

**PENGARUH UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 1999 TENTANG LARANGAN PRAKTEK  
MONOPOLI DAN PERSAINGAN USAHA TIDAK SEHAT  
TERHADAP STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN  
DALAM RANGKA MEMENANGKAN PERSAINGAN**

**Nugraha Pranadita<sup>1</sup>; Naufal Hamdan<sup>2</sup>; Andre Kris Purwandani<sup>3</sup>**  
Magister Ilmu Hukum Universitas Langlangbuana<sup>1,2,3</sup>  
Email : nugpra@yahoo.com

**ABSTRAK**

Ketahanan dan pertumbuhan ekonomi terkait secara erat dengan semangat kewirausahaan para pengusaha. Para pengusaha harus mempunyai kesempatan yang sama untuk menjalankan dan mengembangkan usahanya. Dengan kata lain persaingan usaha yang dihadapi oleh para pengusaha tersebut harus bersifat “fair”. Penelitian ini adalah penelitian yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan dimana data hasil penelitian di analisis secara deskriptif. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi persaingan perusahaan dirumuskan secara berjenjang dan korelasinya dengan regulasi pemerintah sebagaimana dimaksud oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa strategi persaingan perusahaan dapat disusun secara berjenjang dengan mengikuti rumusan strata strategi “Tangga Suryana” yang terdiri dari tujuh strategi yang harus dilaksanakan dengan cara-cara yang tidak bertentangan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

Kata kunci : perusahaan, persaingan; strategi; regulasi

**ABSTRACT**

*Economic resilience and growth are closely related to the entrepreneurial spirit of entrepreneurs. Entrepreneurs must have equal opportunities to run and develop their businesses. In other words, the business competition faced by these entrepreneurs must be "fair". This research is a normative juridical research with a statutory approach where the research data is analyzed descriptively. The formulation of the research problem is how the company's competition strategy is formulated in stages and its correlation with government regulations as referred to by the Law of the Republic of Indonesia Number 5 of 1999 concerning the Prohibition of Monopolistic Practices and Unfair Business Competition. The conclusion of this study is that the company's competitive strategy can be structured in stages by following the formulation of the "Tangga Suryana" strategy stratum which consists of seven strategies that must be implemented in ways that do not conflict with the Law of the Republic of Indonesia Number 5 of 1999 concerning the Prohibition of Monopolistic Practices. And Unfair Business Competition.*

*Keywords : company; competition; strategy; regulation*

## PENDAHULUAN

“Pembangunan hukum diarahkan untuk mendukung terwujudnya pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan; mengatur permasalahan yang berkaitan dengan ekonomi, terutama dunia usaha dan dunia industri; serta menciptakan kepastian investasi, terutama penegakan dan perlindungan hukum.”<sup>1</sup> Kemudian dikatakan juga bahwa; “Pembangunan hukum dilaksanakan melalui pembaruan materi hukum dengan tetap memerhatikan kemajemukan tatanan hukum yang berlaku dan pengaruh globalisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kepastian dan perlindungan hukum, penegakan hukum dan hak-hak asasi manusia (HAM), kesadaran hukum, serta pelayanan hukum yang berintikan keadilan dan kebenaran, ketertiban dan kesejahteraan dalam rangka penyelenggaraan negara yang makin tertib, teratur, lancar, serta berdaya saing global.”<sup>2</sup>

Berdasarkan uraian pada paragraf di atas dapat diketahui bahwa:

1. Pembangunan hukum mendukung (subordinat) pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut dapat dibandingkan dengan pemikiran tentang negara hukum<sup>3</sup> yang intinya adalah adanya supremasi hukum (hukum sebagai panglima).
2. Pembangunan hukum untuk mengatur permasalahan ekonomi. Hal tersebut dapat dibandingkan dengan tujuan pembentukan pemerintah negara Indonesia<sup>4</sup> dimana masalah ekonomi yang terkait secara langsung dengan kesejahteraan rakyat hanya merupakan salah satu tujuan pembentukan pemerintahan negara tersebut.
3. Pembangunan hukum dilaksanakan melalui pembaruan materi hukum. Dikaitkan dengan masalah kuantitas dan kualitas produk hukum, maka pembangunan hukum di Indonesia lebih mengutamakan faktor kuantitasnya terkait dengan pembentukan hukum-hukum dengan materi hukum yang baru.
4. Inti pembangunan hukum adalah; keadilan dan kebenaran, ketertiban dan kesejahteraan. Dikaitkan dengan tujuan klasik hukum, yaitu; ketertiban, kepastian, dan keadilan, inti pembangunan hukum di Indonesia diarahkan bukan untuk “kepentingan” hukum itu saja, tetapi lebih dari itu ditujukan juga untuk terpenuhinya kesejahteraan rakyat Indonesia.

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025, Lampiran hlm. 57.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Indonesia adalah negara hukum sebagaimana dimaksud oleh Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

<sup>4</sup> Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Pembukaan, alinea keempat.

5. Tujuan pembangunan hukum adalah; penyelenggaraan negara yang makin tertib, teratur, lancar, serta berdaya saing global. Dengan menggunakan perspektif tujuan hukum klasik, maka tujuan pembangunan hukum di Indonesia bukan hanya berdimensi hukum, tetapi juga berdimensi ekonomi karena hukum didedikasikan untuk dapat meningkatkan daya saing bangsa Indonesia (dalam bidang ekonomi) di tingkat global.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Prektek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat diundangkan pada tanggal 5 Maret 1999. Terhadap undang-undang tersebut sudah ada putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 85/PUU-XV/2016, dimana amar putusannya pada pokoknya adalah; “a. Frasa "pihak lain" dalam Pasal 22, Pasal 23, dan Pasal 24 b. Frasa "penyelidikan" dalam Pasal 36 huruf c, huruf d, huruf h, dan huruf i, serta Pasal 41 ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat bertentangan dengan UUD NRI Tahun 1945 secara bersyarat dan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat.”<sup>5</sup> Kemudian terhadap undang-undang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat tersebut dilakukan perubahan sebagaimana dimaksud oleh Pasal 118 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja. Perubahannya meliputi pasal-pasal sebagai berikut: Pasal 44, Pasal 45, Pasal 47, dan Pasal 48. Sementara itu Pasal 49 dihapus.

Sebelum adanya undang-undang yang dimaksud; “Para pengusaha yang dekat dengan elit kekuasaan mendapatkan kemudahan-kemudahan yang berlebihan sehingga berdampak kepada kesenjangan sosial. Munculnya konglomerasi dan sekelompok kecil pengusaha kuat yang tidak didukung oleh semangat kewirausahaan sejati merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan ketahanan ekonomi menjadi sangat rapuh dan tidak mampu bersaing.”<sup>6</sup>

Dasar pemikiran pembentukan undang-undang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat diantaranya adalah:<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> JDIH BPK RI, Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/45280/uu-no-5-tahun-1999>, diakses tanggal 10 Oktober 2021.

<sup>6</sup> Undnag-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Prektek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, Penjelasan, Umum.

<sup>7</sup> Ibid, Konsideran.

1. Pembangunan bidang ekonomi harus diarahkan kepada terwujudnya kesejahteraan rakyat.
2. Demokrasi dalam bidang ekonomi menghendaki adanya kesempatan yang sama bagi setiap warga negara.
3. Setiap orang yang berusaha di Indonesia harus berada dalam situasi persaingan yang sehat dan wajar.

Apabila substansi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Prektek Mohopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dikomparasikan dengan pembangunan hukum sebagaimana dimaksud di dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025, maka dapat diketahui bahwa meskipun undang-undang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat sudah ada sebelum adanya RPJPN tahun 2005-2025, tetapi substansinya masih sesuai dengan substansi pembangunan hukum yang terdapat di dalam RPJPN tahun 2005-2020 tersebut.

Sebagaimana sudah diuraikan pada bagian sebelumnya, ketahanan dan pertumbuhan ekonomi terkait secara erat dengan semangat kewirausahaan para pengusaha. Para pengusaha harus mempunyai kesempatan yang sama untuk menjalankan dan mengembangkan usahanya. Dengan kata lain persaingan usaha yang dihadapi oleh para pengusaha harus bersifat "*fair*". Bagaimanapun juga tujuan pengusaha dalam menjalankan usahanya adalah untuk memenangkan persaingan di pasar, dimana produsen dan konsumen barang dan/atau jasa bertemu untuk melakukan transaksi. Saat ini, dengan kemajuan teknologi, pasar harus didefinisikan secara fisik dan non fisik.

Untuk memenangkan persaingan dalam industri dimana dua atau lebih pengusaha (perusahaan) dalam bidang yang sejenis berada, harus digunakan satu atau lebih strategi yang sesuai dan mempunyai kinerja yang tinggi. Strategi untuk memenangkan persaingan di satu sisi dapat menjadi sebab perusahaan memenangkan persaingan. Di sisi lain, dapat menjadi sebab perusahaan pesaing mengalami kerugian karena "kalah" dalam persaingan. Kedua hal tersebut adalah wajar selama strategi yang digunakan tidak bertentangan dengan hukum. Dalam hal ini hukum diposisikan sebagai mekanisme yang berfungsi untuk memberikan pengaturan bagaimana strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan bersifat "*fair*". Berdasarkan hal tersebut, maka hukum

(peraturan perundang-undangan) memberikan batas “*unfair*” dalam persaingan. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, batas “*unfair*” tersebut diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu; perjanjian yang dilarang, kegiatan yang dilarang, dan posisi dominan.

Strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan dapat meliputi satu atau lebih kategori “*unfair*” tersebut karena berdimensi luas. Para ahli strategi dapat merumuskan strategi dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Dari sudut pandang biaya, maka dikenal adanya strategi biaya murah. Dari sudut pandang keunikan barang atau jasa yang diproduksi, maka dikenal adanya strategi diferensiasi. Dari sudut pandang pasar sasarannya, maka dikenal adanya strategi fokus.

Dengan menggunakan kombinasi antara produk dan pasar sasaran, maka dikenal adanya strategi yang mengkombinasikan antara; produk lama dengan pasar lama, produk baru dengan pasar lama, produk lama dengan pasar baru, dan produk baru dengan pasar baru. Pada akhirnya pemilihan strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan akan ditentukan oleh berbagai faktor yang mungkin saja bersifat objektif dan subjektif, karena bagaimana pun juga persepsi pengambil keputusan strategi (manajemen puncak perusahaan) yang bersifat subjektif berdasarkan pengalamannya dan intuisi akan menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan dalam pengambilan keputusan terkait dengan penerapan strategi untuk memenangkan persaingan.

Dalam hal ini salah satu faktor objektif perumusan strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah eksistensi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, dimana di dalam undang-undang tersebut terdapat pengaturan tentang “strategi” perusahaan yang dilarang untuk digunakan karena bertentangan dengan ketentuan undang-undang yang dimaksud. Bahwa dengan demikian perumusan strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam kenyataannya tidak sepenuhnya bersifat bebas karena dibatasi oleh adanya larangan sebagaimana yang terdapat di dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

Di dalam penelitian ini, rumusan strategi perusahaan yang akan dibahas adalah strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan yang dikembangkan oleh peneliti

dosen di Program Studi Manajemen tingkat strata 3 (S3) Universitas Pendidikan Indonesia yang diberi nama “Tangga Suryana”.

### TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat adalah undang-undang yang diundangkan pada masa pemerintahan Presiden Bacharuddin Jusuf Habibie atas usul inisiatif Dewan Perwakilan Rakyat.<sup>8</sup> Undang-undang yang dimaksud lahir pada masa peralihan antara era pemerintahan orde baru ke era pemerintahan reformasi. Menarik untuk dicermati bahwa di dalam penjelasan umum undang-undang tersebut terdapat pengakuan terhadap keberhasilan pemerintah orde baru dalam bidang ekonomi.

“Pembangunan ekonomi pada Pembangunan Jangka Panjang Pertama telah menghasilkan banyak kemajuan, antara lain dengan meningkatnya kesejahteraan rakyat. Kemajuan pembangunan yang telah dicapai di atas, didorong oleh kebijakan pembangunan di berbagai bidang, termasuk kebijakan pembangunan bidang ekonomi yang tertuang dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara dan Rencana Pembangunan Lima Tahunan, serta berbagai kebijakan ekonomi lainnya.”<sup>9</sup>

Materi undang-undang ini terdiri dari 6 (enam) bagian, yaitu: (1) perjanjian yang dilarang; (2) kegiatan yang dilarang; (3) posisi dominan; (4) Komisi Pengawas Persaingan Usaha; (5) penegakan hukum; dan (6) ketentuan lain-lain. Undang-undang ini disusun berdasarkan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta berasaskan kepada demokrasi ekonomi. Yang dimaksud dengan demokrasi ekonomi disini adalah sebagaimana dimaksud oleh Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XVI/MPR/1998 Tentang Politik Ekonomi Dalam Rangka Demokrasi Ekonomi.

Prinsip dasar demokrasi ekonomi di Indonesia adalah mengutamakan kepentingan rakyat banyak untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.<sup>10</sup> “Politik ekonomi nasional diarahkan untuk menciptakan struktur ekonomi nasional agar terwujud pengusaha menengah yang kuat dan besar jumlahnya, serta terbentuknya keterkaitan dan kemitraan yang saling menguntungkan antar pelaku ekonomi yang meliputi usaha

---

<sup>8</sup> Ibid, Konsideran, huruf d.

<sup>9</sup> Ibid, Penjelasan, Umum.

<sup>10</sup> Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XVI/MPR/1998 Tentang Politik Ekonomi Dalam Rangka Demokrasi Ekonomi, Pasal 1.

kecil, menengah dan koperasi, usaha besar swasta, dan Badan Usaha Milik Negara yang saling memperkuat untuk mewujudkan Demokrasi Ekonomi dan efisiensi nasional yang berdaya saing tinggi.”<sup>11</sup> Selanjutnya ditentukan juga bahwa Presiden bersama DPR ditugaskan untuk “mengatur lebih lanjut dalam berbagai undang-undang sebagai pelaksanaan dari Politik Ekonomi Dalam Rangka Demokrasi Ekonomi.”<sup>12</sup> Berdasarkan hal tersebut maka eksistensi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat dapat dilihat sebagai pelaksanaan dari ketetapan MPR yang dimaksud.

Griffin berpendapat bahwa strategi merupakan rencana yang bersifat komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>13</sup> Strategi merupakan keseluruhan pendekatan yang meliputi gagasan, perencanaan, dan eksekusi, dan merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu.<sup>14</sup> Strategi merupakan keseluruhan upaya untuk mencapai sasaran dan mengarah kepada pengembangan rencana marketing yang rinci.<sup>15</sup> Para ahli menyampaikan berbagai definisi strategi yang berbeda-beda. Wheelen dan Hunger<sup>16</sup> menyampaikan strategi stabilitas, strategi ekspansi, dan strategi penciutan. Sementara itu Fred R. David<sup>17</sup> menyampaikan strategi integrasi vertikal, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan. Strategi yang baik memerlukan adanya koordinasi tim kerja, memiliki tema kegiatan, melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisiensi, baik dalam pendanaan, dan memiliki taktik yang efektif untuk mencapai tujuan.<sup>18</sup>

Strategi dirumuskan berdasarkan analisis yang terintegrasi dan holistik.<sup>19</sup> Fungsi strategi adalah;<sup>20</sup> (1) mengkomunikasikan maksud yang ingin dicapai, (2) menghubungkan keunggulan organisasi dengan peluang yang ada, (3) mengeksploitasi

---

<sup>11</sup> Ibid, Pasal 2.

<sup>12</sup> Ibid, Pasal 15.

<sup>13</sup> Anoraga, Panji. 2009. Manajemen Bisnis. Jakarta: Rineka Cipta, Jakarta/ hlm. 339. Lihat juga; Soedrajat, Setyo. 1994. Manajemen Pemasaran Jasa Bank. Jakarta: Ikral Mandiri Abadi. hlm. 17.

<sup>14</sup> Tjiptono, Fandi. 2000, Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi. hlm. 17.

<sup>15</sup> Kotler, Philip. 1997. Marketing Management. Jakarta: Pren Hallindo. hlm. 8.

<sup>16</sup> Hunger, J. David dan Whellen, Thomas L. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi. hlm. 35.

<sup>17</sup> David, F. R. 2002. Manajemen Strategi: Konsep. Jakarta: Pren Hallindo. hlm. 17.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Rachmat. 2014. Manajemen Strategik. Bandung: Pustaka Setia. hlm. 6.

<sup>20</sup> Assauri, Sofian. 2013. Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages. Jakarta: Rajawali Pers. hlm. 5-8.

berhasilan sekarang dan menyelidiki peluang di masa yang akan datang, (4) membangkitkan berbagai sumber daya yang ada, (5) mengkoordinasikan aktivitas organisasi kedepannya, dan (6) memberikan reaksi terhadap keadaan batu yang sedang dihadapi.

Strategi diterapkan pada berbagai hierarki perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, level strategi terdiri dari; (1) strategi tingkat korporasi, (2) strategi tingkat bisnis, dan (3) strategi tingkat fungsional. Strategi tingkat korporasi terdiri dari;<sup>21</sup> (1) strategi bisnis tunggal, (2) strategi diversifikasi berhubungan, dan (3) strategi diversifikasi tidak berhubungan. Sementara itu strategi tingkat bisnis terdiri dari;<sup>22</sup> (1) diferensiasi, (2) kepemimpinan biaya, dan (3) fokus. Strategi tingkat bisnis ini juga dikenal sebagai strategi generik Porter. Adapun strategi tingkat fungsional terdiri dari;<sup>23</sup> (1) strategi produksi, (2) strategi pemasaran, (3) strategi promosi, (4) strategi keuangan, (5) strategi sumber daya manusia, dan (6) strategi fungsional lainnya terkait dengan pihak ketiga. Berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan berdasarkan skala prioritas sumber daya perusahaan yang terbatas diantaranya adalah sebagai berikut.<sup>24</sup>

1. Strategi integrasi, terdiri dari; (a) integrasi kedepan, (b) integrasi ke belakang, dan (c) integrasi horizontal.
2. Strategi intensif, terdiri dari; (a) strategi penetrasi pasar, (b) strategi pengembangan pasar, (c) strategi pengembangan produk, dan (d) strategi diversifikasi.
3. Strategi defensif, terdiri dari; (a) strategi penciutan, (b) strategi divestasi, dan (c) strategi likuidasi.

Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi persaingan perusahaan dirumuskan secara berjenjang dan korelasinya dengan regulasi pemerintah sebagaimana dimaksud oleh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian yuridis normatif atau studi kepustakaan, yaitu: “...suatu langkah untuk memperoleh informasi dari penelitian terdahulu yang harus

---

<sup>21</sup> Fauzi, Muchamad. 2015. Manajemen Strategik. Semarang: Karya Abadi Jaya. hlm. 44-45.

<sup>22</sup> Mudjono, Djoko. 2012. Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam. Yogyakarta: Andi. hlm. 17.

<sup>23</sup> Rachmat. 2014. Manajemen Strategik. Bandung: Pustaka Setia. hlm. 54.

<sup>24</sup> Ibid, hlm. 143.

dikerjakan, tanpa memperdulikan apakah sebuah penelitian menggunakan data primer atau data sekunder, apakah penelitian tersebut menggunakan penelitian lapangan ataupun laboratorium atau didalam museum.”<sup>25</sup> Metode pendekatan penelitiannya adalah pendekatan perundang-undangan; “Metode Pendekatan Perundang-Undangan (Statue Approach), dilakukan dengan menelaah semua undang-undang dan regulasi yang bersangkutan paut dengan isu hukum yang sedang ditangani. Bagi penelitian untuk kegiatan praktis, pendekatan undang-undang ini akan membuka kesempatan bagi peneliti untuk mempelajari adakah konsistensi dan kesesuaian antara suatu undangundang dengan undang-undang lainnya atau antara undang-undang dan UndangUndang Dasar atau antara regulasi dan undang-undang. Hasil dari telaah tersebut merupakan suatu argumen untuk memecahkan isu yang dihadapi.”<sup>26</sup> Data yang digunakannya adalah data sekunder, yaitu; “data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada,”<sup>27</sup> merupakan data yang sudah tersedia sebelum penelitiannya dilaksanakan.<sup>28</sup> Analisis data penelitian dilakukan secara kualitatif, pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara triamulasi (gabungan). Metode kualitatif disebut juga metode artistic (penelitiannya bersifat seni), atau metode interpretatif karena data hasil penelitiannya merupakan interprestasi data penelitian.<sup>29</sup>

### HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Pada umumnya tujuan pembentukan perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan. Pemerintah berkepentingan agar perusahaan berada dalam pertumbuhan karena terkait dengan pembangunan perekonomian nasional dan kesejahteraan umum. Strategi pertumbuhan perusahaan harus mempertimbangkan kebijakan dan pengendalian yang dilakukan oleh pemerintah melalui perizinan, standar, dan pelarangan agar strategi pertumbuhan perusahaan tersebut dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan.

Perusahaan pada suatu waktu dapat menggunakan satu atau lebih strategi secara bersama-sama dengan tujuan untuk memenangkan persaingan. Yang menjadi masalah

---

<sup>25</sup> Nazir, M. 1988. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia. hlm. 111.

<sup>26</sup> Mahmud Marzuki, Peter. 2016. Penelitian Hukum, Jakarta: Prenadamedia Group. hlm. 133.

<sup>27</sup> Harnovinsah, Metodologi Penelitian, Pusat Bahan Ajar dan Elearning, Universitas Mercu Buana, <https://mercubuana.ac.id/files/MetodeLogiPenelitian/Met%20Pen%20UMB%203-ok.pdf>, diakses tanggal 10 Oktober 2021.

<sup>28</sup> Jhon Hendri, Data Sekunder, Riset Pemasaran, Universitas Gunadarma, 2009, [hendri.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/15730/DATA+SEKUNDER.pdf](http://hendri.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/15730/DATA+SEKUNDER.pdf), diakses tanggal 10 Oktober 2021.

<sup>29</sup> Sugiyono, 2016. Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta, Bandung. hlm. 7-9.

bagi perusahaan pada umumnya adalah kurangnya sumber daya yang dapat digunakan untuk menganalisis penggunaan berbagai strategi secara komprehensif. Dalam hal ini diperlukan adanya cara mudah dan praktis untuk melakukan pemilihan strategi secara terstruktur. Hal inilah yang sedang diteliti oleh peneliti dosen, dimana hasil dari penelitian tersebut adalah sebagaimana diuraikan dibawah ini.

Pada dasarnya strategi disusun secara berjenjang, dari tingkat yang paling bawah ke tingkat yang paling tinggi. Strategi tingkat paling bawah adalah posisi awal perusahaan menjadi bagian dari persaingan dalam industri. Posisi awal persaingan perusahaan tersebut mungkin saja sudah dialami oleh perusahaan dimasa lalu, atau sedang dialami oleh perusahaan saat ini.

Strategi pada berbagai tingkatannya dirumuskan secara kualitatif, demikian juga posisi perusahaan saat ini pada tingkatan strategi dirumuskan secara kualitatif melalui 2 (dua) pendekatan, yaitu; dengan menggunakan pendekatan kualitatif subjektif, atau menggunakan pendekatan kualitatif objektif. Penilaian posisi perusahaan dengan menggunakan pendekatan kualitatif subjektif semata-mata didasarkan kepada intuisi pelaku usaha. Meskipun tidak dilengkapi dengan paparan sejumlah data, penilaian pelaku usaha tersebut cukup dapat dipercaya kebenarannya dengan asumsi bahwa seorang pelaku usaha sudah terbiasa dan mempunyai kemampuan untuk menggunakan intuisinya dalam hal melaksanakan kegiatan usahanya. Penilaian posisi perusahaan juga dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif objektif, yaitu; dengan menyertakan dan mempertimbangkan paparan sejumlah data pendukung yang relevan. Meskipun menggunakan paparan sejumlah data yang relevan, pendekatan penilaian ini masih dikategorikan sebagai kualitatif karena rumusan akhirnya menggunakan uraian kata-kata dalam sebuah kalimat yang dengan kalimat tersebut sebuah keputusan dapat diputuskan. Selanjutnya rumusan strata strategi perusahaan yang dimaksud dimuskan sebagaimana diuraikan di bawah ini.

1. Sadari posisi awal perusahaan, yaitu; apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan saat ini? Jawabannya adalah memproduksi barang dan atau jasa seperti biasa, untuk kemudian dipasarkan yang biasa juga. Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi penetrasi pasar**.

2. Ubah posisi pasar perusahaan, yaitu; melakukan perluasan pasar, atau melakukan ekspansi ke pasar yang belum dieksploitasi oleh perusahaan. Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi pengembangan pasar**.
3. Rasionalkan produk perusahaan, yaitu; melakukan pertimbangan yang logis terhadap produk perusahaan. Apabila produk masih relevan, maka harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi manfaatnya. Apabila ada produk yang sudah tidak relevan, maka produk tersebut dihentikan produksinya. Apabila pasar memerlukan produk tertentu yang dapat diproduksi oleh perusahaan, perusahaan memproduksinya (apabila menguntungkan). Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi pengembangan produk**.
4. Yakinkan konsumen perusahaan, yaitu; meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kapabilitas perusahaan melalui produk-produk perusahaan yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi diversifikasi**.
5. Amankan produk perusahaan, yaitu; menjauhkan produk perusahaan dari produk perusahaan pesaing dengan cara membuat produk baru yang mempunyai keterkaitan dengan produk yang sudah ada. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan utilitas produk yang sudah ada. Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi diversifikasi konsentris**.
6. Naikan prestasi perusahaan, yaitu; memposisikan produk perusahaan melampaui harapan konsumen, dengan harapan konsumen mempunyai kebanggaan terhadap produk perusahaan. Diantaranya dengan cara memproduksi produk yang terkait meupun memproduksi produk yang tidak terkait, yang dipasarkan di pasar *eksisting* dan di pasar *ekspanding*. Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi diversifikasi horizontal** atau **strategi diversifikasi konglomerat**.
7. Amankan bahan baku produk perusahaan, yaitu; memberikan kepastian dan kesinambungan; ketersediaan, volume, distribusi, dan harga bahan baku produk perusahaan untuk menjaga tingkat kepercayaan konsumen kepada persahaan, untuk memastikan perusahaan dapat memenangkan persaingan. Maka strategi pertumbuhan perusahaan yang tepat adalah **strategi integrasi vertikal**.

Dengan mengurutkan huruf pertama dari ke-7 (tujuh) pernyataan tersebut, maka akan diperoleh sebuah kata, yaitu; SURYANA. Karena rumusan strategi yang dimaksud

disusun dalam sebuah strata (tingkatan) dari yang terendah sampai tertinggi, maka pernyataan strategi tersebut dapat disebut sebagai; “TANGGA SURYANA”.

Rumusan strategi diatas pada dasarnya menggunakan kombinasi 3 (tiga) variabel utama dalam sebuah kegiatan usaha, yaitu; produk (dapat berupa barang dan/atau jasa), pasar (bersifat fisik dan/atau virtual), dan bahan baku (baik *tangible* atau *intangible*). Rumusan strategi yang dimaksud dapat digambarkan pada Gambar 1.

Penetrasi pasar terkait dengan dua hal, yaitu; produk, dan pasar. Relasi antara produk dan pasar tersebut dapat menggunakan pendapat Igor Ansoff yang digambarkan sebagaimana matriks Ansoff pada Gambar 2.

Berdasarkan matrik Ansoff tersebut dapat diuraikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. *Market penetration* adalah upaya untuk memasarkan produk perusahaan yang sudah ada saat ini di pasar perusahaan saat ini.
- b. *Market development* adalah upaya untuk memasarkan produk perusahaan yang sudah ada saat ini di pasar dimana perusahaan belum memasarkan produknya saat ini. Misalnya kriteria pasar perusahaan berdasarkan geografis. Saat ini perusahaan sudah memasarkan produknya di wilayah A, kemudian berupaya untuk memasarkan produknya di wilayah B untuk pertama kalinya.
- c. *Product development* adalah upaya untuk memasarkan produk baru di pasar perusahaan saat ini.
- d. *Diversification* adalah upaya untuk memasarkan produk baru di pasar dimana perusahaan belum memasarkan produknya saat ini.

Produk relatif lebih mudah dikendalikan oleh perusahaan dibandingkan dengan pasar yang lebih bersifat kompleks karena banyak dipengaruhi oleh faktor yang bersifat eksternal. Berdasarkan hal tersebut, maka menjadi suatu hal yang logis apabila strata strategi yang disusun oleh perusahaan menempatkan strategi dengan unsur-unsur strategi yang dapat dikendalikan oleh perusahaan sebagai strategi paling awal atau strategi paling bawah pada strata strategi karena memiliki faktor risiko yang paling rendah. Dengan demikian strategi penetrasi pasar layak dijadikan pijakan awal strategi perusahaan karena memiliki risiko yang paling rendah.

Strategi perusahaan selanjutnya adalah membandingkan antara produk baru dengan pasar baru berdasarkan risiko yang diterima oleh perusahaan. Produk baru memerlukan rekayasa produksi yang relatif memerlukan biaya besar karena terkait

dengan ketersediaan mesin-mesin produksi baru, memerlukan investasi yang besar. Sementara itu pasar baru hanya memerlukan rekayasa pemasaran, dimana potensi risikonya terdapat pada proses distribusi (logistik). Dibandingkan dengan risiko membuat produk baru, maka risiko rekayasa pemasaran relatif lebih kecil. Dengan demikian strategi pengembangan pasar tepat diposisikan sebagai strategi pada strata yang kedua.

Strategi level ketiga adalah memilih risiko yang lebih rendah dengan membandingkan risiko dari memasarkan produk baru di pasar lama yang sudah dikenal oleh perusahaan dengan memasarkan produk baru di pasar baru yang belum dikenal oleh perusahaan. Risiko yang lebih kecil tentunya memasarkan produk baru di pasar lama karena perusahaan sudah mempunyai infrastruktur pemasaran (seperti; jaringan distribusi) di pasar lama yang sudah dikenal oleh perusahaan. Pengembangan produk mengandung risiko teknis dan risiko pemasaran.<sup>30</sup> Strategi pengembangan produk tepat diposisikan sebagai strategi level ketiga.

Berdasarkan tingkat risikonya, memasarkan produk baru di pasar baru yang belum dikenal oleh perusahaan patut diduga sebagai sebuah strategi yang berisiko tinggi. Strategi ini memerlukan alokasi sumberdaya perusahaan yang besar dengan perencanaan yang matang. Karena risiko strategi diversifikasi relative tinggi, maka dapat dipastikan jenis produk baru yang dimaksud masih bersifat terbatas, demikian juga dengan pasar baru tempat pemasaran produk baru masih bersifat terbatas, baik dilihat dari sudut pandang geografis, maupun demografis. Bahwa dengan demikian strategi diversifikasi ini dapat dilihat dalam kerangka uji coba produk baru di pasar yang baru juga. Berdasarkan hal tersebut maka strategi diversifikasi ditempatkan sebagai strategi level keempat.

Matriks Ansoff hanya memungkinkan menyediakan empat level strategi dengan menggunakan dua variabel, yaitu; produk, dan pasar. Apabila strategi level ke empat sudah dapat dilaksanakan maka secara teori perusahaan tersebut sudah mampu dan berhasil memproduksi lebih dari satu jenis barang, dan memasarkannya di area pasar yang luas, baik secara geografis, maupun demografis. Strata strategi pertumbuhan perusahaan berikutnya difokuskan hanya terhadap penciptaan produk baru saja, dengan asumsi perusahaan sudah mapan merata di pasar sasaran. Karena perusahaan sudah

---

<sup>30</sup> Inwood, David, dan Jean Hammond. 1995. (Alih bahasa: Mariani Gandamihardja). Pengembangan Produk. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, hlm. 91.

mapan di pasar sasaran, maka selanjutnya perusahaan harus menargetkan capaian posisi perusahaan pada persaingan di pasar yang ingin dicapai pada kurun waktu tertentu. Posisi persaingan di pasar adalah;<sup>31</sup> a. pemimpin pasar (*market leader*), b. penantang pasar (*market challenger*), c. pengikut pasar (*market follower*), dan d. relung pasar (*market nicher*).

Setelah posisi persaingan di pasar ditentukan, maka strata pertumbuhan perusahaan selanjutnya adalah melanjutkan strategi diversifikasi ke level yang lebih tinggi dan terfokus, yaitu; strategi diversifikasi konsentris, yaitu; produk baru yang dibuat mempunyai hubungan, baik dalam hal pemasaran maupun dalam hal teknologi, Dengan produk yang dibuat oleh perusahaan sebelumnya.<sup>32</sup> Strategi diversifikasi konsentris diposisikan sebagai strata kelima strategi pertumbuhan perusahaan.

Strata keenam strategi pertumbuhan perusahaan adalah diversifikasi horizontal atau diversifikasi konglomerat. Diversifikasi horizontal adalah membuat produk baru yang tidak terkait dengan produk lama, tetapi target pasarnya sama. Sementara itu diversifikasi konglomerat adalah membuat produk yang benar-benar baru dan tidak terkait dengan produk lama, dan dipasarkan di pasar yang baru.<sup>33</sup> Penempatan strategi diversifikasi horizontal dan diversifikasi konglomerat pada strata strategi yang sama dengan pertimbangan bahwa pelaksanaan kedua strategi tersebut dapat langsung dilakukan setelah perusahaan berhasil melaksanakan strategi diversifikasi konsentris karena tingkat risikonya yang relatif sama.

Penerapan strategi oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan secara langsung berhadapan dengan kebijakan dan pengendalian yang diterapkan oleh pemerintah dalam bidang usaha melalui mekanisme perizinan, standar, pelarangan, dan pembatasan dalam rangka mewujudkan *fairness* dalam kegiatan usaha, sesuai dengan salah satu tujuan pembentukan pemerintah negara Indonesia, yaitu; keadilan sosial dan prinsip-prinsip demokrasi ekonomi yaitu; mengutamakan kepentingan dan kemakmuran rakyat banyak. Salah satu bentuk mekanisme implementasi kebijakan dan pengendalian yang diterapkan oleh pemerintah tersebut adalah dengan diundangkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Dalam hal ini Tangga Suryana sebagai sebuah

---

<sup>31</sup> Saladin, Djasmin. 2006. Manajemen Pemasaran. Bandung: Linda Karya, hlm. 115.

<sup>32</sup> Tjiptono, Fandy. 1997. Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi Offset. hlm. 132.

<sup>33</sup> Ibid.

rumusan strategi bersaing yang dapat dipilih oleh perusahaan dapat dikomparasikan dengan peraturan perundang-undangan yang dimaksud untuk mengetahui kesesuaiannya. Atau untuk mengetahui sinergitas antara Tangga Suryana sebagai sebuah rumusan strata strategi dengan undang-undang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat.

Tangga pertama strategi Suryana adalah strategi penetrasi pasar, yaitu; memasarkan produk yang sudah dikenal di pasar yang sudah ada, dimana perusahaan biasa memasarkan produknya. Dengan menggunakan strategi penetrasi pasar diharapkan perusahaan dapat menguasai atau mendominasi pasar yang dimaksud. Meskipun demikian penguasaan pasar tersebut tidak melebihi dari 50% pangsa pasar agar tidak dikenai ketentuan larangan praktek monopoli.<sup>34</sup>

Tangga kedua strategi Suryana adalah strategi pengembangan pasar, yaitu; memasarkan produk yang sudah dikenal di pasar sasaran baru. Dengan menggunakan strategi pengembangan pasar diharapkan perusahaan dapat memperluas pasar sehingga dapat meningkatkan volume penjualan. Strategi ini tepat digunakan apabila pangsa pasar perusahaan pada pasar yang sudah ada sudah mendekati 50%. Untuk masuk ke pasar yang baru bukan merupakan hal mudah, sangat mungkin harus menjalin kerjasama dengan perusahaan sejenis yang sudah ada di pasar yang baru tersebut. Kerjasama tersebut jangan sampai menyebabkan penguasaan pasar secara bersama-sama melebihi 75% dari pangsa pasar,<sup>35</sup> jangan menetapkan harga secara bersama-sama,<sup>36</sup> dan jangan melakukan pembagian wilayah pemasaran dengan perusahaan sejenis yang sudah ada.<sup>37</sup>

Tangga ketiga strategi Suryana adalah strategi pengembangan produk, yaitu; memasarkan produk baru di pasar yang sudah ada, yang sudah dikuasai oleh perusahaan. Dengan menggunakan strategi pengembangan produk tersebut diharapkan perusahaan tetap dapat mendominasi pasar pada segmen produk lama, dan membuka peluang untuk menguasai pasar pada segmen produk yang berbeda (baru). Dalam hal ini perusahaan

---

<sup>34</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, Pasal 17 ayat (2) huruf c.

<sup>35</sup> Ibid, Pasal 4 ayat (2).

<sup>36</sup> Ibid, Pasal 5 ayat (1).

<sup>37</sup> Ibid, Pasal 9.

harus berhati-hati jangan sampai pasokan untuk bahan baku dua atau lebih produknya tersebut melebihi 50% pangsa pasar satu jenis barang atau jasa tertentu.<sup>38</sup>

Tangga keempat strategi Suryana adalah strategi diversifikasi, yaitu; memasarkan produk baru di pasar sasaran baru. Dimungkinkan perusahaan menggunakan strategi diversifikasi setelah berhasil menggunakan strategi pengembangan produk karena tidak memerlukan investasi untuk membuat produk baru. Meskipun demikian dimungkinkan juga strategi diversifikasi digunakan oleh perusahaan setelah berhasil menjalankan strategi penetrasi pasar dengan pertimbangan bahwa produk baru yang dimaksud sangat mungkin akan berhasil dipasarkan di pasar yang baru. Dilihat dari sudut pandang risiko, membuat produk baru untuk kemudian dipasarkan di pasar sasaran baru memiliki risiko yang tinggi. Risiko tersebut dapat ditekan ke tingkat yang dapat diterima oleh perusahaan, salah satunya dengan cara melakukan kerjasama dengan perusahaan yang sudah ada di pasar sasaran yang memasarkan produk sejenis atau produk substitusi. Yang penting kerjasama tersebut bukan merupakan perjanjian yang dilarang oleh undang-undang larangan praktek monopoli, seperti; terkait dengan penguasaan pasar, harga, dan pasokan bahan baku.

Tangga kelima strategi Suryana adalah strategi diversifikasi konsentris, yaitu; membuat dan kemudian memasarkan produk baru yang masih terkait dengan produk lama yang sudah *established* di pasar sasaran. Meskipun demikian harus diwaspadai agar jangan sampai perusahaan memposisikan dirinya pada posisi dominan di pasar sasaran karena hal tersebut berpotensi bertentangan dengan ketentuan Pasal 25 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Sebagai upaya agar tidak menempati posisi dominan di pasar sasaran, ada baiknya perusahaan dari awal menentukan target posisi persaingan di pasar sasaran, apakah sebagai; pemimpin pasar/*market leader* (40% *market share*), penantang pasar/*market challenger* (30% *market share*), pengikut pasar/*market follower* (20% *market share*), atau relung pasar/*market nicher* (10% *market share*).

Tangga keenam strategi Suryana adalah strategi diversifikasi horizontal atau diversifikasi konglomerat, yaitu; memproduksi produk yang terkait maupun memproduksi produk yang tidak terkait, yang dipasarkan di pasar *eksisting* dan di pasar

---

<sup>38</sup> Ibid, Pasal 18 ayat (2).

*ekspanding*. Implementasi strategi diversifikasi horizontal atau diversifikasi konglomerat sangat mungkin secara langsung berhadapan-hadapan dengan ketentuan Pasal 25 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, apabila tidak dilaksanakan secara hati-hati.

Tangga ketujuh strategi Suryana adalah strategi integrasi vertikal, yaitu; menguasai bahan baku produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Disatu sisi hal tersebut dapat memberikan kepastian kesinambungan, ketersediaan, volume, distribusi, dan harga bahan baku produk, disisi lain hal tersebut nyata-nyata bertentangan dengan ketentuan Pasal 14 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan usaha tidak sehat; “Pelaku usaha dilarang membuat perjanjian dengan pelaku usaha lain yang bertujuan menguasai produksi sejumlah produk yang termasuk dalam rangkaian produksi barang dan atau jasa tertentu yang mana setiap rangkaian produksi merupakan hasil pengolahan atau proses lanjutan, baik dalam satu rangkaian langsung maupun tidak langsung, yang dapat mengakibatkan terjadinya persaingan usaha tidak sehat dan atau merugikan masyarakat.”

Di dalam penjelasan pasal yang dimaksud disebutkan; “Yang dimaksud dengan menguasai produksi sejumlah produk yang termasuk dalam rangkaian produksi atau yang lazim disebut integrasi vertikal adalah penguasaan serangkaian proses produksi atas barang tertentu mulai dari hulu sampai hilir atau proses yang berlanjut atas suatu layanan jasa tertentu oleh pelaku usaha tertentu.” Kemudian disebutkan juga; “Praktek integrasi vertikal meskipun dapat menghasilkan barang dan jasa dengan harga murah, tetapi dapat menimbulkan persaingan usaha tidak sehat yang merusak sendi-sendi perekonomian masyarakat. Praktek seperti ini dilarang sepanjang menimbulkan persaingan usaha tidak sehat dan atau merugikan masyarakat.” Dengan demikian praktik integrasi vertikal yang dilarang adalah yang menimbulkan persaingan usaha tidak sehat dan atau merugikan masyarakat.” Yang dimaksud dengan persaingan usaha tidak sehat adalah; “persaingan antar pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan produksi dan atau pemasaran barang atau jasa yang dilakukan dengan cara tidak jujur atau melawan hukum atau menghambat persaingan usaha.”<sup>39</sup> Dengan demikian

---

<sup>39</sup> Ibid, Pasal 1 angka 6.

persaingan tidak sehat dilakukan dengan cara-cara yang bertentangan dengan norma agama, norma hukum, norma kesusilaan, dan norma kesopanan.

### KESIMPULAN

Strategi persaingan perusahaan dapat disusun secara berjenjang dengan mengikuti rumusan strata strategi “Tangga Suryana” yang terdiri dari tujuh strategi. Ke tujuh strategi tersebut dalam implementasinya secara nyata menjadi bagian dari substansi yang diatur di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Oleh sebab itu strategi yang dimaksud harus dilaksanakan dengan cara-cara yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang terkait.

### UCAPAN TERIMAKASIH

Pelaksanaan penelitian ini dibiayai oleh Pascasarjana Universitas Langlangbuana anggaran tahun 2021. Untuk itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada Direktur Pascasarjana Universitas Langlangbuana.

### REFERENSI

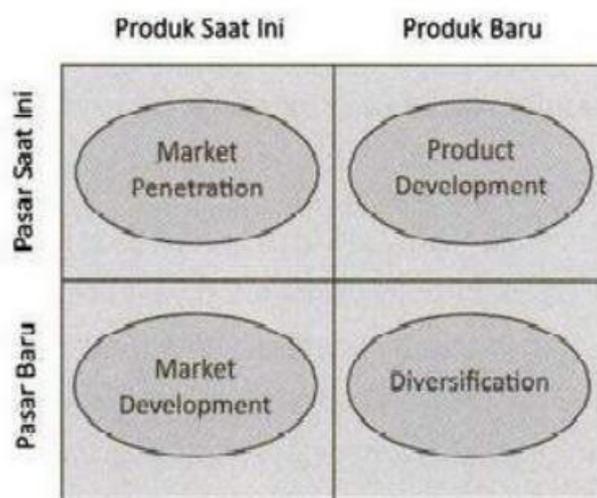
- Assauri, Sofian. 2013. *Strategic Management : Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta: Rajawali Pers.
- David, F. R. 2002. *Manajemen Strategi: Konsep*. Jakarta: Pren Hallindo.
- Fauzi, Muchamad. 2015. *Manajemen Strategik*. Semarang: Karya Abadi Jaya.
- Harnovinsah, Metodologi Penelitian, Pusat Bahan Ajar dan Elearning, Universitas Mercu Buana, <https://mercubuana.ac.id/files/MetodeLogiPenelitian/Met%20Pen%20UMB%203-ok.pdf>, diakses tanggal 10 Oktober 2021.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Inwood, David, dan Jean Hammond. 1995. (Alih bahasa: Mariani Gandamihardja). *Pengembangan Produk*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, hlm. 91.
- JDIH BPK RI, Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/45280/uu-no-5-tahun-1999>, diakses tanggal 10 Oktober 2021.
- Jhon Hendri, Data Sekunder, Riset Pemasaran, Universitas Gunadarma, 2009, [hendri.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/15730/DATA+SEKUNDER.pdf](http://hendri.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/15730/DATA+SEKUNDER.pdf), diakses tanggal 10 Oktober 2021.
- Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XVI/MPR/1998 Tentang Politik Ekonomi Dalam Rangka Demokrasi Ekonomi.
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management*, Jakarta: Pren Hallindo.
- Mudjono, Djoko, 2012. *Buku Pintar Koperasi Simpan Pinjam*. Yogyakarta: Andi.
- Mursyid, M. 2014. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, M. 1988. *Metode Peneltian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pandji Anoraga, Pandji. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Peter Mahmud Marzuki, Peter. 2016. Penelitian Hukum, Jakarta: Prenadamedia Group.  
Purwanto, Budy. 2010. Manajemen SDM Berbasis Proses. Jakarta: Grasindo.  
Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 85/PUU-XV/2016.  
Rachmat. 2014. Manajemen Strategik. Bandung: Pustaka Setia.  
Saladin, Djasmin. 2006. Manajemen Pemasaran. Bandung: Linda Karya.  
Soedrajat, Setyo. 1994. Manajemen Pemasaran Jasa Bank, Jakarta: Ikral Mandiri Abadi.  
Sugiyono. 2016. Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.  
Tjiptono, Fandy. 1997. Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi.  
Tjiptono, Fandi. 2000. Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi.  
Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.  
Undnag-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Prektek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, Penjelasan.  
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025.

### GAMBAR

<b>Integrasi vertikal</b>		<b>A</b>
<b>Diversifikasi horizontal atau Diversifikasi konglomerat</b>		<b>N</b>
<b>Diversifikasi konsentris</b>		<b>A</b>
		Syarat: Tentukan posisi dari 4 posisi persaingan pasar
	<b>Y</b>	<b>Diversifikasi, (produk baru, pasar baru)</b>
	<b>R</b>	<b>Pengembangan produk (produk baru, pasar lama)</b>
	<b>U</b>	<b>Pengembangan pasar (produk lama, pasar baru)</b>
<b>S</b>		<b>Penetrasi pasar (produk lama, pasar lama)</b>

Gambar 1. Strata Strategi “Tangga Suryana”



Gambar 2. Matriks Ansoff<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Purwanto, Budy. 2010. Manajemen SDM Berbasis Proses. Jakarta: Grasindo. hlm. 30.