

BAB I

PENDAHULUAN

I. 1 Latar Belakang

Setiap perusahaan menghadapi berbagai macam tantangan untuk menjadi yang terbaik dalam sebuah industri, persaingan adalah salah satunya. Seiring dengan perkembangan jaman dan bertambah banyaknya perusahaan dalam industri maka persaingan menjadi semakin ketat. Tetapi hal ini tidak menjadi alasan untuk takut terhadap persaingan. Menghadapi persaingan dengan berbagai perusahaan sejenis, perusahaan dapat menggunakan perencanaan strategis. Melalui sebuah perencanaan strategis, perusahaan dapat mempersiapkan dirinya untuk menghadapi persaingan yang ketat.

Perencanaan strategis memiliki beberapa tahapan yang harus dilalui sebelum perusahaan mengimplementasi strategi. Perencanaan strategis atau disebut juga perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2001). Perencanaan strategi meliputi beberapa hal yaitu penentuan misi perusahaan, penentuan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

Tahap pengembangan strategi pada perusahaan salah satunya adalah perumusan strategi bisnis atau business level strategies. Business level strategies atau strategi tingkat bisnis disebut juga strategi bersaing generik (Hunger & Wheelen 2001) dibagi menjadi 4 jenis yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi

diferensiasi, strategi fokus kepemimpinan biaya dan strategi fokus diferensiasi (Hitt, 2001). Porter dalam (Wit & Meyer, 2005) berpendapat bahwa setiap strategi memiliki titik berat yang berbeda-beda, karena itu pemilihan penggunaan strategi didasarkan pada 2 hal penting. Hal pertama adalah daya tarik industri dalam menghasilkan keuntungan jangka panjang dan berbagai faktor yang menentukannya. Hal yang kedua adalah faktor-faktor yang membuat posisi bersaing relatif dalam sebuah industri. Hitt (2001) mengatakan bahwa untuk memilih strategi bersaing, perusahaan mengevaluasi dua jenis keunggulan kompetitif yaitu biaya lebih rendah dari para pesaing atau kemampuan untuk melakukan diferensiasi dan menetapkan harga premium yang melampaui biaya ekstra untuk melakukannya.

Strategi bersaing yang pertama adalah strategi kepemimpinan biaya. Strategi kepemimpinan biaya memfokuskan diri pada biaya serendah mungkin, sehingga seluruh tindakan perusahaan mulai dari produksi hingga distribusi terletak pada biaya yang rendah, relatif terhadap para pesaing (Hitt, 2001). Dengan memiliki posisi biaya rendah, akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar (Porter, 1990).

Strategi kepemimpinan biaya diterapkan oleh Lion Air yang pada awal kehadirannya mampu menggeser dominasi Garuda Indonesia (Warta Ekonomi, 2005). Lion Air muncul dengan menerapkan konsep *low cost airline* (Pikiran Rakyat, 2004). Beberapa jenis biaya yang dapat ditekan oleh Lion Air meliputi biaya sewa pesawat dan pelayanan yang diberikan. Pesawat MD-82 dan Boeing

737-200 yang digunakan berasal dari maskapai penerbangan asing yang menyewakan pesawatnya kepada Lion Air dengan harga yang murah (Suara Karya, 2005). Keunggulan pesawat ini adalah efisien dan memiliki kapasitas yang besar (Bisnis Indonesia, 2004). Penyajian makanan yang biasanya menggunakan kertas alumunium diganti dengan kotak biasa (Kompas, 2004). Dengan strategi kepemimpinan biaya yang diterapkan, Lion Air berhasil menguasai 20% dari *market share* penumpang dalam negeri (Sinar Harapan, 2002)

Strategi bersaing kedua adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting dan unik bagi mereka (Jatmiko, 2004). Strategi ini menitikberatkan pelanggan sebagai fokus untuk memenangkan persaingan. Umar (1999) mengatakan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi ini akan membangun persepsi yang kuat dari pelanggan terhadap produk atau jasa sehingga akan tampak berbeda dengan kompetitor. Setiap usaha dari perusahaan ditujukan untuk menciptakan image produk yang berbeda dari kompetitor. Hitt (2001) berpendapat bahwa strategi diferensiasi memuaskan kebutuhan unik konsumen.

Pada industri perbankan, strategi diferensiasi pernah digunakan oleh Bank Duta untuk memperkenalkan layanan ATM. Tetapi karena jaringannya yang kurang luas dan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap ATM menyebabkan ATM kurang populer di masyarakat. BCA pada saat itu menemukan kebutuhan konsumen akan jaringan ATM yang luas dan dapat ditemukan di berbagai tempat. Dengan modal dan infrastruktur yang kuat, BCA mampu menyediakan jaringan

ATM yang luas sehingga kebutuhan masyarakat terpenuhi. BCA dalam hal ini bukan pelopor lahirnya ATM, tetapi dengan diferensiasi yang dilakukan, BCA memiliki jaringan ATM yang luas (Swasembada, 2001).

Perusahaan jamu Sido Muncul juga melakukan diferensiasi dari sisi produknya. Khasiat jamu tradisional untuk sebagian masyarakat dianggap lebih baik daripada obat-obatan. Tetapi aroma yang dihasilkan membuat tidak semua orang bisa mengkonsumsinya. Sido Muncul melihat kebutuhan masyarakat akan hal ini, karena itu diluncurkanlah jamu Tolak Angin cair dalam kemasan sachet. Sido Muncul berhasil memadukan antara khasiat jamu tradisional dengan kemasan yang modern (Swasembada, 2001).

Strategi bersaing ketiga adalah strategi fokus. Hitt (2001) membagi strategi fokus kedalam 2 strategi lain, yaitu strategi fokus kepemimpinan biaya menyeluruh dan strategi fokus diferensiasi. Strategi fokus adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk menawarkan barang dan jasa yang melayani segmen persaingan tertentu, produk tertentu untuk pasar tertentu atau pasar wilayah geografis tertentu, biasa disebut ceruk pasar (Jatmiko, 2004). Porter (1990) mengatakan bahwa strategi fokus memusatkan perhatian pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Ide dasar dari penggunaan strategi fokus sebenarnya adalah pencapaian biaya rendah, diferensiasi atau kombinasi keduanya pada pasar sasaran yang sempit (Jatmiko, 2004). Strategi fokus diterapkan oleh perusahaan dengan alasan bahwa perusahaan tidak dapat berhadapan langsung dengan *market leader*, karena itu mereka memilih untuk melayani kebutuhan konsumen pada ceruk pasar.

Strategi fokus kepemimpinan biaya merupakan strategi fokus yang mengarah kepada pencapaian biaya rendah. Perusahaan yang menggunakan strategi ini memiliki konsentrasi pada keunggulan kompetitif berupa biaya rendah dengan pasar sasaran yang sempit. Diharapkan dengan penerapan strategi ini, perusahaan dapat memenangkan persaingan melalui keunggulan biayanya (Hitt, 2001).

Strategi fokus diferensiasi adalah bagian dari strategi fokus yang berkonsentrasi pada keunggulan kompetitif berupa keunikan dengan pasar sasaran yang sempit. Penerapan strategi ini diharapkan dapat mencapai keuntungan melalui harga jual yang tinggi (Hitt, 2001).

Penelitian tentang strategi bersaing yang pernah dilakukan umumnya difokuskan pada perusahaan dengan skala besar, tetapi sebenarnya strategi bersaing juga memiliki dampak pada perusahaan dengan skala kecil dan menengah (Hashim, 2003).

Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia mengalami perkembangan setelah krisis ekonomi melanda. Jumlah unit usaha yang tercatat pada tahun 2000 sebanyak 38,7 juta unit usaha sedangkan pada tahun 2003, jumlah tersebut naik menjadi 42,4 juta unit usaha (Kompas, 2004). Untuk perekonomian Indonesia, UKM sudah terbukti mampu bertahan dalam situasi krisis, bahkan memiliki potensi yang besar dimasa yang akan datang (Kompas, 2002).

Salah satu bentuk UKM yang banyak berkembang di D.I Yogyakarta adalah industri kerajinan. Sebagai kota tujuan wisata, barang kerajinan menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan baik lokal maupun domestik. Industri

kerajinan merupakan industri yang menggunakan keunikan produk sebagai kekuatannya. Beraneka produk sudah dihasilkan dari industri ini. Produsen memanfaatkan keunikan produk untuk dijadikan daya tarik bagi konsumen sehingga dengan keunikannya, produk tersebut akan dicari oleh konsumen.

Bagian dari ilmu manajemen yang akan diterapkan pada penelitian ini adalah manajemen strategis khususnya perencanaan strategis. Perencanaan strategis umumnya digunakan pada perusahaan-perusahaan besar, tetapi apakah perencanaan strategis dapat ditemukan pada perusahaan kecil. Penelitian ini akan mengungkap aspek-aspek perencanaan strategis pada perusahaan kecil dikaitkan dengan kinerja perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, penulis ingin melakukan penelitian pada perusahaan kecil yang bergerak dibidang produksi barang kerajinan. Perusahaan kecil dipilih sebagai subyek penelitian dikarenakan usaha ini mampu menjadi tulang punggung perekonomian nasional pada masa krisis. Bidang usaha kerajinan dijadikan salah satu kriteria subyek penelitian karena Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki sentra industri kerajinan yang disebut dengan desa wisata. Desa wisata ini tersebar di beberapa kabupaten di wilayah DIY. Dengan adanya desa wisata ini, data yang dibutuhkan untuk penelitian akan mudah diperoleh.

I.2 Rumusan Masalah

Hasil penelitian ini akan mengungkap pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan kecil.

I.3 Batasan Masalah

Batasan masalah diperlukan pada penelitian untuk menjaga agar penelitian ini benar-benar menjawab rumusan masalah yang dikemukakan diatas dan tidak keluar dari pokok permasalahan yang akan dibahas. Batasan-batasan yang dibuat oleh peneliti yaitu :

1. Subyek penelitian adalah perusahaan kecil yang bergerak di bidang produksi barang kerajinan, memiliki tenaga kerja dibawah 20 orang.
2. Penjualan per tahun tidak lebih dari Rp 1.000.000.000
3. Penelitian berlokasi di desa wisata Kasongan dan Bangunjiwo
4. Perusahaan yang diteliti adalah perusahaan kecil yang dijalankan oleh pengusaha atau pengerajin baik dalam bentuk perusahaan maupun industri rumah tangga.
5. Pembahasan penelitian ini akan meliputi pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan kecil.

I.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan kecil yang bergerak di bidang produksi barang kerajinan.

I.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi subyek penelitian

Penelitian ini akan memberikan sumbangan terhadap para pelaku usaha kerajinan dalam skala kecil. Pengusaha dapat menerapkan aspek-aspek perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan

2. Bagi penulis

Penulis dapat belajar untuk merancang sebuah penelitian, melakukan proses penelitian dan menuangkan hasil penelitian tersebut dalam bentuk tulisan yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

