sedang-sedang saja biasanya memperoleh keuntungan jika menentukan harga yang berada di bawah harga monopoli. Harga ini dikenal juga sebagai *an entry-forestalling price* yakni harga jual suatu produk yang selalu disesuaikan dengan harga kompetitif manakala rintangan-rintangan masuk menurun.<sup>3</sup> Harga yang semakin rendah tentu saja memiliki kecenderungan menurunkan tingkat kemampuan (*rates of returns*). Karenanya, semakin rendah rintangan masuk akan menurunkan tingkat laba sebab perusahaan yang ada harus mempersempit selisih harga jual dengan biaya marjinal agar pendatang baru tidak tertarik untuk memasuki pasar dengan mudah.

Sebaliknya, jika rintangan masuk mempunyai kecenderungan tinggi, perusahaan yang sudah ada (*incumbent firms*) cenderung merasa bebas untuk menentukan harga jual produknya meskipun harga jual produk ditentukan jauh di atas harga kompetitif sebab tiadanya ancaman pendatang baru yang potensial dalam waktu dekat. Hal ini disebabkan pasar tidak akan mudah dimasuki baik secara hukum/ legal maupun secara ekonomi. Sehingga, menurut Bain (1956 dan Mann, 1966) tinggi-rendahnya rintangan masuk akan memberikan keleluasaan bagi perusahaan-perusahaan

(Footnotes)

<sup>3</sup> Beberapa orang juga menyebutnya sebagai *entry barrier*. Tidak ada perbedaan arti yang signifikan dari kedua istilah tersebut. Di tulisan ini, kami menggunakan *barriers to entry*

yang ada dalam penetapan harga jual. Pada level tertentu, perusahaan tentunya bisa menaikturunkan harga tanpa memicu persaingan baru.

Sementara itu, Keegan dan Green (2005) menambahkan bahwa adanya konsepsi pasar global yang diterapkan di abad 21 ini menyebabkan persaingan tidak hanya diwarnai perusahaan lokal saja melainkan produk dan jasa dari perusahaan asing akan mengalir deras ke pasar domestik. Hambatan yang biasanya dipasang akan cepat mengalami erosi karena perusahaan asing tersebut biasanya memiliki sumber daya yang lebih baik dibandingkan sumber daya lokal. Jika ini terjadi, persaingan harga yang selama ini dilakukan para *incumbent firms* bisa menjadi lebih tajam dan meluas.

### III. PENGUKURAN ENTRY BARRIER

Beberapa dekade lalu ekonom dan pemikir bisnis telah mencoba merumuskan jawaban dari suatu pertanyaan penting yakni "...sampai seberapa jauh kinerja perusahaan (*performance of the firms*) ditentukan oleh struktur pasar industrinya?" Sayangnya, sampai saat itu, setidaknya sebelum 1950an, tidak pernah ada bukti-bukti empiris yang memadai untuk memecahkan persoalan tersebut. Sampai kemudian Joe S. Bain memberikan sebuah kontribusi yang mengagumkan yang meneliti sebuah sample yang terdiri dari 20 industri manufaktur di Amerika Serikat.<sup>4</sup> Bain (1956) dalam studinya menyelidiki karakter dan pentingnya kondisi *entry* dalam industri manufaktur. Dia juga menganalisa bagaimana persaingan aktual bisnis itu terjadi dan bagaimana kekuatan pesaing baru yang potensial mengancam perusahaan yang sudah ada terlebih dulu.

Bain berpendapat bahwa ada tiga hal yang sangat penting dalam penentuan pengaruh kondisi *entry* atas suatu persaingan usaha. Ketiga hal tersebut adalah *nilai* dari kondisi *entry barrier*, *derajat* konsentrasi, dan *sumber entry barrier*. Nilai *entry barrier* diukur dari jumlah relatif perusahaan yang sudah ada yang bisa menentukan harga diatas harga kompetitif. Besar kecilnya nilai sebenarnya mencerminkan struktur monopolistik pasar. Derajat konsentrasi dari penjual adalah kemungkinan terjadinya kolusi baik secara terang-terangan (*explicit collusion*) ataupun sembunyi-sembunyi (*tacit collusion*) antara penjual. Salah satu ciri umum dari kolusi ini adalah adanya *price signaling*. Sedangkan sumber *entry barrier* umumnya berupa efisiensi perusahaan dan besarnya modal. Modal yang semakin besar tentunya akan memberi sinyal akan resiko besar yang akan dihadapi. Hal ini tentunya akan menyebabkan pendatang baru berpikir panjang untuk memasuki pasar.

Setelah beberapa dekade, banyak peneliti yang kemudian mencoba mengukur *entry barriers* dengan cara yang berbeda. Untuk ini, Amel dan Liang (1997) mengatakan selain *limit pricing*, laba juga bisa dipakai sebagai tolok ukur kondisi *entry barrier*. Dalam hal ini, Amel dan Liang (1997) menyebutkan bahwa besarnya laba akan memikat pendatang baru untuk memasuki pasar. Secara lebih luas, struktur pasar akan berubah lebih cepat manakala laba ekonomis tidak lagi nol. Menurut Amel dan Liang (1997), *entry barrier* bisa diukur dengan membandingkan antara laba yang diharapkan sesudah *entry* (*post entry- expected profits*) dan kemungkinan laba yang diperoleh sebelum *entry* (*entry-forestalling profits*). Secara matematis, keputusan *entry* ini bisa dirumuskan sebagai berikut:

$$E = \begin{cases} = 0 & \dots \dots \dots \pi \leq \pi^f \\ = \gamma(\pi - \pi^f) & \dots \dots \dots \pi > \pi^f \end{cases}$$

(Footnotes)

<sup>3</sup>Harga kompetitif adalah suatu kondisi di mana harga sama dengan biaya marjinal.

<sup>4</sup>Sample yang digunakan tidak dipilih secara random melainkan dipilih sebelumnya sesuai dengan berbagai tujuan studi dan ketersediaan data.

dimana  $E$  adalah keputusan *entry*,  $P^e$  adalah laba yang diharapkan perusahaan sesudah *entry*,  $P'$  adalah kemungkinan laba yang diperoleh sebelum *entry*. Perubahan laba akan terjadi karena adanya perubahan struktur pasar seperti perubahan *market share*. Dalam studi, *market share* mempunyai hubungan positif dengan *rate of returns*. Sehingga dengan mengecilnya *market share* akan menurunkan tingkat kemampuan yang akan diperoleh perusahaan. Oleh karenanya, keputusan *entry* hanya dilakukan jika laba yang diharapkan perusahaan sesudah *entry* lebih besar dengan kemungkinan laba yang diperoleh sebelum *entry*. Implikasi dari temuan ini adalah perusahaan bisa menggunakannya untuk menentukan sistem dan jumlah saluran distribusinya seperti apakah perlu dibuka cabang distribusi baru (Abrams, 2003).

Sementara itu, Shepherd (1997) menambahkan bahwa besarnya selisih antara kapasitas produksi dari perusahaan besar (baca: CR4) dengan perusahaan lainnya (non CR4) dalam periode yang sama akan juga mengundang pendatang baru yang potensial untuk memasuki pasar.<sup>5</sup> Bahkan secara lebih luas terjadinya surplus permintaan akan membuat kondisi *entry barrier* semakin rendah.<sup>6</sup> Sebagai contoh, fenomena merebaknya permintaan gelar magister manajemen (MM) di tahun 1990an yang memicu banyak institusi pendidikan untuk membuka program MM. Surplus permintaan ditambah dengan mudahnya otoritas pendidikan mengeluarkan ijin pendirian program MM telah menyebabkan menjamurnya institusi pendidikan tinggi baru yang ingin bermain di "bisnis" pendidikan ini.

Walaupun rintangan masuk memainkan peranan penting dan sistematis dalam persaingan usaha, sampai saat ini rintangan masuk hanya bisa dinilai dengan perkiraan yang terukur (*educated judgment*) saja yakni, tinggi, sedang dan rendah.

#### IV. METODOLOGI

Secara historis, Bain (1956) menyebutkan 4 elemen dasar yang menjadi sumber *entry barrier*. Keempat elemen itu adalah skala ekonomis yang besar,

diferensiasi produk, keunggulan biaya absolut dan persyaratan modal. Sementara itu, Shepherd (1991 dan 1997) memperluas elemen dasar sumber *entry* dengan mengelompokkan faktor utama penyebab munculnya *entry barrier* yakni faktor eksogen dan endogen. Faktor eksogen adalah kondisi perekonomian yang berada di luar kendali perusahaan yakni teknologi, sifat produk, kebutuhan akan modal serta integrasi vertikal. Sedangkan faktor endogen merupakan rintangan palsu (*artificial barriers*) walau berada di dalam kendali perusahaan. Rintangan ini diciptakan oleh perusahaan yang sudah ada di pasar yang ditujukan untuk menakut-nakuti pendatang baru. Kondisi endogen dan tindakan strategik ini biasanya bersifat sukarela dan tergantung pada kebijakan bisnis dari perusahaan-perusahaan yang sudah ada di pasar. Biasanya langkah yang sering dilakukan adalah melakukan *price signal* dan *tacit collusion*.<sup>7</sup> Melihat situasi ini, perusahaan besar mempunyai kesempatan untuk mengeksploitasi persaingan (Caves dan Porter, 1977).

Untuk kasus ini menarik dilihat pada industri otomotif. Walaupun kecil kemungkinan para pelaku bisnis otomotif melakukan kolusi secara terang-terangan, namun ternyata mobil yang beredar hanya dikuasai oleh beberapa Agen Tunggal Pemegang Merek seperti Toyota, Daihatsu, Honda, Suzuki, Mitsubishi, Hyundai dan KIA. Sebagai contoh, manakala Toyota mengeluarkan Avanza, langkah itu ternyata dicontoh pula oleh ATPM lainnya via produk ikutannya (*me too product*). Ini berarti Toyota Avanza mampu memberi sinyal kepada ATPM lainnya untuk menciptakan mobil sekuualitas dan seharga. Fenomena Avanza ini menunjukkan bahwa *price signal* merupakan langkah efektif untuk mengendalikan persaingan.

Dengan menggunakan metode perkiraan yang terukur (*educated judgment*), rintangan masuk kemudian mulai dikelompokkan menjadi tinggi, sedang dan rendah. Tabel 1 menyajikan faktor yang menjadi penentu tinggi rendahnya rintangan masuk. Sementara itu, Dowling dan Uncles (1997), Eswaran (1994), Kovacic (1992), Lee dan Swagel (1997), Passmore (1984), Schmalensee (1974) dan Tezuka (1997)

(Footnotes)

<sup>5</sup> CR4 adalah concentration ratio of 4 firms yaitu jumlah market share 4 perusahaan yang memiliki market share besar.

<sup>6</sup> Tingginya *entry barrier* berkisar dari nol sampai sangat tinggi.

<sup>7</sup> Langkah ini sesungguhnya bertentangan dengan prinsip persaingan yang sehat (fair competition).

menambahkan faktor penentu tingginya *entry barrier* yang meliputi *distribution coverage*, *brand loyalty*, *license*, pengendalian regulasi, serikat pekerja, upah buruh yang besar. Keberadaan faktor-faktor ini akan menyebabkan pendatang baru yang potensial akan menghindar untuk memasuki pasar.

selalu ada di semua industri. Kelemahan dari metode ini adalah menganggap setiap faktor mempunyai bobot yang sama. Sebagai contoh, sebuah industri dikelompokkan memiliki rintangan masuk yang rendah walau hanya diproteksi pemerintah. Ini disebabkan faktor eksogen yang ada jumlahnya hanya satu.

Tabel 1: Faktor Penentu Rintangan Masuk

No.	Faktor Eksogen	Faktor Endogen
1.	Modal	Tindakan penyerangan mendahului dan tindakan balasan
2.	Skala ekonomis	Kapasitas berlebihan
3.	Keunggulan biaya absolut	Biaya penjualan termasuk iklan
4.	Differensiasi produk	Segmentasi pasar
5.	Sunk Cost	Paten
6.	Intensitas Litbang	Pengendalian eksklusif atas sumber daya strategis
7.	Kekhasan aktiva	Biaya persaingan yang meningkat
8.	Integrasi vertikal	Kemasan produk
9.	Diversifikasi usaha	Rahasia tentang kondisi bersaing yang penting
10.	Switching Cost	
11.	Resiko dan ketidakpastiaan <i>entry</i>	
12.	Luas informasi asimetris	
13.	Rintangan resmi dari pemerintah maupun kelompok industri	

Sumber: Shepherd (1997)

Implikasi dari keberadaan faktor 1 adalah, jika suatu industri memiliki memiliki 4 elemen faktor eksogen dan 3 faktor endogen maka dikatakan industri itu memiliki rintangan masuk yang rendah. Sebaliknya, jika suatu industri memiliki minimal lebih dari 8 faktor eksogen dan 6 faktor endogen, maka industri tersebut dikelompokkan memiliki rintangan masuk yang sangat tinggi. Namun, pengelompokan ini berasumsi bahwa setiap faktor eksogen dan endogen memiliki bobot yang sama. Selain itu, faktor-faktor tersebut diasumsikan

Padahal, proteksi pemerintah ini bisa menciptakan kondisi *entry* menjadi sangat sulit. Sehingga pengelompokan kondisi *entry* seperti dalam metode di atas menjadi sangat rentan.

Sementara itu, para analis bisnis dari Universitas Chicago tidak begitu mengkhawatirkan keberadaan rintangan masuk. Bahkan mereka beranggapan bahwa rintangan masuk setinggi apapun tidak akan berlangsung lama karena akan dengan mudah dirontokkan oleh pendatang baru yang potensial.

Mereka beranggapan bahwa *entry barrier* tidak ada di pasar aktual. Dalam hal ini, Geroski *et al.* (1990), D'Aveny dan Gunther (1994) mengkritik keberadaan rintangan masuk tersebut. Mereka mengemukakan bahwa keberadaan rintangan masuk tersebut sebagai hal yang bersifat tidak permanen. Dalam era hiperkompetitif, elemen-elemen rintangan masuk akan dengan mudah dirontokkan oleh pesaing maupun pendatang baru sehingga sumber *entry barrier* akan selalu berubah-ubah pada waktu yang tidak terlalu lama.

Namun anggapan di atas dibantah oleh para analis dari aliran Harvard seperti Porter (1980) dan Dowling dan Uncles (1997). Mereka menyatakan bahwa meskipun rintangan masuk hanya mengatur persaingan potensial bukan persaingan aktual tetapi tingginya rintangan masuk akan menyebabkan terjadi pemusatan porsi pasar (*market share*) pada perusahaan tertentu saja sehingga dikhawatirkan dominasi perusahaan tersebut akan menyalahgunakan kekuatannya untuk mendikte harga yang merugikan konsumen.

Terlepas dari perdebatan kedua para ahli tersebut, pembahasan rintangan masuk saat ini menjadi sangat relevan dengan adanya WTO, GATT, AFTA, NAFTA, European Union dan lain sebagainya yang menyebabkan perekonomian dunia kian mengglobal. Namun, kesepakatan yang dicapai ternyata menjadi mentah manakala dunia barat (baca: negara-negara maju) seperti Amerika Serikat tetap menolak menurunkan proteksi bisnisnya di sektor pertanian. Sudah menjadi rahasia umum kalau Amerika Serikat sampai saat ini tetap tidak mau melepaskan proteksi usaha gandum dan gulanya. Kedua komoditi tersebut tetap diberi subsidi. Ini dilakukan karena petani gandum dan gula Amerika Serikat sangat tidak efisien. Sementara itu, Indonesia yang mencoba memproteksi ternak ayamnya dipaksa untuk membuka kran impor paha ayam. Dengan ketidakadilan pelaksanaan perjanjian bisnis ini, pembahasan tentang rintangan masuk menjadi sangat bermakna dan bukan hal yang niscaya lagi.

Dalam konteks ini, memang perijinan tidak lagi efektif sebagai perintang masuk suatu produk. Peringkat hukum yang diskriminatif memang akan menjadikan pemerintah Indonesia menjadi "bulan-bulanan" di dunia perdagangan internasional. Namun sebenarnya ada beberapa langkah yang lebih efektif dan elegan untuk menciptakan rintangan masuk yakni *brand loyalty* serta

penepatan prosedur perdagangan yang berkiblat kepada kondisi mayoritas produsen dan karakter konsumen Indonesia. Prosedur itu ditetapkan dengan melakukan *benchmarking* dari produk Indonesia sendiri. Contohnya adalah impor paha ayam tadi. Di Indonesia ayam dipotong dan diberi doa oleh seorang kiai yang ditunjuk untuk mendapatkan sertifikat halal. Maka langkah yang sama bisa juga dikenakan untuk produk yang datang dari luar. Pemerintah Indonesia bisa menguji apakah ayam dari Amerika Serikat itu dipotong sesuai dengan prosedur yang ditetapkan di Indonesia. Bahkan kalau perlu, seorang kiai yang memberi doa disyaratkan sebagai seorang kiai yang mendapat pengakuan (*legitimasi*) umat dan pemerintah Indonesia. Dengan langkah ini, pemerintah Indonesia secara tidak sengaja menciptakan rintangan masuk produk dari luar sekaligus memproteksi usaha dalam negeri. Masalahnya adalah siapa yang harus dilindungi: produsen atau konsumen?

Temuan-temuan di atas tentu saja tidak saja akan memperpanjang sumber-sumber rintangan masuk melainkan akan memperumit pembahasan akan rintangan masuk. Hal ini disebabkan setiap industri memiliki rintangan masuk yang berbeda-beda. Sehingga, kesimpulan yang bisa diambil dari rintangan masuk suatu industri belum tentu cocok dengan industri lainnya.

## V. HASIL PENGAMATAN ENTRY BARRIER

Dengan menggunakan Faktor Penentu di Tabel 1, sumber-sumber *entry barrier* industri-industri di Indonesia bisa dilihat di Tabel 2.

Dengan menggunakan konsep yang dikembangkan di Tabel 1, derajat *entry barrier* untuk 9 industri di Indonesia terlihat di Tabel 2. Sebagaimana terlihat di Tabel 2, Industri Perdagangan memiliki derajat *entry barrier* tinggi. Namun perlu diingat bahwa tingginya derajat *entry barrier* ini bukan disebabkan oleh proteksi pemerintah melainkan dikarenakan semakin meningkatnya unsur penentu derajat *entry barrier* di industri. Misalnya pasar yang terfragmentasi akan menyebabkan pendatang baru akan berpikir serius untuk memasuki pasar tersebut. Ini disebabkan kemungkinan *returns* yang kecil sementara keperluan modal untuk melangsungkan usaha semakin meningkat.

Tabel 2. Derajat Entry Barrier untuk 9 industri di Indonesia

No.	Nama Industri	Jumlah Elemen		Derajat <i>Entry Barrier</i>	Persentase terhadap Output Industri
		Faktor Eksogen	Faktor Endogen		
1.	Pertanian	6	2	Rendah	16,4
2.	Pertambangan	7	3	Sedang	7,6
3.	Pengolahan	5	3	Rendah	24,1
4.	Kelistrikan	5	3	Rendah	1,1
5.	Konstruksi	7	3	Sedang	6,6
6.	Perdagangan	8	4	Tinggi	16,7
7.	Transportasi	7	3	Sedang	6,8
8.	Keuangan	7	2	Sedang	11,5
9.	Jasa Lain	7	3	Sedang	9,1

Sumber: Hasil Riset

Secara umum, semakin rendah derajat entry barrier, semakin tinggi share terhadap output industri. Ini menunjukkan bahwa situasi halangan masuk akhirnya memiliki pengaruh positif terhadap kapasitas produktivitas industri.<sup>1</sup> Meskipun demikian, industri kelistrikan dan perdagangan memiliki kekhasan pasar yang tidak dimiliki oleh industri lainnya. Misalnya, segmen pasar pada industri perdagangan jelas merupakan pasar yang sangat selektif. Lintas konsumen antar produk dan merk mungkin memperlambat *pace* persaingan antar produk dan merk. Disini, jelas produk dan pasar sangat terdiferensiasi sehingga justru malah meningkatkan derajat entry barrier. Namun, di lain pihak kapasitas produktivitas seiring dengan meningkatnya demand akan terus meningkat pula. Dengan kata lain, hubungan derajat entry barrier dengan kapasitas produktivitas industri perdagangan menjadi bersifat lebih acak dan sulit diprediksi.

Tabel 2 telah memilah-milah faktor yang mungkin menjadi elemen dalam rintangan masuk. Salah satu kelemahan pengaplikasian Tabel 1 adalah setiap faktor penentu dianggap memiliki bobot penentu yang sama. Meskipun demikian, secara praktek, masing-masing faktor tentunya memiliki kontribusi yang berbeda-beda. Contohnya, bisa saja suatu industri hanya memiliki 1 elemen faktor eksogen yaitu rintangan dari pemerintah tetapi satu elemen ini saja dapat menutup persaingan. Dengan perkembangan teknologi dan meluasnya perjanjian akan perdagangan global, faktor penentu di Tabel 1 akan sangat mudah dirontokkan. Sementara itu, Dowling dan Uncles (1997) justru hanya menggarisbawahi dua hal yang menjadi

elemen rintangan masuk yang efektif. Mereka menyebutkan bahwa *brand loyalty* dan *distribution coverage* merupakan elemen rintangan masuk yang tidak mudah dirontokkan oleh lawan. Sebagai contoh yang bisa diambil disini adalah Toyota Avanza dan Daihatsu Xenia. Kita tahu bahwa kedua mobil tersebut hampir identik (hanya beberapa *feature* yang berbeda) dan kita pun tahu bahwa kedua mobil tersebut dibuat oleh pabrik yang sama yaitu PT. Daihatsu Motor Indonesia. Namun ternyata antrian pembelian inden Avanza terbukti lebih lama dan panjang dibandingkan dengan Xenia. Sebuah studi menemukan bahwa rupanya merk Toyota telah memberi persepsi kuat kepada pengguna Avanza. Para pembeli Avanza berpendapat bahwa Toyota berarti mesin yang handal. Kalau benar ini yang terjadi, jelaslah bahwa kesetiaan pelanggan akan suatu merk menjadi rintangan masuk yang cukup signifikan.

*Brand loyalty* ini tidak bisa dibangun hanya dalam waktu yang sekejap. Diperlukan kesabaran dan kecerdasan untuk memperoleh suasana yang menyebabkan *customer* enggan pindah ke merk lain. Untuk itu perlu dilakukan langkah *re-positioning* produk untuk bisa tetap bertahan hidup. Dengan reposisi produk diharapkan kesadaran akan merk akan mulai tumbuh.

Dalam era hiperkompetisi ini, Rossiter dan Percy (1987) dan Mac Donald dan Sharp (2003) menggarisbawahi bahwa kesadaran akan merk (*brand awareness*) merupakan langkah penting dalam proses mengkomunikasikan produk ke konsumen. Dengan *brand awareness* ini diharapkan pembeli akan loyal kepada merk yang ditawarkan.

Dalam konteks persaingan aktual, merk jelas telah menjadi satu faktor yang menginformasikan keunggulan suatu produk. Dengan teknik pemetaan persepsi (*perceptual mapping*), pemasar diharapkan mampu menganalisis siapakah pesaing terdekat. Sebaliknya, dalam konteks persaingan potensial, merk jelas menjadi satu elemen rintangan masuk yang efektif. Lebih lanjut, Macdonald dan Sharp (2003) mengatakan bahwa kesadaran akan merk berbanding lurus dengan efektivitas iklan. Berdasarkan temuan mereka, jelas bisa disimpulkan bahwa iklan mempunyai kemampuan dahsyat untuk menghambat pendatang baru maupun memenangkan persaingan.

Sementara itu, perusahaan sekarang ini juga mulai membangun dan menerapkan komunikasi dengan konsumen melalui suatu kondisi yang dinamakan *Customer Relationship Management* (CRM). CRM yang merupakan informasi dari, oleh dan untuk *customer* ternyata menjadi sarana jitu untuk mengikat dan meningkatkan hubungan antara perusahaan dan prospeknya (Park dan Kim, 2003). Sehingga diharapkan pengguna produk tidak dengan gampang berpindah dari satu produk ke produk lainnya. Contoh yang paling aktual adalah fenomena konser Akademi Fantasi Indosiar (AFI) yang sampai saat ini telah mencapai tiga angkatan. Disini pemirsa dilibatkan dalam seleksi penyanyi sehingga pemenang AFI adalah sesuai dengan keinginan dan harapan pemirsa televisi.<sup>8</sup>

Tentu saja keberhasilan CRM ini menjadi salah satu elemen mutakhir yang semakin memperpanjang faktor penyebab *entry barrier*. Pendatang baru tentu akan merasa sulit untuk masuk ke bisnis penyiaran televisi tanpa memiliki program yang lebih menarik hati pemirsa. Keberhasilan ini CRM ini juga terbukti mampu mendongkrak rating Indosiar. Ini berarti CRM yang efektif selain mampu menghambat persaingan potensial juga mampu menjadi senjata yang strategis untuk memenangkan persaingan aktual. Ujung dari CRM ini adalah munculnya struktur pasar yang menjadi lebih monopolistik yang nantinya justru merugikan konsumen secara umum. Inilah yang kemudian dikenal dengan paradoks persaingan.

## VI. PENUTUP

Rintangan masuk menjadi diskusi yang semakin menarik sejak Bain membahas kembali penelitian Clark yang kemudian dilanjutkan oleh Porter. Walaupun penyebab *entry* sudah bisa dideteksi, namun pengukuran sistematis dari *entry barrier* belum ditemukan sampai saat ini. Cara yang biasa dilakukan adalah dengan menggunakan perkiraan yang terukur (*educated judgment*).

Pemahaman akan rintangan masuk diperlukan untuk memahami bagaimana perusahaan-perusahaan yang sudah mapan bermain di pasar. Jika rintangan masuk cukup tinggi, perusahaan yang sudah mapan memiliki kecenderungan untuk menyalahgunakan dominasi pasarnya. Ini nantinya merugikan konsumen.

Dalam persaingan modern, rintangan masuk menjadi suatu sekat yang semakin niscaya sebab tidak ada keunggulan yang bisa bertahan lama. Sementara itu, CRM justru menciptakan paradoks persaingan. Kalau ini yang terjadi perlu ditata kembali dalam menghadapi globalisasi.

**BAHAN BACAAN :**

- Abrams, Rhonda .2003. *The Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. Fourth Edition. Palo Alto, CA: The Planing Shop
- Adams, Walter dan James W. Brock .1991. *Antitrust Economics on Trial: A Dialogue on the New Laissez-Faire*. Princeton, NJ: Princeton, University Press
- Amel, Dean F. dan J. Nellie Liang 1997. "Determinants of Entry and Profits in Local Banking Markets". *Review of Industrial Organization*. 12 (1), 59-78
- Bain, Joe S. .1956. *Barriers to New Competition: Their Characters and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard, University Press
- Baron, David P. 1973. "Limit Pricing, Potential Entry and Barriers to Entry". *American Economic Review*. 63 (4), 666-674
- Caves, Richard E. Dan Michael E. Porter .1977. "From Entry Barriers to Mobility Barriers". *Quarterly Journal of Economics*. 91 (2), 241-246
- Chan Kim, W dan Renee Mobourgne .2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Cambridge, MA: Harvard Business Press
- D'Aveni, Richard dan Robert Gunther .1994. *Hyper-competition: Managing Strategic Maneuvering*. New York, NY: Free Press
- Dowling, Grahame R. and Mark Uncles .1997. "Do Customer Loyalty Programs Really Work?". *Sloan Management Review*. 38 (4), 71-82
- Eswaran, Mukesh .1994. "Licensees as Entry Barrier". *Canadian Journal of Economics*. 27 (3), 673-688
- Geroski, Paul; Richard J. Gilbert dan Alexis Jacquemin .1990. "Barriers to Entry and Strategic Competition". *Fundamental of Pure and Applied Economic Series*. 41, 9-99
- Karsten, Luchien .2002. "Management Styles in A Global Market Economy". *Gajah Mada International Journal of Business*. 4 (1), 1-16
- Kovacic, William E. 1992. "Regulatory Controls as Barriers to Entry in Government Procurement". *Political Sciences*. 25 (1), 29-42
- Lee, Jong-Wha and Phillip Swagel .1997. "Trade Barriers and Trade Flows Across Countries and Industries". *The Review of Economics and Statistics*. 79 (3), 372-382
- MacDonald, Emma dan Byron Sharp .2003. "Management Perceptions of the Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness". *Marketing Bulletin*. 14 (article 2), 1-11
- Mann, H. Michael (1966). "Seller Concentration, Barriers to Entry, and Rates of Return in Thirty Industries, 1950-1960". *The Review of Economic and Statistics*. 48 (1), 296-307
- Rifai, Harif Amali .2002. "Toward A New Paradigm of Marketing: Understanding Customers". *Gajah Mada International Journal of Business*. 4(3), 392-410
- Palmer, John .1974. "Barriers to Entry as a Measure of a Firm's Monopoly Power". *The American Economist Journal*. 18 (1), 33-35
- Park, Chung-Hoon dan Young-Gul Kim .2003. "A Framework of Dynamic CRM: linking marketing with informationh strategy". *Business Process Management Journal*. 9 (5), 652-671
- Passmore, Stuart Wayne .1984. "Can Unions be Barriers to Entry?". *Federal Reserve Bank of New York Reserach Papers*. 8420, 29
- Porter, Michael .1980. *Competitive Advantage*, New York: Free Press
- Pratikno, Andre Nugroho .2003. "Studi Mengenai Proses Pemilihan Merek". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. 11 (1), 53-56
- Schmalensee, Richard .1974. "Brand Loyalty and Barriers to Entry". *Southern-Economics Journal*. 40 (4), 579-588
- Shepherd, William G. .1991. *Public Policies toward Business*. Eighth Edition. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- \_\_\_\_\_ .1997. *The Economics of Industrial Organization*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall-Inc
- Sommers, Montrose, James G. Barnes, William Stanton, Michael J. Etzel and Bruce J. Walker .1992. *Fundamentals of Marketing*. Sixth Canadian Edition. New York: McGraw-Hill Ryerson Limited
- Swasono, Sri Edi .2003. *Kompetensi dan Integritas Sarjana Ekonomi*. Jakarta: STIE IPWIJA Jakarta
- Tezuka, Hiroyuki .1997. "Success as the Source of Failure? Competition and Cooperation in the Japanese Economy". *Sloan Management Review*. 38 (2), 83-93
- Widiyanto, Ibnu .1998. *Barriers to Entry: Previous and Resent Issues*. Halifax, NS: Dalhousie University (unpublished)