

BAB II LANDASAN TEORI

A. *Defensive Strategy* (Strategi Bertahan)

1. Pengertian *Defensive Strategy* (Strategi Bertahan)

Strategi merupakan rencana jangka panjang yang mencakup berbagai tindakan untuk mencapai tujuan dan meraih keberhasilan. Dalam organisasi atau perusahaan, strategi berfungsi sebagai pedoman untuk memastikan pencapaian target yang diinginkan oleh perusahaan serta pelaksanaan yang efektif.²¹ Dalam dunia bisnis, strategi diartikan sebagai alat yang menetapkan arah perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan yang dipilih, serta menjadi acuan dalam pengelolaan sumber daya dan pengaturan organisasi. Dengan pemikiran yang strategis, strategi digunakan untuk mencapai tujuan bisnis secara optimal.²²

Defensive Strategy atau yang biasa dikenal dengan istilah strategi bertahan merupakan cara atau kemampuan dari suatu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan bisnisnya agar bisa melaksanakan kegiatan produksi dan mendapatkan penghasilan dari produk yang mereka hasilkan. Kotler dan Keller mendefinisikan *defensive strategy* sebagai strategi yang digunakan oleh perusahaan yang sudah memiliki posisi pasar yang cukup kuat dan ingin mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Strategi ini

²¹ Marissa Grace Haque-fawzi et al., *Strategi Pemasaran Konsep, Teori Dan Implementasi*, Pascal Books, 2022, <http://repository.ibs.ac.id/id/eprint/4973>.

²² Rizqi Putra Ramadhan, Ovin Liviana Bela, and Hendra Dwi Prasetyo, "Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Makaroni Kriukzz," *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika* 15, no. 1 (2022): 277–281.

tidak bertujuan untuk secara agresif memperluas pasar, melainkan lebih fokus pada mempertahankan pelanggan yang sudah ada, menjaga kualitas produk, dan melindungi pangsa pasar dari serangan pesaing.²³ Rangkuti juga berpendapat bahwa tujuan dari penerapan *defensive strategy* adalah untuk mempertahankan posisi perusahaan di pasar dalam menghadapi ancaman kompetitor, menjaga kesetiaan pelanggan, dan menjaga proses berlangsungnya usaha.²⁴

Menurut Fred R. David mengartikan *defensive strategy* sebagai jenis strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk melindungi posisi pasar dan keunggulan kompetitifnya dari ancaman eksternal atau tekanan kompetitif.²⁵ Arif Hamali turut berpendapat bahwa *defensive strategy* adalah serangkaian tindakan yang dirancang untuk menyesuaikan kompetensi perusahaan dengan tuntutan eksternal dalam suatu industri. Strategi ini bertujuan untuk melindungi posisi perusahaan di pasar dan mempertahankan keberlangsungan bisnis di tengah persaingan dan perubahan lingkungan eksternal.²⁶ Jadi, bisa disimpulkan bahwa *defensive strategy* merupakan upaya dari suatu Perusahaan untuk mempertahankan posisinya di pasar karena terjadi persaingan yang kompetitif didalamnya dengan tujuan agar bisnisnya tetap berjalan dan tidak mengalami kerugian dan kekalahan dari para pesaing yang berada di pasar yang sama.

²³ Kotler and Keller, *Marketing Management*.

²⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017).

²⁵ Fred R. David, *Strategic Management*, 15th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2017).

²⁶ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan* (Bandung: Kencana, 2016).

2. Bentuk Bentuk *Defensive Strategy* (Strategi Bertahan)

Perusahaan memiliki banyak cara atau bentuk *defensive strategy* yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dan memperkuat posisi bisnisnya agar tetap kokoh di pasar. Menurut Kotler dan Keller setidaknya ada 5 bentuk *defensive strategy* yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upayanya mempertahankan bisnisnya²⁷, yaitu:

- 1) *Position Defense* (Pertahanan Posisi) yakni dengan cara mempertahankan posisi pasar melalui peningkatan keunggulan kualitas, citra merek, atau loyalitas pelanggan. Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang sudah memiliki posisi pasar yang kuat. Tujuannya adalah mempertahankan dominasi atau pangsa pasar yang telah dimiliki.
- 2) *Mobile Defense* (Pertahanan Bergerak) yakni perusahaan dapat melakukan diversifikasi dan inovasi agar tetap relevan. Tujuannya adalah agar tetap bisa bertahan dari serangan pesaing.
- 3) *Flanking Defense* (Pertahanan Sayap) yakni dengan cara mengamankan sisi-sisi pasar yang lemah atau belum tergarap. Strategi ini memfokuskan Perusahaan untuk mengamankan posisi pasar yang rentan dan masih lemah kala diserang oleh pesaing.
- 4) *Preemptive Defense* (Pertahanan Pra Emtif) yakni dengan melakukan tindakan pencegahan sebelum pesaing masuk, seperti meluncurkan produk baru atau promosi besar-besaran. Jadi perusahaan harus cepat peka terhadap serangan bahkan sebelum serangan itu datang.

²⁷ Kotler and Keller, *Marketing Management*.

5) *Counteroffensive Defense* (Serangan Balasan) yakni dengan cara merespons serangan pesaing dengan strategi tandingan yang agresif. Hal ini bisa dilakukan perusahaan dengan cara meluncurkan produk serupa dengan pesaing dengan harga yang lebih murah dan tentunya memiliki kualitas yang baik dari pesaingnya.

Dari 5 bentuk tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk
- 2) Memanfaatkan teknologi secara optimal
- 3) Mempersiapkan usaha untuk lebih berkembang,
- 4) Menjalin dan mengoptimalkan hubungan dengan pelanggan.²⁸

3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi *Defensive Strategy* (Strategi Bertahan)

Banyak faktor yang mengharuskan suatu Perusahaan agar melakukan *defensive strategy*. Hal ini bertujuan agar Perusahaan tetap kokoh dari serangan apapun. Perusahaan harus cepat merespons faktor faktor tersebut apabila ingin mempertahankan posisinya. Adapun faktor faktor yang mempengaruhi *defensive strategy* sebagai berikut²⁹:

- 1) Tingkat Persaingan di Pasar

Persaingan di pasar apalagi dengan produk yang serupa pasti akan berlangsung sangat kompetitif. Kotler dan Keller mengungkapkan semakin tinggi intensitas persaingan maka semakin besar pula strategi

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

pertahanan yang harus dibangun oleh suatu perusahaan.

2) Kondisi Internal Perusahaan

Kondisi internal dalam suatu perusahaan juga berpengaruh dalam melakukan *defensive strategy* karena kaitannya adalah dengan kekuatan finansial, sumber daya manusia kapasitas produksi dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Apabila hal tersebut tidak terorganisir dengan baik maka sangat rentan bagi perusahaan untuk jatuh di hadapan para pesaingnya karena hal ini sangat berpengaruh untuk mengukur sejauh mana perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi ancaman eksternal.³⁰

3) Perubahan Permintaan Konsumen

Permintaan konsumen berperan penting dalam keberlangsungan jalannya suatu bisnis dalam perusahaan. Maka dari itu perubahan preferensi dan perilaku konsumen menjadi hal yang memaksa agar suatu perusahaan melakukan *defensive strategy* apabila tidak ingin kehilangan pelanggannya. Perusahaan harus bisa adaptif dalam merespons perubahan permintaan konsumen termasuk dengan cara menjaga loyalitas dengan pelanggan.

4) Ketersediaan Bahan Baku

Kelangkaan bahan baku menjadi faktor yang mewajibkan suatu perusahaan melakukan *defensive strategy*. Terlebih harga bahan baku yang terkadang mengalami fluktuasi mengharuskan perusahaan harus

³⁰ Fred R. David, *Strategic Management*.

pandai dalam mengatur efisiensi biaya tanpa mengurangi kualitas produksi. Strategi bertahan dalam ini harus diperhitungkan dengan matang karena berkaitan dengan keberlanjutan produksi suatu perusahaan.

5) Tekanan dari Pendetang Baru

Pendetang baru adalah masalah yang serius yang menjadi faktor dari *defensive strategy*. Karena para pendatang baru akan menjadikan tingkat persaingan di pasar menjadi lebih kompetitif. Hal ini sangat memicu persaingan usaha menjadi lebih berat dan mengharuskan Perusahaan untuk lebih memperkuat *defensive strategy*.³¹

B. Persaingan Usaha

1. Pengertian Persaingan Usaha

Pesaing adalah mereka yang berusaha memuaskan pelanggan yang memiliki kebutuhan yang sama dan memberikan penawaran serupa kepada pelanggan. Menurut Kotler dan Keller, persaingan dalam konteks pemasaran adalah situasi di mana perusahaan menampilkan keunggulan bersaing masing-masing untuk menarik pelanggan.³² Persaingan adalah kondisi di mana usaha berlomba-lomba untuk mencapai keunggulan bersaing dan tujuan yang diinginkan, seperti menarik konsumen, memperbesar pangsa pasar, meningkatkan peringkat survei, atau

³¹ Sina Aghaie et al., "Incumbent Defense Strategies and New Entrants Market Exit: The Moderating Role of Relational Market-Based Assets," *European Journal of Marketing* 56, no. 5 (2022): 1556–1583.

³² Rezmia Febrina, "Persaingan Usaha Pada Era Digital Menurut Persepektif Hukum Persaingan Usaha," *Jurnal Karya Ilmiah Multidisiplin (JURKIM)* 2, no. 1 (2022): 121–127.

memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.³³ Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa persaingan adalah upaya untuk meraih kemenangan dan posisi terbaik dalam rangka memperoleh keunggulan bersaing.

Menurut Ebert dan Griffin, persaingan adalah perlombaan antar perusahaan dalam merebutkan pelanggan atau sumber daya yang sama. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan perlu mampu memproduksi barang dan jasa secara efektif serta menjualnya dengan harga yang menguntungkan. Robert Grant menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif tercapai ketika beberapa perusahaan bersaing, dan salah satunya memiliki kelebihan yang membuatnya unggul dalam persaingan serta meraih keuntungan tertinggi. David Hunger dan Thomas Whelen menyebutkan bahwa keunggulan kompetitif adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk menonjol dibandingkan pesaing. Husein Umar menekankan bahwa persaingan merupakan cara untuk memperkuat posisi perusahaan di mata konsumen atau calon konsumen. Sementara itu, Suwarsono Muhammad berpendapat bahwa perusahaan yang mampu menerapkan strategi persaingan yang tepat dalam memasarkan produknya akan memiliki keunggulan dibandingkan kompetitornya.³⁴

2. Bentuk Bentuk Persaingan Usaha

Dalam ilmu ekonomi, bentuk pasar dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis berdasarkan jumlah pelaku usaha, karakteristik produk, dan

³³ Rizal Agung W, Gabriel Yudhistira H, and Rifqi Aziz, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persaingan Dan Pertumbuhan Pasar: Pemimpin, Pesaing, Pengikut, Nicher (Suatu Literature Review)," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 2, no. 4 (2021): 418–441.

³⁴ Aprizal, *Orientasi Pasar Dan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus Penjualan Komputer* (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018).

mekanisme penentuan harga di pasar tersebut. Menurut Sukirno ada dua bentuk persaingan usaha yakni persaingan sempurna (*perfect competition*) dan persaingan tidak sempurna (*imperfect competition*).

1. Persaingan Sempurna (*Perfect Competition*)

Menurut Gregory Mankiw persaingan sempurna adalah suatu bentuk pasar di mana terdapat banyak penjual dan pembeli yang melakukan transaksi terhadap produk yang bersifat homogen, sehingga tidak ada satu pun pihak yang dapat memengaruhi harga pasar. Dalam pasar ini, harga terbentuk murni berdasarkan mekanisme permintaan dan penawaran. Artinya, harga suatu barang atau jasa ditentukan oleh keseimbangan antara jumlah barang yang ditawarkan oleh produsen dan jumlah barang yang diminta oleh konsumen di pasar.³⁵ Paul dan Robin mengungkapkan bahwa dalam persaingan sempurna produsen maupun konsumen bersifat sebagai *price taker*, yaitu pihak yang harus menerima harga pasar yang berlaku tanpa memiliki kekuatan untuk menetapkan harga secara sepihak.

Sukirno berpendapat bahwa pasar persaingan sempurna adalah suatu pasar di mana terdapat banyak penjual dan pembeli yang melakukan transaksi terhadap suatu barang yang sejenis, sehingga harga di pasar ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran, dan tidak ada satu pun produsen atau konsumen yang memiliki pengaruh untuk mengubah harga pasar tersebut. Kondisi ini memungkinkan terbentuknya pasar

³⁵ N. Gregory Mankiw, *Principles of Economics*, 8th ed. (Boston: Cengage Learning, 2018).

yang bersifat adil dan efisien karena seluruh pelaku usaha bersaing secara bebas dan terbuka.³⁶

Adapun ciri ciri persaingan sempurna adalah sebagai berikut:

- a) Jumlah penjual dan pembeli yang sangat banyak, sehingga tidak ada satupun pelaku pasar yang mampu memonopoli harga.
- b) Barang atau jasa yang diperjualbelikan bersifat homogen, artinya tidak memiliki perbedaan karakteristik atau kualitas antar produsen. Produk yang ditawarkan oleh satu produsen dapat dengan mudah digantikan oleh produk dari produsen lain.
- c) Informasi pasar juga tersedia secara sempurna, sehingga seluruh pelaku usaha mengetahui harga pasar, jumlah penawaran, jumlah permintaan, dan kualitas produk yang beredar di pasar.
- d) Keluar masuknya pelaku usaha dalam pasar ini sangat mudah, tanpa adanya hambatan hukum, teknologi, atau modal yang signifikan. Kondisi ini membuat kompetisi di pasar persaingan sempurna menjadi sangat ketat dan mendorong pelaku usaha untuk selalu memproduksi secara efisien.

2. Persaingan Tidak Sempurna (*Imperfect Competition*)

Persaingan tidak sempurna adalah bentuk pasar di mana salah satu atau beberapa pelaku usaha memiliki kemampuan untuk memengaruhi harga, jumlah, dan distribusi barang atau jasa yang diperdagangkan di pasar tersebut. Gregory Mankiw berpendapat bahwa pasar persaingan

³⁶ Sukirno, *Pengantar Teori Mikroekonomi (Edisi Revisi)*.

tidak sempurna adalah struktur pasar di mana perusahaan memiliki kemampuan untuk memengaruhi harga produk yang mereka jual, berbeda dengan pasar persaingan sempurna di mana perusahaan adalah pengambil harga.³⁷ Menurut Sukirno, persaingan tidak sempurna adalah suatu bentuk pasar di mana jumlah penjual atau pembeli terbatas, produk yang ditawarkan tidak homogen, dan terdapat hambatan bagi pelaku usaha untuk keluar atau masuk ke dalam pasar tersebut. Kondisi ini menyebabkan harga tidak sepenuhnya ditentukan oleh mekanisme permintaan dan penawaran, melainkan dapat dipengaruhi oleh kekuatan pasar dari pihak-pihak tertentu, seperti produsen besar atau konsumen utama.³⁸

Adapun ciri utama dari pasar persaingan tidak sempurna adalah:

- a) Jumlah penjual atau pembeli yang terbatas.
- b) Barang yang dijual memiliki perbedaan karakteristik
- c) Hambatan untuk masuk dan keluar pasar.
- d) Informasi pasar tidak selalu tersebar secara merata kepada seluruh pelaku usaha, sehingga sebagian pelaku usaha memiliki informasi lebih baik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan strategis dalam pasar.

Menurut Besanko dan Braeutigam ada beberapa bentuk pasar yang tercakup dalam kategori persaingan tidak sempurna³⁹, yakni:

³⁷ N. Gregory Mankiw, *Principles of Economics*.

³⁸ Sukirno, *Pengantar Teori Mikroekonomi (Edisi Revisi)*.

³⁹ David A. Besanko and Ronald R. Braeutigam, *Microeconomics*, 5th ed. (New Jersey: Wiley, 2018).

- a) Monopoli, yaitu pasar yang hanya dikuasai oleh satu penjual yang menawarkan barang atau jasa tanpa adanya pesaing. Dalam kondisi ini, perusahaan monopoli memiliki kekuatan penuh untuk menentukan harga dan jumlah barang yang akan dipasarkan.
- b) Oligopoli, yaitu pasar yang dikuasai oleh beberapa perusahaan besar yang saling bersaing dan memiliki pengaruh terhadap harga di pasar. Biasanya, barang yang ditawarkan bisa homogen maupun terdiferensiasi.
- c) Persaingan Monopolistik, yaitu pasar yang terdiri atas banyak penjual dengan produk yang memiliki perbedaan ciri atau keunggulan tertentu, baik dari segi kualitas, kemasan, maupun layanan, meskipun secara umum termasuk dalam kategori produk yang sama.
- d) Monopsoni, yaitu pasar yang hanya memiliki satu pembeli, sedangkan penjualnya banyak.
- e) Oligopsoni, yaitu pasar yang memiliki beberapa pembeli besar, sedangkan penjualnya lebih banyak.

3. Posisi Perusahaan dalam Persaingan Usaha

Dalam persaingan usaha, terdapat beberapa posisi yang ditempati oleh para pelaku persaingan di lingkungan tersebut. Untuk memperoleh posisinya, perusahaan harus berupaya keras, bersaing untuk menjadi

pemimpin dalam kompetisi. Secara garis besar, terdapat empat posisi dalam persaingan usaha⁴⁰:

- 1) Pemimpin pasar yaitu posisi yang dipegang oleh pemasar yang memiliki jumlah konsumen terbanyak di pasar. Perusahaan dalam posisi ini mudah memperoleh kepercayaan pasar saat memasarkan produknya.
- 2) Pesaing pasar yaitu posisi yang dipegang oleh pesaing utama pemimpin pasar. Pesaing pasar berusaha untuk melampaui pemimpin pasar dengan melakukan lebih banyak hal. Meskipun jumlah konsumennya lebih sedikit, pesaing pasar tidak ingin kalah dalam persaingan.
- 3) Pengikut pasar yaitu posisi yang dipegang oleh perusahaan yang menjadi pengikut utama dari pesaing pasar. Pengikut pasar tidak bersaing secara terang-terangan, karena hal itu dapat menyebabkan kekalahan.
- 4) Relung pasar merupakan posisi unik yang ditempati oleh perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa dengan adanya pesaing dan pengikut, namun tetap memiliki segmen pasar yang tidak menjadi fokus utama dalam persaingan. Relung pasar sering digambarkan sebagai pemain yang tidak memiliki basis konsumen tetap. Perusahaan dalam posisi ini secara perlahan mendapatkan pangsa pasar dari segmen yang belum dikuasai oleh pemimpin pasar.

⁴⁰ Zuraini Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi: Teori Dan Aplikasi* (Sleman: Deepublish, 2020).

4. Faktor Faktor Pendorong Persaingan Usaha

Persaingan usaha merupakan suatu kondisi di mana para pelaku usaha berupaya untuk memperoleh keuntungan melalui berbagai strategi, baik dengan meningkatkan kualitas produk, pelayanan, maupun efisiensi biaya produksi. Tingkat persaingan dalam suatu pasar sangat ditentukan oleh beberapa faktor yang memengaruhinya. Menurut Sadono Sukirno ada beberapa faktor yang memengaruhi persaingan. Adapun faktor faktor tersebut adalah sebagai berikut⁴¹:

1) Jumlah Pelaku Usaha dalam Pasar

Jumlah pelaku usaha dalam pasar merupakan salah satu faktor penting yang menentukan tingkat persaingan. Semakin banyak jumlah produsen atau penjual dalam suatu pasar, maka persaingan antar pelaku usaha akan semakin ketat. Kondisi ini disebabkan karena semakin banyaknya perusahaan yang menawarkan barang atau jasa sejenis, maka peluang untuk merebut konsumen menjadi lebih kompetitif. Sebaliknya, apabila jumlah pelaku usaha sedikit, persaingan akan menjadi lebih longgar karena hanya beberapa pelaku usaha saja yang menguasai pasar.

2) Jenis Produk yang Dihasilkan

Jenis produk yang dihasilkan oleh pelaku usaha turut menentukan tingkat persaingan yang terjadi di pasar. Jika produk yang diperdagangkan bersifat homogen atau serupa, maka persaingan

⁴¹ Sukirno, *Pengantar Teori Mikroekonomi (Edisi Revisi)*.

cenderung lebih ketat karena konsumen tidak memiliki preferensi yang jelas terhadap salah satu produk.

3) Kemudahan Keluar-Masuk Pasar

Tingkat kemudahan bagi pelaku usaha untuk masuk atau keluar dari suatu pasar juga memengaruhi persaingan usaha. Apabila hambatan masuk ke pasar relatif rendah, seperti tidak memerlukan modal besar atau perizinan yang ketat, maka persaingan akan semakin terbuka.

4) Informasi Pasar yang Terbuka

Informasi pasar yang terbuka menjadi salah satu faktor pendorong persaingan usaha. Karena dalam hal ini seluruh informasi yang berkaitan dengan kualitas produk, harga maupun lainnya secara langsung dapat di akses oleh pelaku usaha ataupun konsumen. Hal ini menyebabkan persaingan lebih terbuka karena pelaku usaha akan berlomba lomba memberikan kualitas terbaik kepada konsumen agar tertarik dengan produk mereka.

5) Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi persaingan usaha, karena teknologi dapat memengaruhi proses produksi, distribusi, hingga pemasaran produk. Pelaku usaha yang mampu memanfaatkan teknologi modern cenderung memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pelaku usaha yang masih menggunakan cara-cara tradisional. Selain itu, kemajuan teknologi juga memungkinkan pelaku usaha untuk menunjang proses percepatan produksi, meningkatkan efisiensi biaya produksi,

memperluas pasar, serta mempercepat layanan kepada konsumen. Dengan demikian, kemampuan pelaku usaha dalam memanfaatkan teknologi menjadi salah satu penentu utama dalam memenangkan persaingan usaha.