

## **STRUKTUR PASAR DAN PERILAKU INDUSTRI SEMEN DI INDONESIA TAHUN 2004-2005**

**L. Seniono W. Nugroho**

Alumni FE Universitas Atma Jaya Yogyakarta

**Y. Sri Susilo**

FE Universitas Atma Jaya Yogyakarta

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to know and analyze the market structure and cement industry behavior in Indonesia year 2004-2005. Data utilized is primary and secondary data. Primary data are compiled through field survey, while secondary data are based on data from Indonesian Cement Association, "Warta Semen dan Beton Indonesia", and "CIC Indocommercial". The analysis instrument to determine the market structure is CRn (Concentration Ratio n) and Hirschman-Herfindahl Index (HHI). Then, descriptive analysis is utilized to analyze the cement industry behavior.*

*Based on ratio concentration method approach of four enterprises with highest market segment (CR4), the market structure in the cement industry in Indonesia year 2004 and 2005 are classified as concentrated oligopoly, and oligopoly type 1 or full oligopoly classification is fulfilled on ratio concentration method for the eight enterprises with highest market segment (CR8) in 2004. Based on Hirschman-Herfindahl Index method, the cement industry in Indonesia year 2004-2005 are classified as concentrated. Industry conduct based on strategy to compete using strategy to compete with price and non-price include the product development, promotion or advertising of product, and product distribution.*

**Keywords:** Market structure, behavior, concentration ratio, cement industry

### **PENDAHULUAN**

Pada saat krisis ekonomi berada pada puncak tahun 1998, pertumbuhan negatif sektor konstruksi mencapai -36,4 persen. Selanjutnya tahun 1999, pertumbuhannya tetap negatif walaupun semakin kecil, yaitu -1,9 persen. Setelah itu semakin membaik, yaitu pada tahun 2000 meningkat sebesar 5,6 persen pada tahun 2000, dan tahun 2001 sebesar 4,4 persen. Kemudian pada tahun 2002, pertumbuhannya mencapai 4,9 persen, tahun 2003 sebesar 6,7 persen dan pada tahun 2004 sebesar 6,8 persen. Pertumbuhan yang membaik pada sektor konstruksi disebabkan

karena tingginya permintaan akan semen di dalam negeri pada tahun 2004 dengan pertumbuhan yang signifikan, yaitu sebesar 9,1 persen dan pada tahun 2005 sebesar 9 persen (CIC Indocommercial, 2005: 3)<sup>1</sup>. (Lihat Tabel 1).

Dari peningkatan pertumbuhan sektor konstruksi dan permintaan akan semen di dalam negeri, maka pada segi konsumsi semen di Indonesia juga terjadi peningkatan dari tahun ke tahun. Pada Tabel 1 dapat dilihat,

---

<sup>1</sup> Menurut Rachbini, pertumbuhan penjualan semen seharusnya dua kali pertumbuhan sektor konstruksi (Anonim, 2004).

pada tahun 2001 konsumsi semen sebesar 25.529.000 ton, tahun 2002 sebesar 27.195.000 ton, tahun 2003 hanya meningkat sedikit, yaitu sebesar 27.538.000 ton, tetapi pada tahun 2004 terjadi peningkatan cukup besar, yaitu sebesar 29.641.000 ton dan pada tahun 2005 sebesar 31.500.000 ton (Tabel 2). Peningkatan yang terjadi pada berbagai segi ini dikarenakan semen tergolong bahan bangunan yang banyak digunakan pada berbagai jenis bangunan fisik. Periode tahun 2001–2005 tersebut pertumbuhan konsumsi semen rata-rata sebesar 5,48 persen, di mana pada periode tahun 2003–2004 mengalami pertumbuhan paling tinggi yaitu sebesar 7,64 persen.

**Tabel 1.** Konsumsi Semen di Indonesia, 2004-2005

Tahun	Konsumsi Semen (ton)	Pertumbuhan (%)
2001	25.529.000	-
2002	27.195.000	6,75
2003	27.538.000	1,10
2004	29.641.000	7,64
2005	31.500.000	6,42

Sumber: Indocommercial (2005: 16) dan Trimuryono (2006: 10)

**Tabel 2.** Total Kapasitas Produksi Semen di Indonesia, 2004-2005

Tahun	Total Kapasitas Produksi (ton)
1998	45.070.000
1999	46.970.000
2000	46.970.000
2001	47.570.000
2002	47.870.000
2003	47.870.000
2004	47.870.000
2005	47.870.000

Sumber: Indocommercial (2005: 5) dan Trimuryono (2006: 10)

Kenaikan dari pertumbuhan sektor konstruksi tersebut juga dipicu oleh perkembangan total dari kapasitas produksi semen. Tabel 2 dapat dilihat tahun 1998 total kapasitas produksi semen tercatat sebesar 45.070.000 ton, kemudian ada kenaikan yang signifikan pada tahun 1999, yaitu sebesar 46.970.000 ton. Tahun 2000 perkembangan total kapasitas semen tetap sama pada tahun sebelumnya, pada tahun 2001 mulai menunjukkan kenaikan lagi, yaitu sebesar 47.570.00 ton, dan pada empat tahun secara berurutan menunjukkan kenaikan yang tetap, yaitu sebesar 47.870.000 ton.

Jumlah perusahaan semen di Indonesia pada tahun 2004 terdapat sembilan perusahaan yang eksis dan semuanya tergabung dalam Asosiasi Semen Indonesia (ASI). Kepemilikan sembilan perusahaan tersebut, terdiri atas dua kepemilikan, yaitu lima perusahaan pemerintah dan empat perusahaan swasta. Tahun 2005, jumlah perusahaan semen hanya terdapat delapan perusahaan yang beroperasi penuh. Satu perusahaan yang tidak beroperasi tersebut adalah PT. Semen Andalas Indonesia dikarenakan pabriknya di Aceh terkena musibah bencana alam pada akhir tahun 2004. Dilihat dari segi jumlah produsennya, perusahaan pemerintah cenderung mendominasi pasar tetapi dalam segi total kapasitas produksi semen nasional, perusahaan swasta yang cenderung menguasai pasar (Indocommercial, 2005: 4).

Tabel 3. Perusahaan Semen di Indonesia, 2004-2005

No.	Perusahaan	Kepemilikan	Kapasitas Produksi (ton)
1.	PT. Indocement Tungal Prakarsa TBK	Swasta	15.650.000
2.	PT. Semen Cibinong (PT. Semen Holcim)	Swasta	9.700.000
3.	PT. Semen Gresik TBK	Pemerintah	8.200.000
4.	PT. Semen Padang	Pemerintah	5.870.000
5.	PT. Semen Tonasa	Pemerintah	3.480.000
6.	PT. Semen Bosowa Maros	Swasta	1.800.000
7.	PT. Semen Andalas	Swasta	1.400.000
8.	PT. Semen Baturaja	Pemerintah	1.200.000
9.	PT. Semen Kupang	Pemerintah	570.000

Sumber: ASI dan Indocommercial (2005: 5)

Dari Tabel 3 dapat dilihat, persaingan tertinggi yang paling mendominasi pasar industri semen di Indonesia antarkepemilikan perusahaan pemerintah dan swasta adalah perusahaan PT. Semen Gresik Tbk dan PT. Indocement Tungal Prakarsa Tbk dalam selisih jumlah yang cukup jauh, yaitu sebesar 7.450.000 ton atau 16 persen. PT. Semen Gresik Tbk sebagai perusahaan pemerintah yang terbesar tetap masih kalah bersaing terhadap perusahaan swasta yang menduduki peringkat kedua terbesar dengan selisih 1.500.000 ton atau 3 persen. PT. Semen Cibinong mengalami perubahan nama perusahaan menjadi PT. Semen Holcim yang diganti pada tahun 2005.

Dengan jumlah mencapai sembilan perusahaan, maka dapat diperkirakan persaingan dalam industri semen cukup ketat. Persaingan tersebut terutama pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai kapasitas produksi yang besar. Untuk melihat derajat persaingan tersebut, maka studi untuk menentukan struktur pasar perlu dilakukan (lihat misalnya Besanko *et al.*, 2000; Shepherd, 1990; Caves, 1967). Di samping itu untuk mempertajam analisis perlu dilakukan studi mengenai strategi yang dilakukan atau perilaku (*conduct*) perusahaan untuk mampu bersaing dan bertahan di pasar. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka perumusan masalah dalam studi ini adalah: (1) termasuk struktur pasar

apakah industri semen di Indonesia?; (2) Bagaimanakah perilaku atau strategi yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut?

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Paradigma Struktur-Perilaku-Kinerja

Pada tahun 1950-an dan 1960-an, organisasi industri mulai muncul sebagai studi empirik yang berpusat pada paradigma S-C-P (*Structure – Conduct – Performance*) atau *S-C-P Paradigm*. Sesuai dengan studi tersebut, model eksogen dari struktur pasar (seperti oligopoli) menentukan model endogen dari perilaku (seperti kolusi) yang kemudian juga menentukan kinerja (seperti keuntungan tinggi). Struktur pasar menentukan perilaku seperti strategi perusahaan, penelitian, dan pengembangan. Perilaku pada akhirnya akan menentukan kinerja seperti keuntungan atau efisiensi (Jacobson & O'Callaghan, 1996: 9).

Chamberlin adalah tokoh dari *Harvard School* yang merumuskan teori dasar untuk mempelajari struktur, perilaku, dan kinerja. Awalnya, Chamberlin (1933) dan Robinson (1934) mengembangkan model persaingan monopolistik yang mengandung unsur monopoli dan persaingan sempurna disertakan dalam penelitian (Lipczynski & Wilson, 2001: 4). Penelitian tersebut untuk mengetahui hubungan antara struktur industri, harga,

keuntungan, dan sebagainya. Chamberlin mengasumsikan bahwa di dalam persaingan monopolistik setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Adanya perilaku perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, maka ekuilibrium dalam jangka panjang akan menunjukkan bahwa harga sama dengan biaya rata-rata. Bila dalam persaingan monopolistik terdapat perusahaan yang berusaha menggabungkan diri untuk mendapatkan keuntungan lebih besar dan menguasai harga pasar, maka pemerintah harus ikut campur tangan untuk mencegah terjadinya perilaku monopoli dalam pasar (Jacobson & O'Callaghan, 1996: 9-10).

Dari penelitian Chamberlin tersebut merupakan keunggulan dari pendekatan S-C-P bila diasumsikan secara berurutan dari struktur ke perilaku ke kinerja. Keunggulan pendekatan tersebut kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Mason (1939) dan Bain (1956) (Clarke, 1994: 4). Dalam studinya, Mason menekankan bahwa pentingnya struktur pasar dan obyek kondisi pasar lainnya merupakan kunci untuk mengidentifikasi pola umum dari perilaku dalam pasar. Studi yang dilakukan oleh Bain (1959) lebih menekankan pada hambatan masuk ke dalam industri, di mana konsentrasi pasar dan diferensiasi produk merupakan unsur penting dari struktur pasar (Clarke, 1994: 5).

Mason (1939) dan Bain (1956) adalah tokoh yang pertama menggunakan studi empiris dari teori S-C-P untuk membandingkan antarjenis industri (Carlton & Perloff, 2005: 246). Dari studi tersebut menghasilkan bahwa ada hubungan antara struktur, perilaku, dan kinerja serta terdapat kemungkinan ada hubungan lain bahwa perilaku dan kinerja juga akan mempengaruhi struktur. Dari studi empirik yang dilakukan oleh Mason dan Bain berdasarkan pengujian hipotesis, maka terbentuklah dasar dari paradigma S-C-P.

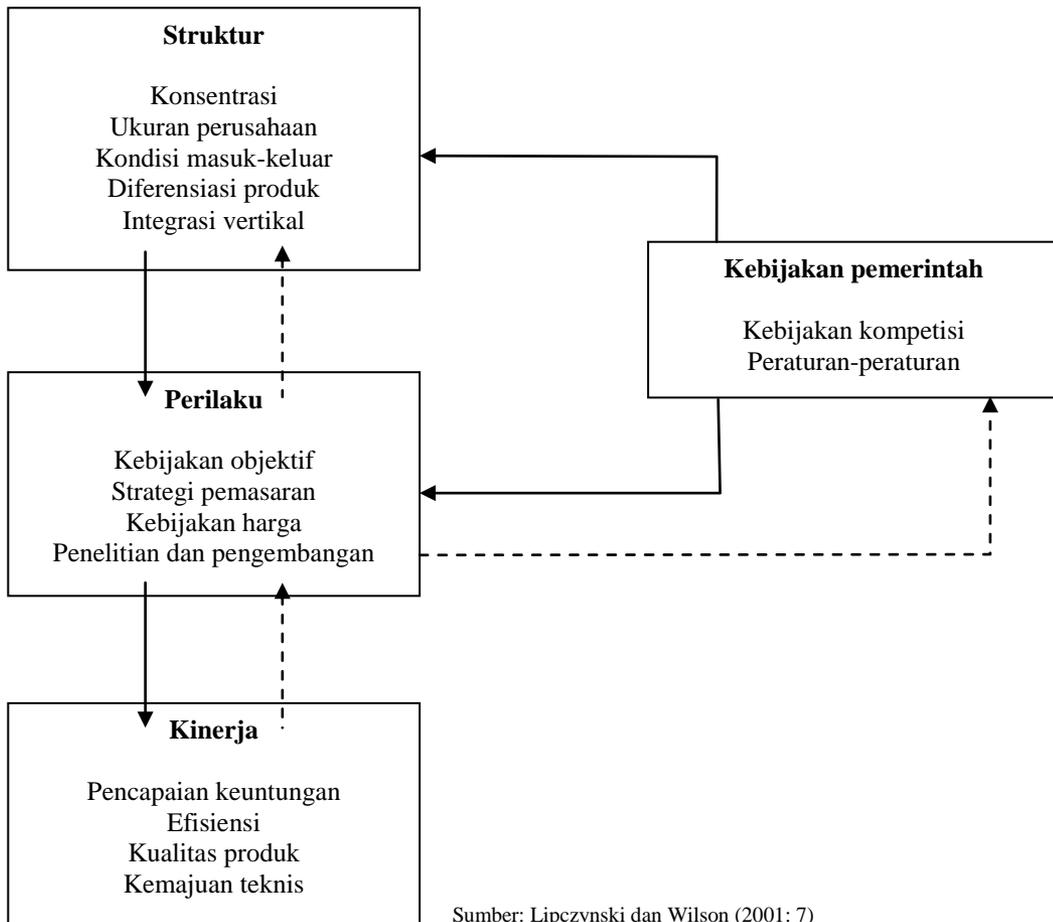
Pada Gambar 1, struktur pasar dibentuk dari dua kondisi dasar, yaitu kondisi penawaran yang meliputi bahan baku, teknologi,

dan elastisitas harga penawaran serta kondisi permintaan yang meliputi ukuran industri, cara distribusi, dan elastisitas harga permintaan. Kondisi ini akan mengakibatkan efek pada struktur industri. Kondisi dasar dari penawaran dan permintaan dalam suatu industri tersebut akan mempengaruhi struktur dan pada akhirnya juga menentukan perilaku dan kinerja perusahaan (Lipczynski & Wilson, 2001: 7).

## 2. Studi Terkait

Penelitian yang dilakukan oleh Santosa & Rifai (2005) adalah mencari hubungan antara rasio konsentrasi dan kinerja di industri rokok kretek. Metode pengukuran yang digunakan adalah metode *Ordinary Least Square* (OLS). Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat konsentrasi  $CR_4$  secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian jika pasar semakin terkonsentrasi, maka semakin meningkatkan kinerja. Hasil ini mendukung pendapat bahwa industri rokok bersifat padat karya. Dari teori SCP, kinerja industri rokok kretek di Indonesia disebabkan oleh struktur oligopolis yang berkonsentrasi tinggi. Salah satu pembentuk stuktur ini adalah regulasi pemerintah di bidang cukai dan PP Nomor 81/1999.

Selanjutnya Ariani & Susilo (2003) melakukan studi mengenai struktur pasar dan perilaku dalam industri mobil di Indonesia. Riset berdasarkan data tahun 1999 dengan sumber data dari CIC Indocommercial. Alat analisis yang digunakan  $CR_4$  dan analisis strategi bersaing serta "lima kekuatan persaingan" dari Porter (1980). Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa untuk struktur pasar terdapat bentuk perusahaan oligopoli ketat yang berdasarkan pada data kapasitas produksi, data kapasitas produksi tiap agen tunggal, data penjualan jenis kendaraan niaga, dan data penjualan jenis kendaraan sedan. Sedangkan strategi yang diterapkan pada industri mobil tersebut adalah strategi bersaing bukan harga, baik berupa promosi dan iklan, pelayanan purna jual, dan pengembangan produk.



**Gambar 1.** Paradigma Struktur-Perilaku-Kinerja

Susilo & Ariani (2003) selanjutnya melakukan studi industri lampu listrik di Indonesia dari sisi struktur pasar dan perilaku. Penelitian ini menggunakan data produksi tahun 2000 yang bersumber pada CIC Indocommercial. Alat analisis yang digunakan adalah metode rasio konsentrasi  $CR_4$ . Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat konsentrasi pasar sebesar 65,68 persen, maka industri lampu listrik di Indonesia termasuk struktur pasar oligopoli ketat. Pada perilaku perusahaan dalam struktur pasar industri lampu listrik, perusahaan cenderung menggunakan strategi persaingan bukan harga. Setiap perusahaan mengembangkan

strategi bersaing seperti pengembangan produk, strategi promosi, iklan, dan strategi penetapan jalur distribusi yang tepat.

Susilo & Sulistyanto (1999) melakukan studi terhadap struktur dan perilaku industri pasta gigi di Indonesia. Hasil studi menunjukkan bahwa industri pasta gigi tersebut termasuk dalam struktur pasar oligopoli, dengan produk yang semi terdiferensiasi. Studi ini menggunakan data tahun 1998 yang bersumber dari CIC Indocommercial dengan alat analisis  $CR_4$ . Riset tersebut menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri mencoba menerapkan strategi pengembangan produk dengan ketat. Di

samping itu mereka juga melakukan strategi bersaing melalui promosi dan iklan. Melalui strategi tersebut diharapkan bahwa produk pasta gigi yang sebenarnya homogen menjadi lebih terdiferensiasi di mata konsumen.

Studi yang dilakukan oleh Forgey, *et al.*, (1997) adalah untuk melengkapi bukti empirik yang berhubungan dengan tingkat konsentrasi pasar jasa properti di Texas. Studi tersebut menggunakan data pada tahun 1992-1995, dengan alat analisis yaitu Koefisien Gini, HHI, dan  $CR_N$ . Hasil dari penelitian tersebut ditemukan bahwa secara relatif terdapat keadaan yang tidak seimbang pada pendistribusian penjualan. Melalui metode Koefisien Gini, penjualan perusahaan dan jasa perusahaan terjadi peningkatan. Pada metode HHI terjadi penurunan tingkat konsentrasi. Berdasarkan metode Rasio Konsentrasi, tidak ada bukti bahwa perusahaan tersebut meningkatkan pangsa pasarnya. Sebaliknya, disarankan adanya keunggulan teknologi dan peningkatan persaingan, tingkat konsentrasi kemungkinan akan menurun.

Selanjutnya studi yang dilakukan oleh Susilo (1996) terhadap industri sepeda motor di Indonesia memperoleh kesimpulan bahwa industri tersebut termasuk ke dalam struktur pasar persaingan monopolistik atau oligopoli longgar. Produk sepeda motor termasuk produk yang terdiferensiasi baik dari kategori bebek, *sport* dan skuter maupun dari volume atau kapasitasnya. Dalam kategori yang sama, persaingan antarproduk lebih pada pelayanan purna jual bukan pada persaingan harga. Mereka juga aktif untuk melakukan pengembangan produk. Data yang digunakan dalam studi tersebut adalah data tahun 1994, sedangkan alat analisis yang digunakan adalah  $CR_4$ . Hasil studi juga menyimpulkan bahwa adanya aksi dan reaksi (*conjectural variation*) di antara mereka. Aksi dan reaksi dapat dilihat misalnya jika pemimpin pasar (*market leader*), yaitu produsen Honda melakukan promosi dengan modus tertentu, aksi tersebut

kemudian akan diikuti oleh pesaing-pesaing dekatnya seperti Yamaha dan Suzuki.

## METODE PENELITIAN

### 1. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan survei dan wawancara. Wawancara dilakukan kepada penjual serta pembeli semen di Kota Yogyakarta dan sekitarnya<sup>2</sup>. Sampel mencakup 20 penjual/pedagang semen serta 20 pembeli semen<sup>3</sup>. Metode pengambilan sampel dengan *convenience sampling* (Kuncoro, 2003: 119). Selanjutnya data sekunder yang dikumpulkan meliputi data jumlah produksi semen (sebagai angka terdekat/*proxy* dari angka penjualan), dan jumlah perusahaan yang terdapat dalam industri semen di Indonesia tahun 2004-2005.

Data sekunder yang diperoleh dari Warta Semen dan Beton Indonesia, Asosiasi Semen Indonesia (ASI), dan CIC Indocommercial. Tahun pengamatan adalah tahun 2004-2005 yang merupakan data terbaru yang diperoleh untuk mengetahui perkembangan industri semen di Indonesia.

### 2. Alat Analisis

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui konsentrasi pasar terutama dalam mendukung kajian struktur pasar dan perilaku dalam industri semen di Indonesia. Untuk keperluan tersebut, maka alat analisis struktur

<sup>2</sup> Di Kota Yogyakarta dan sekitarnya produk semen yang beredar adalah Semen Tiga Roda (Indocement), Semen Holcim, dan Semen Gresik. Ketiga merek semen tersebut diproduksi oleh tiga perusahaan terbesar yang dapat dianggap sebagai *market leader*. Dengan kondisi demikian maka survei di Kota Yogyakarta dan sekitarnya relatif dapat mewakili secara umum persaingan industri semen di Indonesia.

<sup>3</sup> Produk semen relatif homogen dan produk yang beredar di Kota Yogyakarta dan sekitarnya hanya tiga merek sehingga jumlah sampel yang terbatas (20 penjual/pedagang dan 20 konsumen) menurut peneliti cukup representatif.

pasar yang digunakan adalah Rasio Konsentrasi atau *Concentration Ratio* ( $CR_N$ ) dan Indeks Herfindahl-Hirschman atau *Herfindahl-Hirschman Index* (HHI). Sedangkan analisis perilaku menggunakan pendekatan analisis persaingan harga (*price competition strategy*) dan persaingan bukan harga (*non-price competition strategy*).

### 2.1. Rasio Konsentrasi ( $CR_N$ )

Rasio konsentrasi atau *Concentration Ratio* mengukur proporsi dari keseluruhan total penjumlahan penjualan dalam industri berdasarkan perusahaan yang terbesar. Rasio konsentrasi dirumuskan sebagai berikut (Lipczynski & Wilson, 2001: 108):

$$CR_N = \sum_{i=1}^N X_i$$

di mana:

$N$  = jumlah perusahaan yang dipilih berdasarkan peringkat penjualan terbesar.

$X_i$  = jumlah prosentase pangsa pasar dalam industri dari perusahaan  $i$ .

$i$  = 1, 2, 3, ...,  $N$ .

Metode ini mempunyai keunggulan dalam menganalisis tingkat konsentrasi pasar yang hanya berdasarkan kelompok perusahaan yang memiliki pangsa pasar tertinggi. Berdasarkan rumus di atas, pada dasarnya nilai  $N$  antara 3, 4, 8, 10, 20, atau 50. Biasanya metode yang sering digunakan dalam penelitian untuk mencari pangsa pasar adalah  $CR_4$  dan  $CR_8$ . Dalam penelitian ini akan digunakan metode  $CR_3$ ,  $CR_4$ , dan  $CR_8$ . Dari hasil pengukuran rasio konsentrasi kemudian dapat diklasifikasikan ke dalam bentuk struktur pasar yang berdasarkan kriteria dari Shepherd (1990: 14).

Pengklasifikasian bentuk struktur pasar lebih ditekankan pada tingkat penguasaan pangsa pasar dan jumlah perusahaan dalam suatu industri. Pada bentuk struktur pasar monopoli dan perusahaan dominan mempunyai karakteristik tersendiri, yaitu hanya

terdapat satu perusahaan yang menguasai pangsa pasar dan perbedaannya hanya pada tingkat penguasaan pangsa pasar. Selain itu juga terdapat bentuk struktur pasar yang jumlah perusahaan dalam skala besar dalam penguasaan pangsa pasar, hal ini akan menjadi sebuah persaingan yang ketat antarperusahaan dalam suatu industri seperti pasar oligopoli, pasar monopolistik, dan pasar persaingan sempurna.

### 2.2. Indeks Herfindahl-Hirschman (HHI)

Indeks Herfindahl-Hirschman atau *Herfindahl-Hirschman Index* mengukur tingkat konsentrasi pasar yang meliputi semua perusahaan dalam suatu industri yang sama. Indeks Herfindahl-Hirschman dapat dirumuskan sebagai berikut (Heather, 2002: 46):

$$H = \sum (s_i/s)^2$$

di mana:

$S_i$  = jumlah penjualan dalam industri dari perusahaan  $i$

$S$  = total penjualan dalam industri.

Indeks Herfindahl-Hirschman merupakan alat analisis tingkat konsentrasi untuk menghilangkan kesenjangan hasil yang ditunjukkan dari  $CR_N$ . Penggunaan HHI diperlukan dalam penelitian ini untuk memperoleh suatu deskripsi yang akurat. Hasil yang ditunjukkan oleh HHI identik polanya dengan pendekatan  $CR_N$ , namun HHI dinilai lebih akurat dalam mengategorikan tingkat konsentrasi. Nilai HHI tertinggi adalah 10.000 (HHI = 10.000).

Indeks ini dilakukan dengan cara mengkuadratkan pangsa pasar dari setiap perusahaan pada industri tertentu. Dengan mengkuadratkan pangsa pasar dari semua perusahaan, perusahaan yang lebih besar diberikan banyak kontribusi di dalam data. Berdasarkan rumus di atas kemudian dapat diklasifikasikan untuk menentukan tingkat konsentrasi pasar menurut kriteria dari HHI dan kebijakan *antitrust* Amerika Serikat seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** HHI dan Kebijakan *Antitrust* Amerika Serikat

<p>Terkonsentrasi (Bila indeks HHI sebesar 1800-HHI) Menantang jika indeks naik lebih dari 50 poin melalui penggabungan (merger)</p>
<p>Cukup Terkonsentrasi (Bila indeks HHI sebesar 1000-1800) Menantang jika indeks naik lebih dari 100 poin melalui penggabungan</p>
<p>Tidak Terkonsentrasi (Bila indeks HHI sebesar 0-1000) Tidak ada tantangan untuk melakukan penggabungan</p>

Sumber: Heather (2002: 47)

Jika angka berkisar antara 0 dan 1000, ini dipandang sebagai industri yang tidak terkonsentrasi, dan oleh sebab itu penggabungan di antara dua perusahaan tidak akan menantang. Jika indeks berkisar antara 1000 dan 1800, keadaan ini disebut sebagai industri yang cukup terkonsentrasi. Jadi, pihak-pihak berwenang melihat hasil dari penggabungan apakah HHI meningkat lebih dari 100 poin atau tidak. Jika benar, maka penggabungan tersebut akan menjadi tantangan. Jika indeks suatu industri sudah lebih dari 1800, penggabungan tersebut menantang meskipun hanya menaikkan indeks tidak lebih dari 50 poin (Heather, 2002: 47).

### 2.3. Perilaku

Perilaku dapat dilihat dari strategi bersaing maupun strategi perusahaan, namun analisis lebih difokuskan pada strategi bersaing (*competitive strategy*) (Ariani & Susilo, 2003: 94). Untuk mengamati perilaku perusahaan lebih jauh, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu analisis persaingan harga dan persaingan bukan harga (Douglas & Callan, 1995; Koutsoyiannis, 1983).

Untuk menganalisis perilaku, dalam hal ini persaingan harga dan persaingan bukan harga, dari perusahaan-perusahaan dalam

industri semen dilakukan secara deskriptif. Analisis deskriptif memberikan gambaran pola-pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna (Kuncoro, 2003). Dalam analisis deskriptif dilakukan interpretasi atas data dan hubungan yang ada dalam penelitian tersebut.

### 3.3. Tahapan Riset/Penelitian

Adapun tahapan-tahapan dalam melakukan penelitian ini, antara lain:

- 1) Survei Literatur. Tahap ini adalah pencarian referensi yang terkait dengan penelitian.
- 2) Pengumpulan Data. Tahap ini adalah pengumpulan data primer dengan melakukan survei dan wawancara.
- 3) Perhitungan Rasio dan Indeks. Tahap ini adalah melakukan perhitungan dengan metode rasio konsentrasi ( $CR_N$ ) dan metode indeks Herfindahl-Hirschman (HHI).
- 4) Analisis Data. Tahap ini adalah melakukan analisis data yang telah ada untuk mendapatkan hasil dan pembahasan dari penelitian.
- 5) Pelaporan Hasil Riset. Tahap ini adalah tahap untuk melaporkan hasil penelitian yang telah didapatkan.
- 6) Presentasi dan Revisi. Tahap ini adalah melakukan presentasi hasil riset dan melakukan revisi berdasarkan koreksi dan saran yang masuk.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Struktur Pasar

Secara teoretis terdapat empat jenis struktur pasar, yaitu persaingan sempurna, monopoli, persaingan monopolistik, dan oligopoli. Empat jenis struktur pasar tersebut didasarkan pada karakteristik pasar yang meliputi jumlah dan ukuran distribusi para pembeli dan penjual, hambatan masuk, serta

tingkat diferensiasi produk (Susilo & Ariani, 2003: 24-25).

Dalam struktur pasar terdapat berbagai elemen, salah satunya adalah pangsa pasar. Pangsa pasar merupakan indikator yang cukup penting untuk menentukan derajat kekuatan pasar. Selain itu pangsa pasar juga dapat menentukan jenis struktur pasar di dalam suatu industri. Penentuan jenis struktur pasar tersebut dapat digunakan berbagai macam metode pengukuran yang telah diakui yang hanya memerlukan variabel utama yaitu pangsa pasar.

Pada Tabel 5 dapat dilihat, berdasarkan pangsa pasarnya industri semen di Indonesia terbagi menjadi beberapa kelompok. Kelompok pertama adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar lebih dari 10 persen. Kelompok kedua adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar kurang dari 10 persen dan di atas 1 persen. Kelompok ketiga adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar kurang dari 1 persen.

Pangsa pasar tertinggi untuk produksi semen pada tahun 2004 diduduki oleh PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk., yaitu sebesar 30,79 persen dengan produksi sebesar 10.232.073 ton. Peringkat kedua dan ketiga diduduki oleh perusahaan PT. Semen Gresik Tbk. dan PT. Semen Cibinong. Peringkat

keempat diduduki oleh perusahaan PT. Semen Padang. Keempat perusahaan tersebut merupakan produsen yang termasuk kelompok pertama dengan pangsa pasar tertinggi yang memiliki potensi untuk menguasai pasar dalam industri semen.

Pangsa pasar tertinggi untuk produksi semen pada tahun 2005 masih diduduki oleh PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk., yaitu sebesar 31,35 persen dengan produksi sebesar 10.634.630 ton. Peringkat kedua dan ketiga juga sama diduduki oleh perusahaan PT. Semen Gresik Tbk. dan PT. Semen Holcim. Peringkat keempat diduduki oleh perusahaan PT. Semen Padang.

Dari pangsa pasar industri semen pada tahun 2005 ada perubahan posisi yang dimulai dari PT. Semen Bosowa Maros pada peringkat keenam, kemudian disusul oleh PT. Semen Baturaja, dan PT. Semen Kupang. Perubahan ini terjadi karena PT. Semen Andalas Indonesia mengalami kerusakan pada pabriknya yang disebabkan oleh bencana alam yang terjadi pada akhir tahun 2004 dan diperkirakan akan beroperasi kembali pada tahun 2007. Dengan ini berarti hanya terdapat delapan perusahaan yang beroperasi penuh pada tahun 2005, namun justru ada peningkatan dari jumlah produksi, yaitu sebesar 33.916.980 ton.

**Tabel 5.** Pangsa Pasar Industri Semen di Indonesia, 2004-2005

No	Nama Perusahaan	Produksi 2004 (ton)	Pangsa Pasar 2004 (%)	Produksi 2005 (ton)	Pangsa Pasar 2005 (%)
1.	PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.	10.232.073	30,79	10.634.630	31,35
2.	PT. Semen Gresik Tbk.	7.193.416	21,65	7.912.589	23,35
3.	PT. Semen Cibinong (PT. Semen Holcim)	5.410.541	16,28	5.647.850	16,65
4.	PT. Semen Padang	4.600.916	13,85	5.112.440	15,07
5.	PT. Semen Tonasa	2.419.345	7,28	2.697.544	7,95
6.	PT. Semen Andalas Indonesia	1.235.597	3,72	0	0
7.	PT. Semen Bosowa Maros	1.132.338	3,40	949.323	2,80
8.	PT. Semen Baturaja	914.369	2,75	893.630	2,63
9.	PT. Semen Kupang	91.548	0,28	68.974	0,20
Total		33.230.143	100,00	33.916.980	100,00

Sumber: Warta Semen dan Beton Indonesia (2006: 9)

Pada Tabel 6, dalam industri semen terjadi adanya ekspor-impor yang dilakukan oleh setiap perusahaan. Dengan adanya kegiatan ekspor-impor, maka perusahaan yang melakukan ekspor semen akan dikurangi jumlah produksinya. Karena data impor setiap perusahaan tidak diketahui, maka dapat ditambahkan ke dalam salah satu perusahaan. Dalam perhitungan ini impor akan ditambahkan pada PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.

Dengan adanya ekspor-impor, secara otomatis akan mengakibatkan pada perubahan jumlah produksi dan pangsa pasarnya. Dari sembilan perusahaan yang tergabung dalam ASI, pada tahun 2004 semua perusahaan melakukan ekspor kecuali PT. Semen Baturaja. Pada tahun 2005 terjadi perubahan dalam melakukan pengekspor semen yang hanya dilakukan oleh lima perusahaan saja.

Pada Tabel 7 dapat dilihat, bahwa terjadi perubahan pada jumlah produksi dan pangsa

**Tabel 6.** Ekspor-Impor Industri Semen di Indonesia, 2004-2005

No	Perusahaan	Ekspor 2004 (ton)	Impor 2004 (ton)	Ekspor 2005 (ton)	Impor 2005 (ton)
1.	PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.	1.228.000	17.000	1.203.000	1.200.000
2.	PT. Semen Gresik Tbk.	5.000	0	0	0
3.	PT. Semen Cibinong (PT. Semen Holcim)	783.000	0	794.000	0
4.	PT. Semen Padang	801.000	0	1.130.000	0
5.	PT. Semen Tonasa	4.000	0	155.000	0
6.	PT. Semen Andalas Indonesia	58.000	0	0	0
7.	PT. Semen Bosowa Maros	29.000	0	6.000	0
8.	PT. Semen Baturaja	0	0	0	0
9.	PT. Semen Kupang	6.000	0	0	0
	Total	2.914.000	17.000	3.289.000	1.200.000

Sumber: Warta Semen dan Beton Indonesia (2006: 11)

**Tabel 7.** Perubahan Pangsa Pasar Industri Semen di Indonesia, 2004-2005

No	Nama Perusahaan	Produksi 2004 (ton)	Pangsa Pasar 2004 (%)	Produksi 2005 (ton)	Pangsa Pasar 2005 (%)
1.	PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.	9.021.073	29,74	10.631.630	33,40
2.	PT. Semen Gresik Tbk.	7.188.416	23,70	7.912.589	24,86
3.	PT. Semen Cibinong (PT. Semen Holcim)	4.627.541	15,26	4.853.850	15,25
4.	PT. Semen Padang	3.799.916	12,53	3.982.440	12,51
5.	PT. Semen Tonasa	2.415.345	7,96	2.542.544	7,99
6.	PT. Semen Andalas Indonesia	1.177.597	3,88	0	0
7.	PT. Semen Bosowa Maros	1.103.338	3,64	943.323	2,96
8.	PT. Semen Baturaja	914.369	3,01	893.630	2,81
9.	PT. Semen Kupang	85.548	0,28	68.974	0,22
	Total	30.333.143	100,00	31.828.980	100,00

pasar dari setiap perusahaan. Perubahan yang terjadi karena adanya ekspor-impor ini pada dasarnya tidak mempengaruhi posisi perusahaan di dalam pasar pada tahun 2005, karena PT. Semen Andalas tidak memproduksi lagi dan tidak melakukan ekspor-impor.

Untuk mengetahui struktur pasar industri semen di Indonesia pada tahun 2004-2005 dapat digunakan dengan dua metode, yaitu rasio konsentrasi ( $CR_N$ ) dan indeks *Herfindahl-Hirschman* (HHI) dengan menggunakan data perubahan pangsa pasar setelah adanya ekspor-impor pada Tabel 7. Kedua metode tersebut merupakan metode yang populer dan sering digunakan oleh para peneliti. Kedua metode yang kebanyakan digunakan oleh peneliti ini tergolong sederhana dan mudah untuk melakukan pengukuran terhadap struktur pasar dalam suatu industri.

### 1.1. Rasio Konsentrasi

Rasio konsentrasi atau *Concentration Ratio* mengukur proporsi dari keseluruhan total penjumlahan penjualan dalam industri berdasarkan perusahaan yang terbesar (Lipczynski & Wilson, 2001: 108). Dalam penelitian ini akan digunakan rasio konsentrasi yang difokuskan pada pengamatan tiga, empat, dan delapan perusahaan yang memiliki pangsa pasar tertinggi ( $CR_3$ ,  $CR_4$ , dan  $CR_8$ ). Metode ini dilakukan untuk mengetahui tingkat konsentrasi dan deskripsi kekuatan pasar dalam industri semen di Indonesia pada tahun 2004-2005. Adapun hasil perhitungannya untuk tahun 2004 sebagai berikut:

$$CR_3 = \sum_{i=1}^3 Xi$$

$$CR_3 = 68,70\%$$

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 Xi$$

$$CR_4 = 81,23\%$$

$$CR_8 = \sum_{i=1}^8 Xi$$

$$CR_8 = 99,72\%$$

Untuk total produksi semen sebesar 30.333.143 ton pada tahun 2004, rasio konsentrasi untuk tiga perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi ( $CR_3$ ) adalah sebesar 68,70 persen, sedangkan 31,30 persen nilai pangsa pasar sisanya dikuasai oleh perusahaan lainnya. Rasio untuk empat perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi ( $CR_4$ ) adalah sebesar 81,23 persen, sedangkan 18,77 persen nilai pangsa pasar sisanya dikuasai oleh perusahaan lainnya. Rasio untuk delapan perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi ( $CR_8$ ) adalah sebesar 99,72 persen, sedangkan 0,28 persen nilai pangsa pasar sisanya dikuasai oleh perusahaan lainnya. Untuk perhitungan tahun 2005 sebagai berikut:

$$CR_3 = \sum_{i=1}^3 Xi$$

$$CR_3 = 73,51\%$$

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 Xi$$

$$CR_4 = 86,02\%$$

$$CR_8 = \sum_{i=1}^8 Xi$$

$$CR_8 = 100,00\%$$

Untuk produksi semen pada tahun 2005, rasio konsentrasi untuk tiga perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi ( $CR_3$ ) adalah sebesar 73,51 persen, sedangkan 26,49 persen nilai pangsa pasar sisanya dikuasai oleh perusahaan lainnya. Rasio untuk empat perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi ( $CR_4$ ) adalah sebesar 86,02 persen, sedangkan 13,98 persen nilai pangsa pasar sisanya dikuasai oleh perusahaan lainnya. Rasio untuk delapan perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi ( $CR_8$ ) adalah sebesar 100 persen.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, berarti industri semen di Indonesia pada tahun 2004 berdasarkan total produksi termasuk dalam kategori struktur pasar oligopoli pekat dengan perhitungan  $CR_4$  sebesar 81,23 persen, sedangkan pada tahun 2005 juga tergolong oligopoli pekat dengan perhitungan  $CR_4$  sebesar 86,02 persen (lampiran Tabel A). Dalam struktur oligopoli pekat ditandai dengan empat perusahaan terbesar yang menguasai 60 hingga 100 persen pangsa pasar. Pada bentuk struktur pasar seperti ini, maka terdapat peluang terjadinya kolusi di dalam persaingan melalui strategi persaingan harga (Shepherd, 1990: 14).

Pada klasifikasi oligopoli menurut kriteria Bain, bila salah satu kriteria tidak terpenuhi, maka klasifikasinya digeser hingga semua kriteria dari jenis oligopoli yang diamati terpenuhi (Khurniawan, 2003: 94). Dari hasil perhitungan di atas, struktur pasar industri semen di Indonesia pada tahun 2004 tergolong memiliki jenis oligopoli tipe 1 atau oligopoli penuh dengan tingkat konsentrasi penguasaan pangsa pasar sebesar 99,72 persen terhadap pengamatan delapan perusahaan (lampiran Tabel B). Pada klasifikasi ini, disyaratkan delapan kelompok perusahaan tersebut harus memiliki tingkat konsentrasi  $\pm 99$  persen. Pada tahun 2005 tidak dapat diklasifikasikan karena semua kriteria dari Bain tidak terpenuhi.

Bila dilihat dari penelitian industri semen pada tahun 2002 yang dilakukan oleh Silalahi (2003) dengan melihat dari kapasitas produksi dan pangsa pasarnya, dapat dihasilkan bahwa struktur pasarnya adalah oligopoli pekat. Pada penelitian ini, industri semen pada tahun 2004-2005 juga dihasilkan bahwa struktur pasarnya oligopoli pekat. Jadi bila dibandingkan, bahwa tidak ada perubahan dari struktur pasar industri semen dari kedua hasil riset tersebut. Dari struktur pasar industri semen yang oligopoli tersebut juga dapat dilihat 4 (empat) perusahaan saja yang menguasai pangsa pasar, yaitu PT. Indoce-

ment Tunggul Prakarsa Tbk., PT. Semen Gresik Tbk., PT. Semen Holcim (d/h PT. Semen Cibinong), dan PT. Semen Padang.

### 1.2. Indeks Herfindahl-Hirschman

Indeks Herfindahl-Hirschman atau *Herfindahl-Hirschman Index* mengukur tingkat konsentrasi pasar yang meliputi semua perusahaan dalam suatu industri yang sama (Heather, 2002: 46). Metode kedua ini dilakukan untuk memperkuat hasil dari perhitungan rasio konsentrasi karena rasio tersebut tidak memberikan cukup perhatian untuk perusahaan yang lebih besar. Metode HHI ini digunakan karena menjadi dasar kebijakan *antitrust* Amerika Serikat. Adapun hasil perhitungan untuk tahun 2004 sebagai berikut:

$$H = \sum (s_i/s)^2$$

$$H = 1936,8362$$

Berdasarkan perhitungan di atas, nilai indeks H adalah sebesar 1936,8362. Ini berarti, industri semen di Indonesia pada tahun 2004 terkonsentrasi<sup>4</sup>. Perhitungan untuk tahun 2005 sebagai berikut:

$$H = \sum (s_i/s)^2$$

$$H = 2202,6893$$

Berdasarkan perhitungan di atas, nilai indeks H adalah sebesar 2202,6893. Ini berarti, industri semen di Indonesia pada tahun 2005 terkonsentrasi. Menurut kriteria dari HHI dan kebijakan *antitrust* Amerika Serikat, ditandai dengan indeks lebih dari 1800. Indeks H sebesar 1936,8362 (tahun 2004) dan sebesar

<sup>4</sup> Menurut Pasaribu (2006), industri semen sangat terkonsentrasi disebabkan oleh: (1) kebutuhan modal yang relatif besar (*capital intensive*) menciptakan hambatan untuk munculnya pesaing baru (*new entrants*). (2) Sifat dari produk semen yang berat dan memerlukan tempat sehingga biaya transportasi menjadi mahal. Oleh karena itu, pasar domestik merupakan pasar utama produsen semen, bukan pasar ekspor. (3). Gelombang globalisasi membawa dampak pada industri semen Indonesia, di mana dua produsen dunia telah memiliki saham di PT. Indocemen Tunggul Prakarsa dan PT. Semen Holcim Indonesia.

2202,6893 (tahun 2005) ini berarti penggabungan perusahaan akan menantang untuk dilakukan bila indeks naik lebih dari 50 poin. Dengan adanya penggabungan, maka ada peluang bagi perusahaan-perusahaan kecil ataupun perusahaan-perusahaan besar dapat bergabung untuk mendapatkan pangsa pasar dan keuntungan yang lebih besar.

## 2. Perilaku

Berdasarkan pendekatan S-C-P, struktur pasar akan mempengaruhi perilaku perusahaan dalam suatu industri. Dari hasil analisis, struktur pasar industri semen di Indonesia pada tahun 2004-2005 adalah oligopoli pekat, sehingga dapat dianalisis perilaku dari masing-masing perusahaan dalam menghadapi persaingan.<sup>5</sup> Perilaku dapat dilihat dari strategi bersaing. Dalam strategi bersaing, penelitian ini akan menggunakan pendekatan strategi bersaing harga dan strategi bersaing bukan harga.

### 2.1. Strategi Bersaing Harga

Pada industri yang memiliki struktur pasar oligopoli, secara teoretis perusahaan yang menguasai pasar atau pemimpin pasar (*market leader*) dapat merintis untuk membangun kolusi. Jika memilih untuk bersaing, maka akan bersaing dengan amat ketat (Susilo & Ariani, 2003: 28). Hal ini sesuai dengan kriteria dari Shepherd (1990), yaitu pada struktur pasar oligopoli pekat memungkinkan terjadinya kolusi.

Tindakan kolusi adalah menerapkan strategi perusahaan dalam menaikkan harga dengan pembatasan output. Pada umumnya, tindakan kolusi pada industri semen memiliki keunggulan dan kelemahan. Bila kolusi terjadi, perusahaan-perusahaan besar akan

berpeluang untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena terjadi kenaikan harga dan akan meningkatkan keuntungannya sehingga mendapatkan kekuatan monopoli yang dapat menguasai pasar. Adanya kolusi juga menyebabkan terjadinya pengingkaran janji kerja sama (*cheating*) karena setiap perusahaan pasti ingin mendapatkan keuntungan lebih besar dengan menaikkan batasan output yang telah ditentukan dalam perjanjian kerja sama.

Bila tindakan untuk berkolusi terlalu berisiko, maka setiap perusahaan akan memilih untuk bersaing satu sama lain. Di dalam struktur pasar oligopoli khususnya produk-produk homogen akan terjadi keterkaitan reaksi. Artinya, jika salah satu perusahaan menaikkan harganya, perusahaan lain otomatis ikut menaikkan harga dan juga sebaliknya. Di sinilah terjadi apa yang disebut dengan perilaku yang saling menyesuaikan di antara perusahaan yang dapat dibuat tidak tertulis (*gentlemen's agreement*). Hal ini terjadi pada industri semen karena sifat barang-barang yang homogen hampir tidak terdapat persaingan kualitas<sup>6</sup>. Barang yang homogen pada umumnya mempunyai kualitas yang hampir sama, sehingga strategi harga seperti ini lebih diandalkan bagi setiap perusahaan (Silalahi, 2003: 3-6).

Sebagai pemimpin pasar tentu saja setiap kebijakan yang dilakukan oleh PT. Indocement Prakarsa Tunggal Tbk (*market leader*) akan dipantau bahkan diikuti pesaing-pesaingnya (*follower*). Secara umum, produk dari perusahaan tersebut dianggap lebih unggul, sedangkan perusahaan lainnya akan mengikuti langkah-langkah yang diambil dari kebijakan perusahaan besar. Pada perusahaan-perusahaan kecil, mereka lebih cenderung menjual produknya dengan harga yang rendah

<sup>5</sup> Dengan kondisi struktur pasar yang terkonsentrasi pada 3-4 perusahaan terbesar, beberapa pihak menduga industri semen terdapat indikasi monopoli (Anonim, 2004) dan berpotensi terbentuknya kartel (Pasaribu, 2006). Selanjutnya jika benar-benar terjadi maka akan terjadi eksploitasi harga yang merugikan konsumen.

<sup>6</sup> Hasil survei terhadap 20 pembeli, mereka mengenal dua jenis semen yaitu semen warna abu-abu dan semen warna putih. Untuk jenis semen abu-abu bagi mereka merupakan produk yang homogen, meskipun secara teknis semen warna abu-abu terdiri dari empat jenis (lihat Aly, 2006).

di daerah sekitarnya seperti PT. Semen Baturaja dan PT. Semen Kupang.

Pada Tabel 8 menunjukkan beberapa toko di Yogyakarta yang menjual berbagai merek semen. Beberapa toko hampir ada kesamaan dalam menjual produk semen, yaitu Semen Tiga Roda, Semen Gresik, dan Semen Holcim. Menurut beberapa penjual, ketiga produk semen tersebut memang dianggap produk yang berkualitas dan mempunyai daya tahan yang lebih kuat daripada produk semen lainnya. Selain itu ketiga produk semen tersebut telah mempunyai faktor merek yang terkenal selama beberapa tahun bagi para konsumennya sehingga konsumen lebih cenderung menggunakan ketiga produk semen tersebut.

Harga semen di Yogyakarta tergolong kompetitif karena tidak ada produk yang mematok harga yang cukup tajam<sup>7</sup>. Pada persaingan harga semen jenis semen *portland pozolan* (PPC), harga Semen Gresik dan Semen Holcim adalah sama dan selisih Rp500,00 dengan Semen Tiga Roda, hal ini dilakukan oleh PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. yang satu-satunya memproduksi semen putih (*white cement*) di antara perusahaan lainnya dengan patokan harga Rp55.000,00 per sak. Sebelumnya, pada tahun 2005 harga eceran semen pada bulan Januari di Pulau Jawa berkisar sekitar Rp30.500,00 per sak dan bulan-bulan berikutnya harga bergerak naik mencapai Rp40.000,00 per sak pada akhir tahun (Trimuryono, 2006: 12).

Persaingan harga semen yang terjadi di Yogyakarta tersebut terjadi karena adanya program peduli bencana alam gempa untuk membantu masyarakat dalam pembangunan rumah, gedung, dan fasilitas umum lainnya yang telah rusak terkena gempa serta persaingan tersebut merupakan adanya aksi yang saling bergantung satu sama lain, yaitu bila

salah satu perusahaan mematok harga tertentu, maka akan diikuti oleh perusahaan lain dengan selisih harga yang tidak terlalu tajam.

## 2.2. Strategi Bersaing Bukan Harga

Strategi bersaing bukan harga diterapkan suatu perusahaan bila tidak dapat bersaing dalam persaingan harga. Strategi bersaing bukan harga menekankan pada persaingan produk perusahaan dan dilakukan agar tidak terjadinya kecenderungan perilaku monopoli dalam suatu industri. Bentuk-bentuk strategi ini dapat dibagi dalam tiga kelompok, yaitu pengembangan produk, promosi atau iklan, dan distribusi.

### 2.2.1. Pengembangan Produk

Pada strategi pengembangan produk, setiap perusahaan akan berusaha untuk mengembangkan produknya dengan menggunakan teknologi. Dengan adanya teknologi yang baru dan semakin canggih, maka perusahaan akan memiliki keunggulan pada produknya untuk bersaing dengan produk perusahaan lainnya. Dalam industri semen, pengembangan produk yang dilakukan oleh setiap perusahaan adalah pada jenis-jenis semen seperti semen portland pozolan, semen portland putih, semen portland campur, semen masonry, dan semen portland komposit (<http://id.wikipedia.org/wiki/semen>)<sup>8</sup>. Kebanyakan perusahaan-perusahaan semen lebih cenderung mengembangkan jenis-jenis semen portland pozolan karena jenis semen tersebut sering digunakan dalam pembangunan infrastruktur seperti perumahan, gedung, dan fasilitas umum. Setiap perusahaan bersaing untuk mengembangkan semen portland pozolan dengan berbagai campuran agar menjadi semen yang terkuat dan terkokoh.

<sup>7</sup> Harga semen sedikit naik karena adanya dorongan kenaikan permintaan, karena dana rekonstruksi untuk korban gempa bumi telah dapat dicairkan dan digunakan.

<sup>8</sup> Aly (2006) menyebutkan jenis produk semen yang diproduksi di lingkungan Asosiasi Semen Indonesia (ASI) adalah: (1) *Oil Wet Cement* (OWC); (2) *Super Mansory Cement* (SMC); (3) *White Cement* (WC); (4) *Portland Pozzoland Cement* (PPC); dan (5) *Portland Composite Cement* (PCS).

Tabel 8. Harga Produk Semen di Yogyakarta

Toko	Harga Semen per Sak (Rp)
Harapan Jaya (Jl. Solo)	Holcim (PPC) = 26.000 Tiga Roda (PPC) = 25.500
Indra Jaya (Jl. Adisucipto)	Holcim (PPC) = 26.000
Barokah Jaya (Jl. Veteran)	Gresik (PPC) = 26.000 Tiga Roda ( <i>White Cement</i> ) = 55.000
Pamela Lima (Jl. Ring Road Selatan)	Gresik (PPC) = 26.000
Selomas (Jl. Lowanu)	Holcim (PPC) = 26.000 Tiga Roda ( <i>White Cement</i> ) = 55.000
Artomoro (Jl. Ring Road Selatan)	Gresik (PPC) = 26.000 Tiga Roda ( <i>White Cement</i> ) = 55.000
Pembangunan (Jl. Ring Road Barat)	Holcim (PPC) = 26.000
Lendra (Jl. Parangtritis)	Gresik (PPC) = 26.000 Tiga Roda ( <i>White Cement</i> ) = 55.000
Mantep (Jl. Bantul)	Holcim (PPC) = 26.000 Tiga Roda (PPC) = 25.500
Mangun (Jl. Janti)	Holcim (PPC) = 26.000
Pulung (Jl. Taman Siswa)	Gresik (PPC) = 26.000 Holcim (PPC) = 26.000
Alam Indah (Jl. Brigjen Katamso)	Gresik (PPC) = 26.000 Tiga Roda (PPC) = 25.500 Tiga Roda ( <i>White Cement</i> ) = 55.000
Bintang Mulia (Jl. Brigjen Katamso)	Gresik (PPC) = 26.000 Holcim (PPC) = 26.000
Karya Jaya (Jl. Kaliurang)	Gresik (PPC) = 26.000
Alam Jaya (Jl. Jendral Sutoyo)	Gresik (PPC) = 26.000
Mahkota Jaya ( Jl. Tentara Pelajar)	Holcim (PPC) = 26.000 Tiga Roda ( <i>White Cement</i> ) = 57.500
Unggul (Jl. Gebang)	Holcim (PPC) = 26.000 Tiga Roda (PPC) = 25.500
Eka Jaya (Jl. Bantul)	Holcim (PPC) = 26.000
271 (Jl. Ring Road Utara)	Holcim (PPC) = 26.000
Sri Perti Dadi (Jl. Ring Road Utara)	Holcim (PPC) = 26.000

Sumber: Hasil survei (2006).

### 2.2.2. Promosi atau Iklan

Pada strategi promosi atau iklan, persaingan antarperusahaan yang dilakukan adalah melalui media cetak dan elektronik. Secara teoretis, promosi atau iklan ditujukan untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar, menginformasikan produk kepada konsumen potensial, dan meningkatkan citra dari produk itu sendiri (Susilo & Ariani, 2003: 28). Strategi ini cenderung lebih cocok dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar karena akan membutuhkan biaya yang tinggi. Sebagai contoh, PT. Indocement Prakarsa Tunggal Tbk menggunakan promosi melalui acara (*show*) di salah satu stasiun televisi swasta yang mempromosikan dan menggunakan iklan pada produk unggulannya, yaitu semen merek Tiga Roda. Selain itu dapat melalui festival (*event*) pembangunan rumah seperti yang dilakukan oleh PT. Semen Gresik Tbk. Dengan strategi seperti ini, maka konsumen akan memandang bahwa kedua perusahaan tersebut memiliki produk semen yang unggul dan berkualitas. Perusahaan lain yang cukup gencar melakukan promosi dan iklan melalui media TV, surat kabar, dan media lainnya adalah PT. Semen Holcim. Hal ini tentu tidak terlepas untuk mengenalkan produk "Holcim" yang merupakan *brand-name* baru.

### 2.2.3. Distribusi

Pada strategi distribusi, sistem pendistribusian semen secara teoretis menjadi bebas setelah tidak berlakunya sistem pemasaran melalui HPS (Harga Pedoman Setempat) sejak November 1997. Tetapi pada kenyataannya pendistribusian semen tidak jauh berbeda dan wilayah pasar masing-masing perusahaan selama ini tidak mengalami perubahan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mencoba menggeser merek lain dan berhasil tetapi di daerah dekat pabrik tetap sulit digeser. Oleh karena itu, maka pendistribusian semen dibatasi wilayahnya. Contoh, pendistribusian semen pada tahun

2004 di wilayah DI Yogyakarta/Jateng oleh PT. Semen Cibinong, PT. Semen Gresik Tbk, PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk, PT. Semen Padang, dan PT. Semen Tonasa. Untuk wilayah Jawa Timur oleh PT. Semen Gresik Tbk, PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk, PT. Semen Cibinong, PT. Semen Bosowa Maros, dan PT. Semen Tonasa (Indocommercial, 2005: 17).

Dalam pendistribusian, biaya akan jadi permasalahan yang penting juga bagi perusahaan selain promosi atau iklan. Permasalahan tersebut akan lebih dirasakan bagi perusahaan-perusahaan kecil, oleh karena itu perusahaan tersebut lebih mementingkan pendistribusian produknya di wilayah sekitar seperti PT. Semen Baturaja dan PT. Semen Kupang. Pada perusahaan-perusahaan besar akan memperluas jangkauan penyebaran pendistribusian produk yang hampir meliputi berbagai wilayah di Indonesia. Dengan tingkat penyebaran pendistribusian, maka akan mempengaruhi tingkat keuntungan perusahaan. Menurut Kotler (1996), keberhasilan distribusi produk sangat tergantung pada berbagai komponen seperti pergudangan, transportasi, sistem persediaan, dan karyawan yang menjalankan sistem distribusi (Susilo & Ariani, 2003: 28).

## KESIMPULAN

Berdasarkan alat analisis yang digunakan ( $CR_4$ ) maka struktur pasar dalam industri semen pada tahun 2004-2005 tergolong ke dalam Oligopoli Pekat dan dalam klasifikasi Oligopoli Tipe I atau Oligopoli Penuh. Sedangkan berdasarkan indeks Herfindahl-Hirschman, industri semen di Indonesia pada tahun 2004-2005 tergolong terkonsentrasi.

Perilaku industri berdasarkan strategi bersaing dengan menggunakan strategi bersaing dengan harga, pengembangan produk, promosi atau iklan, dan distribusi dapat diterangkan sebagai berikut: (1) Strategi harga lebih banyak dimanfaatkan oleh kelompok perusahaan besar, namun biasanya

akan diikuti oleh perusahaan-perusahaan lainnya. (2) Strategi pengembangan produk merupakan syarat yang wajib bagi setiap perusahaan untuk mengembangkan kualitas produknya, baik bagi perusahaan-perusahaan besar maupun perusahaan-perusahaan kecil. (3) Strategi promosi atau iklan yang pada umumnya dilakukan oleh setiap perusahaan adalah melalui dari koran, internet dan jaringan distribusi. Pada perusahaan besar cakupannya lebih luas seperti televisi, radio, pameran, dan festival karena membutuhkan biaya yang tinggi. (4) Strategi distribusi dilakukan berdasarkan wilayah pembagian pendistribusian semen yang dibatasi. Pendistribusian oleh perusahaan-perusahaan besar menjangkau hampir di seluruh wilayah, sedangkan perusahaan-perusahaan kecil hanya mendistribusikan di sekitar wilayahnya saja.

Dalam industri semen yang terkonsentrasi, pemerintah perlu menjamin terciptanya mekanisme pasar yang kompetitif dan efisien sehingga tidak terjadi eksploitasi harga oleh produsen. Pasar yang efisien harus tetap dijaga untuk memberikan tingkat pengembalian yang wajar bagi pemilik modal sehingga kesinambungan investasi tetap terjaga.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aly, M.A. 2006. "Jenis Produk Pabrik Semen di Lingkungan ASI." *Warta Semen dan Beton Indonesia* 4 (2): 2-3 diakses dari <http://www.asi.or.id/publikasi> tanggal 1 Oktober 2006.
- Ariani, D. W., dan Y.S. Susilo. 2003. "Kajian Industri Mobil: Pendekatan Struktur dan Perilaku." *Modus Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 15 (2): 89-104.
- Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley, dan S. Schaeffer. 2004. *Economics of Strategy* 3<sup>rd</sup> . Edition, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Carlton, D.W., dan J.M. Perloff. 2005. *Modern Industrial Organization* 4<sup>th</sup> Edition. New York: Addison-Wesley.
- Caves, R. 1967. *American Industry: Structure, Conduct, Performance* Second Edition. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- CIC. 2005. "Perkembangan dan Prospek Industri Semen di Indonesia." *Indocommercial Laporan Khusus* 360 (16 Agustus): 3-32.
- Clarke, R. 1994. *Industrial Economics*. New York USA: Basil Blackwell Inc.
- Douglas, E.J., dan S. Callan. 1995. *Managerial Economics Analysis and Strategy* 4<sup>th</sup> Edition. Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Forgey, F.A., W.E. Mullendore, dan R.C. Rutherford. 1997. "Market Structure in The Residential Real Estate Brokerage Market." *Journal of Real Estate Research* 14 (1/2): 107-115 diakses dari <http://www.repec.org>, tanggal 28 Agustus 2006.
- Heather, K. 2002. *The Economics of Industries Firms*. London: Prentice Hall.
- Jacobson, D. dan B.A. O'Callaghan. 1996. *Industrial Economics and Organization*. London: McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Khurniawan, A. 2003. "Analisis Struktur Pasar Industri Mobil di Indonesia Tahun 1997-2001". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Koutsoyiannis, A. 1983. *Modern Microeconomics: Non Price Decisions* 2<sup>nd</sup> Edition, Hongkong: Macmillan Publishers Ltd.
- Kuncoro, M. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?* Cetakan 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Latupeirissa, D. 2005 "Analisis Struktur Pasar dan Perilaku Industri Pesawat Televisi di

- Indonesia Tahun 2003". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Lipczynski, J. dan J. Wilson. 2001. *Industrial Organization: An Analysis of Competitive Market*. New York: Pearson Education Limited, & Prentice Hall (Financial Times).
- Pasaribu, C.S. 2006. "Kartel Semen, Mitos atau Fakta?." *Kompas*, 15 Mei 2006, diakses dari <http://www.kompas.com/kompas-cetk/0605/15/ekonomi/2654618.htm> tanggal 1 Oktober 2006.
- Santosa, P.B., dan B. Rifai. 2005. "Analisis Industri Rokok Kretek Di Indonesia Tahun 1976-2001." *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 6(2): 227-239.
- Shepherd, W. G. 1990. *The Economics of Industrial Organization*. International Edition, Singapore: Prentice-Hall, Inc.
- Silalahi, M. U. 2003. "Persaingan Dalam Industri Semen Nasional." *CSIS Working Paper Series*, WPE 070, Juni 2003, hal. 1-10 diakses dari [http://www.csis.or.id/papers/wpe\\_070](http://www.csis.or.id/papers/wpe_070) tanggal 28 Agustus 2006.
- Susilo, Y. S. dan D.W. Ariani. 2003. "Struktur Pasar dan Perilaku Industri Lampu Listrik di Indonesia." *Modus Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 15(1) 21-30.
- Susilo, Y.S., dan H.S. Sulistyanto. 1999 "Studi Industri Pasta Gigi di Indonesia: Pendekatan Struktur dan Perilaku." *VISI VIII*: 18- 23
- Susilo, Y.S. 1996. "Studi Industri Sepeda Motor di Indonesia: Pendekatan Struktur dan Perilaku." *Widya Dharma* 2: 20-26
- Trimuryono, U. 2006. "Pengadaan Semen Indonesia 2005." *Warta Semen dan Beton Indonesia* 4(2): 8-12 diakses dari <http://www.asi.or.id/publikasi>, tanggal 1 Oktober 2006.

## LAMPIRAN

Tabel A. Klasifikasi Struktur Pasar Berdasarkan Kategori

Struktur Pasar	Kondisi
Monopoli ( <i>Pure Monopoly</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat satu perusahaan yang menguasai 100 persen pangsa pasar.</li> <li>2. Tidak ada pesaing yang dapat masuk ke dalam pasar.</li> <li>3. Harga tidak elastis.</li> </ol>
Perusahaan Dominan ( <i>Dominant Firm</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat satu perusahaan yang menguasai 50-100 persen pangsa pasar.</li> <li>2. Tidak memiliki pesaing yang terdekat.</li> </ol>
Oligopoli Pekat ( <i>Tight Oligopoly</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdiri atas empat perusahaan yang menguasai pangsa pasar.</li> <li>2. Empat perusahaan yang menguasai 60-100 persen pangsa pasar.</li> <li>3. Memungkinkan terjadinya kolusi</li> </ol>
Oligopoli Longgar ( <i>Loose Oligopoly</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat empat perusahaan yang menguasai pangsa pasar tidak lebih dari 40 persen.</li> <li>2. Kolusi jarang terjadi.</li> </ol>
Persaingan Monopolistik ( <i>Monopolistic Competition</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat cukup banyak pesaing.</li> <li>2. Pangsa pasar tertinggi dari masing-masing perusahaan tidak lebih dari 10 persen.</li> </ol>
Persaingan Sempurna ( <i>Perfect Competition</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat lebih dari 50 pesaing dalam suatu industri.</li> <li>2. Tidak ada perusahaan yang berpotensi menguasai pasar.</li> <li>3. Tingkat elastisitas harga cukup tinggi.</li> </ol>

Sumber: Shepherd (1990: 14)

Tabel B. Klasifikasi Oligopoli

Jenis Oligopoli	Kriteria
Tipe 1 (Oligopoli Penuh)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsentrasi 3 perusahaan terbesar menguasai pasar <math>\pm</math> 87 persen.</li> <li>2. Konsentrasi 8 perusahaan terbesar menguasai pasar <math>\pm</math> 99 persen.</li> </ol>
Tipe 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsentrasi 4 perusahaan terbesar menguasai pasar antara 65-75 persen.</li> <li>2. Konsentrasi 8 perusahaan terbesar menguasai pasar antara 85-90 persen.</li> <li>3. Konsentrasi 20 perusahaan terbesar menguasai pasar antara <math>\pm</math> 95 persen.</li> </ol>
Tipe 3 (Oligopoli Moderat Tinggi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsentrasi 4 perusahaan terbesar menguasai pasar antara 50-65 persen.</li> <li>2. Konsentrasi 8 perusahaan terbesar menguasai pasar antara 70-85 persen.</li> <li>3. Konsentrasi 20 perusahaan terbesar menguasai pasar <math>\pm</math> 90 persen.</li> </ol>
Tipe 4 (Oligopoli Moderat Rendah)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsentrasi 4 perusahaan terbesar menguasai pasar 35-50 persen.</li> <li>2. Konsentrasi 8 perusahaan terbesar menguasai pasar 45-70 persen.</li> <li>3. Konsentrasi 20 perusahaan terbesar menguasai pasar <math>\pm</math> 70 persen.</li> </ol>
Tipe 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konsentrasi 4 perusahaan terbesar menguasai pasar kurang dari 35 persen.</li> <li>2. Konsentrasi 8 perusahaan terbesar menguasai pasar kurang dari 45 persen.</li> </ol>

Sumber: Joe S. Bain (1959: 128-129) (seperti dikutip Latupeirissa, 2005: 44)

**Keterangan:**

Metode pengukuran konsentrasi yang digunakan Bain adalah metode CR<sub>3</sub>, CR<sub>4</sub>, CR<sub>8</sub>, dan CR<sub>20</sub>.