

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis atau perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2001). Perumusan strategi meliputi penentuan misi perusahaan, penentuan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

II.1.1 Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan.

Misi dapat ditetapkan secara sempit maupun luas. Tipe pernyataan misi sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan dan pasar yang dilayani. Lain halnya dengan misi luas, misi luas melebarkan

jangkauan aktivitas organisasi untuk memasukkan banyak tipe produk atau jasa, pasar dan teknologi.

II.1.2 Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaliknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. Istilah sasaran (goal) sering rancu dengan istilah tujuan (objective). Sasaran adalah pernyataan terbuka yang berisi satu harapan yang akan diselesaikan tanpa perhitungan apa yang akan dilayani dan tidak ada penjelasan waktu penyelesaian.

II.1.3 Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Sama seperti banyak perusahaan tidak mempunyai tujuan formal, banyak pimpinan perusahaan mempunyai strategi yang tidak ditetapkan, inkremental, atau intuitif, yang tidak pernah diartikulasikan atau dianalisis. Jika ditekan, eksekutif tersebut mungkin menyatakan bahwa mereka mengikuti strategi tertentu. Strategi yang dinyatakan atau strategi yang eksplisit adalah strategi yang eksplisit adalah strategi yang dengannya beberapa hal dapat diperdebatkan. Investigasi lebih lanjut menyatakan adanya strategi implisit yang sangat berbeda. Manajer di semua level

mungkin mengakui bahwa perusahaan digambarkan dalam rencana strategis resmi dan strategi yang mereka lakukan berbeda, tetapi beberapa akan berani mengakuinya.

Seringkali satu-satunya cara untuk melihat strategi implisit perusahaan adalah dengan tidak memperhatikan apa yang dikatakan oleh para manajer melainkan memperhatikan apa yang mereka lakukan. Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan program-program yang disetujui dan anggaran yang telah disahkan. Program dan divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana perusahaan menempatkan uang dan energinya.

II.1.4 Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

II.2 Strategi Bersaing dan 5 Kekuatan Persaingan

Salah satu tahap dari perencanaan strategis adalah pengembangan strategi. Strategi yang dikembangkan dapat bermacam-macam. Salah satu perumusan strategi yang dapat dipakai oleh perusahaan adalah strategi bersaing atau strategi bisnis (*business level strategies*).

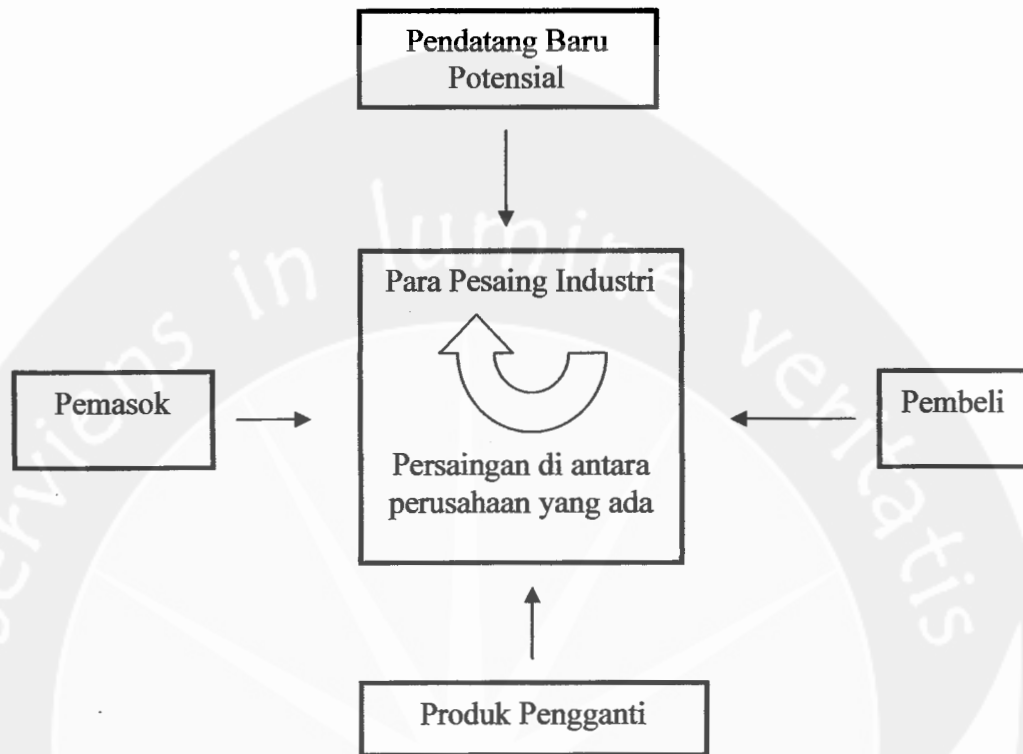
Strategi bersaing menurut Porter (1990) adalah kombinasi antara tujuan yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijakan di mana perusahaan berusaha sampai ke sana. Strategi bersaing dalam Hunger dan Wheelen (2001)

disebut juga strategi bisnis. Strategi bisnis memiliki fokus pada peningkatan posisi produk dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis digunakan untuk mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

Jatmiko (2004) menyatakan bahwa strategi bersaing berkaitan dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Setiap perusahaan dapat menggunakan keunggulan kompetitifnya untuk mendapatkan keuntungan.

Inti dari strategi bersaing menurut Porter (1990) adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Lingkungan yang dimaksud disini meliputi kekuatan ekonomi dan sosial. Porter juga mengungkapkan bahwa intensitas persaingan perusahaan dalam industri tergantung dari lima kekuatan persaingan.

Bagan 2.1
Lima Kekuatan persaingan



Sumber : Porter (1990)

Kekuatan persaingan ini meliputi

II.2.1 Ancaman Masuknya pendatang Baru

Masuknya pendatang baru akan menimbulkan dampak bagi perusahaan yang sudah lebih dulu eksis dalam industri, misalnya meningkatnya kapasitas, perebutan market share dan sumber daya produksi. Beberapa hal yang dapat menjadi penghambat perusahaan lain untuk masuk kedalam industri

a. Skala Ekonomi

Apabila pesaing baru memproduksi dengan skala kecil, mereka akan dipaksa untuk memproduksi pada biaya per unit yang tinggi, padahal

perusahaan lain yang sudah ada tengah berupaya untuk meningkatkan skala produksi dan proses yang semakin efisien sehingga harga per unit dapat ditekan.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi menciptakan hambatan masuk sehingga pesaing baru akan mengeluarkan biaya yang besar untuk merebut para pelanggan dari pemain lama. Jika para pelanggan merupakan orang yang loyal terhadap pemain lama, maka pesaing membutuhkan dana besar untuk biaya iklan, pelayanan yang baik kepada pelanggan dalam waktu lama. Hal ini menimbulkan kerugian disisi pesaing dan memakan waktu yang lama.

c. Kecukupan Modal

Industri yang memerlukan modal besar merupakan hambatan yang besar terutama pada jenis yang memerlukan biaya riset, pengembangan dan eksplorasi.

d. Biaya Peralihan

Biaya peralihan pemasok adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli bila berpindah dari produk pemasok satu ke produk pemasok lain. Biaya yang timbul dapat berupa pelatihan karyawan, pembelian peralatan pelengkap dan desain ulang produk yang sesuai dengan produk pemasok. Biaya-biaya ini akan mengakibatkan terciptanya hambatan masuk ke dalam industri.

e. Akses Ke Saluran Distribusi

Perusahaan yang sudah eksis dalam industri mempunyai jalur distribusi yang luas dan bekerja baik sehingga hal ini merupakan hambatan masuknya produk baru dalam pasar. Kemungkinan produk baru untuk masuk ke dalam pasar tetap ada, tetapi sulit untuk memasuki saluran distribusi yang sudah ada, bahkan harus mengeluarkan dana untuk membangun saluran distribusi sendiri.

f. Ketidakunggulan Biaya Independen

Keunggulan biaya yang dimiliki perusahaan yang sudah ada sulit untuk ditiru oleh pendatang. Keunggulan itu mungkin timbul dari teknologi yang sudah dipatenkan perusahaan, konsesi bahan baku atau subsidi pemerintah.

g. Peraturan Pemerintah

Sejumlah aturan pemerintah pada bidang-bidang tertentu dapat membuat hambatan masuk bagi pesaing.

II.2.2 Persaingan sesama perusahaan dalam industri

a. Jumlah Kompetitor

Jumlah kompetitor akan mempengaruhi tingkat persaingan yang ditimbulkan. Persaingan dapat dilihat dari sisi ukuran, kekuatan dan jumlahnya.

b. Tingkat Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri yang besar pada umumnya menyediakan peluang bagi perusahaan untuk tumbuh bersama industrinya. Jika terjadi

pertumbuhan yang lambat, sebaiknya tidak direspon dengan melakukan ekspansi pasar kecuali perusahaan mampu mengambil pangsa pasar pesaing. Kondisi ini dapat menimbulkan penurunan harga.

c. Karakteristik Produk atau Jasa

Karakteristik produk atau jasa yang pokok tanpa memberikan perbedaan (diferensiasi) dan nilai tambah hanya akan menjadikan produk atau jasa tersebut sebagai komoditi.

d. Biaya Tetap yang besar

Karakteristik produk dengan biaya tetap yang tinggi adalah ketika dihasilkan, akan sulit dan mahal untuk disimpan. Situasi ini membuat perusahaan sering memutuskan untuk memotong harga untuk menjamin penjualan, akibatnya laba yang dihasilkan rendah.

e. Kapasitas

Kapasitas berhubungan dengan biaya produksi per unit. Berproduksi pada kapasitas yang tinggi diperlukan untuk menjaga biaya per unit tetap efisien.

f. Besar Hambatan Keluar

Besarnya hambatan untuk keluar dari industri membuat perusahaan tetap bertahan meskipun laba yang dihasilkan minim bahkan rugi. Perusahaan akan bertahan sampai menemukan waktu yang tepat untuk keluar.

II.2.3 Ancaman produk pengganti

Perusahaan yang beroperasi dalam industri yang luas sering menghadapi produk pengganti. Produk pengganti memiliki karakteristik yang berbeda,

tetapi fungsinya sama. Apabila produk tidak dijumpai dipasaran atau *switching cost*nya rendah, maka dengan mudah konsumen dapat berpindah ke produk pengganti. Kekuatan produk pengganti terdapat pada *switching cost* rendah, harga yang lebih murah dan kualitas yang sama atau lebih baik.

II.2.4 Kekuatan tawar-menawar pembeli.

Pembeli dapat mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga, meningkatkan mutu dan “mengadu domba” perusahaan dengan kompetitor dengan kekuatan yang dimiliki.

Kondisi yang mungkin dihadapi perusahaan :

- a. Pembeli yang membeli dalam jumlah besar
- b. Pembeli mampu memproduksi produk yang dihasilkan
- c. Sifat produk yang tidak memiliki diferensiasi
- d. *Switching cost* pemasok rendah
- e. Produk yang dibeli perusahaan mempunyai andil persentase yang besar bagi biaya produksi pembeli. sehingga pembeli akan menawarkan insentif kepada pegawainya yang mampu menyediakan produk yang sama dengan harga lebih murah.
- f. Pembeli memiliki tingkat profitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap harga.
- g. Produk tidak terlalu penting bagi pembeli, mudah untuk mencari substitusinya.

II.2.5 Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kekuatan untuk menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk. Kekuatan pemasok terletak pada kondisi :

- a. Jumlah pemasok sedikit
- b. Produk unik, menyebabkan switching cost tinggi
- c. Tidak ada produk pengganti
- d. Pemasok dapat mengolah produknya menjadi produk yang sama dengan yang diproduksi oleh perusahaan
- e. Perusahaan membeli dalam jumlah yang sedikit.

R.E.Freeman dalam Umar (1999) menambahkan kekuatan keenam untuk melengkapi pendapat Michael E. Porter yaitu pengaruh kekuatan stakeholder lain. Stakeholder yang dimaksud adalah kekuatan diluar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan langsung kepada perusahaan. Stakeholder tersebut antara lain pemerintah, serikat pekerja, masyarakat, lingkungan masyarakat, pemegang saham dan lain-lain.

II.3 Strategi Bersaing Generik

Hunger dan Wheelen (2001) mengemukakan bahwa kata generik dalam strategi bersaing generik mengacu kepada penggunaannya yang fleksibel. Strategi bersaing generik dapat digunakan pada berbagai jenis perusahaan baik kecil maupun besar, bahkan dapat juga diterapkan untuk organisasi non profit (Hashim, 2003). Strategi bersaing generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing

dalam industri. Strategi bersaing ini dapat digunakan pada perusahaan dengan ruang lingkup yang luas ataupun terbatas.

Bagan 2.2
Strategi Bersaing

Market Coverage	Luas	Keunggulan biaya Menyeluruh	Diferensiasi
	Sempit	Fokus keunggulan Biaya menyeluruh	Fokus diferensiasi
		Biaya	Keunikan
Keunggulan Kompetitif			

Sumber : Hitt (2001)

II.3.1 Kepemimpinan biaya .

Kepemimpinan biaya merupakan suatu strategi yang berfokus pada biaya yang rendah. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan biaya-biaya yang tidak perlu. Biaya yang dapat ditekan meliputi sektor penelitian dan pengembangan, iklan, layanan tambahan, penjualan dan lain-lain tanpa mengurangi mutu dan layanan kepada konsumen.

Memiliki posisi biaya rendah membuat perusahaan memperoleh laba diatas rata-rata. Biaya rendah mengakibatkan perusahaan dapat terhindar dari pembeli yang memiliki kekuatan untuk menekan harga. Penekanan harga yang dapat dilakukan oleh pembeli kuat hanya sampai

pada tingkat biaya rendah dari pesaing yang paling dekat. Pada tingkat biaya rendah, perusahaan masih memperoleh laba sementara pada titik tersebut para pesaing sudah mengorbankan laba mereka untuk persaingan.

Dalam lima kekuatan persaingan, pemasok yang kuat dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, karena dengan kekuatannya, pemasok dapat menekan perusahaan untuk biaya input yang besar. Pada kondisi ini, strategi kepemimpinan biaya menyeluruh melindungi perusahaan dari kekuatan tersebut. Tingkat fleksibilitas yang besar terhadap biaya dapat menanggulangi kenaikan biaya input. Seandainya biaya input meningkat, dengan tingkat efisiensinya, perusahaan masih dapat memperoleh laba.

Pencapaian posisi biaya rendah seringkali menuntut bagian pasar yang relatif tinggi atau kelebihan-kelebihan lain. Perlu dirancang produk yang mudah dibuat, menyediakan berbagai lini produk, dan melayani semua pelanggan besar untuk dapat meningkatkan volume penjualan. Konsekuensinya, posisi biaya rendah memerlukan investasi awal yang besar untuk membeli peralatan, penetapan harga yang murah dan kerugian di awal usaha untuk mencari konsumen. Bagian pasar yang tinggi nantinya menyebabkan skala ekonomis dalam pembelian akan menekan biaya. Posisi ini akan memberikan margin tinggi untuk dapat diinvestasikan kepada peralatan yang lebih modern untuk mempertahankan kepemimpinan biaya . Jatmiko (2004) mengungkapkan beberapa alasan perusahaan menerapkan strategi kepemimpinan biaya :

- a. Dapat memberikan keuntungan diatas rata-rata dalam menghadapi kekuatan persaingan
- b. Dapat mempertahankan perusahaan dari perlawanan persaingan
- c. Dapat mempertahankan perusahaan dari kekuatan pemasok
- d. Dapat mempertahankan perusahaan dari kekuatan pembeli
- e. Dapat menjadi faktor hambatan masuk

II.3.1.1 Resiko penerapan strategi kepemimpinan biaya

- a. Peralatan manufaktur dapat menjadi usang karena inovasi teknologi
- b. Dapat membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau kurang peka terhadap isu-isu yang berkaitan dengan dimensi persaingan lainnya
- c. Ancaman imitasi atau penjiplakan dari para pesaingnya.

II.3.1.2 Implementasi strategi kepemimpinan biaya

- a. Biaya per unit akan turun dengan pekerjaan yang berulang
- b. Biaya per unit akan turun apabila skala operasi semakin meningkat atau mencapai skala ekonomi tertentu.

II.3.2 Diferensiasi

Strategi diferensiasi berarti menciptakan sesuatu yang baru yang dapat dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, yaitu citra rancangan atau merek, teknologi, layanan pelanggan, dan berbagai dimensi lain.

Diferensiasi, jika dapat dicapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman dalam menghadapi lima kekuatan persaingan. Diferensiasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui loyalitas merek dan ketidak pekaan terhadap harga. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan dapat menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi juga menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok.

Keberhasilan strategi diferensiasi bergantung pada penciptaan sejumlah nilai di dalam benak pelanggan. Dengan demikian, perusahaan harus memilih pasar dan pesaing dengan cermat dan hati-hati. Banyak perusahaan yang gagal menerapkan strategi diferensiasi karena tidak memberikan nilai yang benar-benar berbeda dari apa yang ditawarkan oleh pesaing.

Jatmiko (2004) mengatakan bahwa penciptaan nilai yang berbeda terhadap produk dapat didasarkan pada hal-hal berikut :

a. Kriteria kualitas produk

1. Daya guna (*performance*) – daya tahan (*durability*), tahan uji (*reliability*), dan karakteristik fungsional.
2. Ciri-ciri keistimewaan (*features*) – karakteristik khusus atau ciri-ciri khas yang dimiliki suatu produk.
3. Citra (*image*) – nama, merek, gaya (*style*) dari suatu produk.

4. Layanan (*service*) – layanan purna jual yang efisien, kompeten dan tepat.

b. Kriteria kualitas jasa

1. Penampilan (*appearance*) – penampilan fisik staf karyawan dan asset perusahaan
2. Keandalan (*reliability*) – memberikan layanan secara konsisten dengan tata krama yang baik
3. Daya tanggap (*responsiveness*) – kesediaan untuk segera memberikan bantuan dan ikhlas membantu.
4. Citra (*image*) – sopan dan santun, meyakinkan dan jujur
5. Empati – komunikatif dan sangat perhatian pada individu pelanggan.

II.3.2.1 Alasan perusahaan menerapkan strategi diferensiasi :

- a. Dapat menimbulkan loyalitas pelanggan pada merek, sehingga pelanggan bersedia membayar harga lebih mahal.
- b. Dapat meningkatkan margin keuntungan, karena kemampuannya menetapkan harga yang lebih tinggi dari pesaing.
- c. Dapat memberikan fleksibilitas terhadap hubungan dengan pemasok
- d. Dapat mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli sedikit mempunyai kemampuan untuk membandingkan alternatif lain
- e. Dapat memberikan hambatan masuk.

II.3.2.2 Resiko strategi diferensiasi :

- a. Perbedaan biaya antara pesaing dengan perusahaan terdiferensiasi menjadi terlalu besar akibat diferensiasi untuk mempertahankan loyalitas merek. Akibatnya, pembeli mengorbankan beberapa karakteristik, pelayanan atau citra yang dimiliki perusahaan terdiferensiasi demi penghematan biaya yang lebih besar.
- b. Kebutuhan pembeli akan faktor-faktor diferensiasi hilang. Ini dapat terjadi jika pembeli menjadi makin canggih.
- c. Imitasi memperkecil kesan adanya diferensiasi, suatu kejadian yang biasa bila industri telah memasuki tahap kematangan (dewasa).

II.3.3 Fokus kepemimpinan biaya dan fokus diferensiasi

Strategi generik terakhir adalah fokus (memusatkan) pada kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Perbedaan mendasar antara strategi fokus dan kedua strategi yang lain adalah wilayah cakupannya. Jika strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi ditujukan untuk keseluruhan industri, maka strategi ini diarahkan untuk melayani target tertentu secara baik. Kesuksesan strategi fokus terletak pada kemampuan perusahaan untuk menemukan segmen-segmen yang memiliki kebutuhan unik atau segmen yang kurang dilayani dengan baik oleh kompetitor (Hitt, 2001). Porter (1990) berpendapat bahwa strategi ini dibangun atas dasar premis bahwa perusahaan akan lebih baik

melayani target strategis yang sempit dengan lebih efektif dan efisien daripada pesaing yang melayani target strategis luas. Jatmiko (2004) mengungkapkan bahwa strategi fokus diterapkan karena perusahaan tersebut tidak mampu bersaing dengan *market leader* yang melayani keseluruhan industri, karena itu mereka lebih memilih untuk melayani ceruk pasar yang belum terlayani dengan baik oleh *market leader*.

Dalam mengembangkan strategi fokus, pada umumnya perusahaan melihat kepada strategi kepemimpinan biaya menyeluruh dan diferensiasi. Biasanya penggunaan strategi fokus diarahkan kepada salah satu atau bahkan kombinasi dari kedua strategi bersaing tersebut pada wilayah cakupan yang lebih sempit. Porter (1990) berpendapat bahwa strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau kedua-duanya.

Hitt (2001) menggolongkan strategi fokus menjadi 2, yaitu strategi fokus kepemimpinan biaya dan strategi fokus diferensiasi. Masing-masing strategi tersebut secara umum tidak memiliki perbedaan dengan strategi sebelumnya, hanya saja segmen pasar menjadi pertimbangan utama. Strategi fokus kepemimpinan biaya menerapkan strategi kepemimpinan biaya dengan lengkap tetapi dengan wilayah cakupan yang dipersempit. Hal yang sama juga berlaku bagi strategi fokus diferensiasi.

Jika dilihat dari bagan 2.2, perusahaan kecil tidak dapat menggunakan strategi kepemimpinan biaya dan strategi fokus karena kedua strategi tersebut menuntut bagian pasar yang luas. Perusahaan kecil

memiliki berbagai kendala dan keterbatasan yang menyebabkan mereka tidak dapat mencapai bagian pasar yang luas. Oleh karena itu strategi yang mungkin dapat diterapkan oleh perusahaan kecil adalah fokus dengan kecenderungan mengarah kepada kepemimpinan biaya atau diferensiasi.

Resiko strategi fokus :

- a. Adanya perbedaan biaya antara pesaing berdaerah luas (broad-range competitors) dengan perusahaan yang berfokus melebar sehingga menghilangkan keunggulan biaya dengan melayani target yang sempit atau menghilangkan diferensiasi yang dicapai oleh fokus.
- b. Perbedaan dalam hal produk atau jasa yang diinginkan antara target strategis dengan pasar secara keseluruhan “menyempit”
- c. Pesaing menemukan subpasar dalam target strategi dan menyisihkan perusahaan yang menerapkan strategi fokus.

II.4 Usaha Kecil

Usaha kecil dan menengah yang ada di Indonesia mengalami peningkatan dalam sisi kuantitas sejak krisis moneter terjadi. Usaha ini dianggap sebagai usaha yang tahan terhadap guncangan ekonomi. Studi yang dilakukan oleh Urata (2000), Thee kian wie (2001), Akatiga dan The Asia Foundation (2000) dalam Sutarta (2005) tentang ketahanan bisnis usaha kecil dan menengah terhadap krisis ekonomi diketahui ternyata tingkat resistensi usaha kecil dan menengah lebih baik daripada usaha dengan skala besar.

II.4.1 Kriteria Usaha Kecil dan Menengah

Usaha kecil memiliki definisi yang beragam tergantung dari instansi yang mendefinisikannya. Penulis mengambil beberapa kriteria dari berbagai sumber untuk dijadikan acuan.

a. Menurut KADIN dan Asosiasi serta Himpunan Pengusaha Kecil (Subanar, 2001) adalah :

1. Usaha Perdagangan

Yang termasuk usaha perdagangan adalah keagenan, pengecer, ekspor/impor, dan lain-lain dengan modal aktif perusahaan (MAP) tidak melebihi Rp. 150.000.000/tahun dan *Capital Turn-Over* (CTO) atau perputaran modal tidak melebihi Rp. 600.000. Tenaga kerja yang dipekerjakan tidak lebih dari 300 orang.

2. Usaha Pertanian

Yang termasuk usaha pertanian adalah pertanian pangan maupun perkebunan, perikanan darat/laut, peternakan dan usaha lain yang termasuk lingkup pengawasan Departemen Pertanian dengan modal aktif perusahaan (MAP) tidak melebihi Rp. 150.000.000/tahun dan *Capital Turn-Over* (CTO) atau perputaran modal tidak melebihi Rp. 600.000. Tenaga kerja yang dipekerjakan tidak lebih dari 300 orang.

3. Usaha Industri

Yang termasuk usaha industri adalah industri logam/kimia, makanan/minuman, pertambangan, bahan-galian, serta aneka industri kecil lainnya dengan batas modal aktif perusahaan (MAP)

Rp. 250.000.000/tahun serta *Capital Turn-Over* (CTO) atau perputaran modal Rp. 1.000.000.000. Tenaga kerja yang dipekerjakan tidak lebih dari 300 orang.

4. Usaha Jasa

Yang termasuk usaha jasa yaitu menjual tenaga/pelayanan bagi pihak ketiga, konsultan, perencana, perbengkelan, transportasi serta restoran dan lainnya dengan batas modal aktif perusahaan (MAP) Rp. 150.000.000/tahun dan *Capital Turn-Over* (CTO) atau perputaran modal tidak melebihi Rp. 600.000. Tenaga kerja yang dipekerjakan tidak lebih dari 300 orang.

5. Usaha Jasa Konstruksi

Yang termasuk usaha jasa konstruksi yaitu kontraktor bangunan, jalan, kelistrikan, jembatan, pengairan dan usaha-usaha lain yang berkaitan dengan teknis konstruksi bangunan dengan batas modal aktif perusahaan (MAP) Rp. 250.000.000/tahun serta *Capital Turn-Over* (CTO) atau perputaran modal Rp. 1.000.000.000. Tenaga kerja yang dipekerjakan tidak lebih dari 300 orang.

b. Menurut UU No. 9/1999

Usaha kecil adalah suatu unit usaha yg memiliki nilai asset neto (tidak termasuk tanah & bangunan) yang tidak melebihi Rp 200.000.000, atau penjualan per tahun tidak lebih dari Rp 1.000.000.000 (Susilo, 2001)

c. Menurut Badan Pusat Statistik

Industri skala kecil (ISK) adalah unit usaha di sektor manufaktur dengan jumlah pekerja 1-19 orang. Selanjutnya, ISK dapat digolongkan kedalam 2 sub-kategori yaitu industri rumah tangga (IRT) : unit usaha dengan jumlah pekerja 1-4 orang, sedangkan industri kecil (IK) adalah unit usaha dengan jumlah pekerja 5-19 orang.

II.4.2 Bentuk dan Jenis Usaha Kecil

Berbagai usaha kecil yang terdapat di Indonesia dapat digolongkan menurut bentuk-bentuk, jenis serta kegiatan yang dilakukannya. Penggolongan menurut bentuk berdasarkan pada pola kepemimpinan dan pertanggungjawabannya. Penggolongan menurut jenis berdasarkan pada jenis produk atau jasa yang dihasilkan serta aktivitas yang dilakukannya. Disamping penggolongan berdasarkan kategori diatas, pada hakikatnya usaha kecil yang ada secara umum dikelompokkan kedalam 3 golongan khusus (Subanar, 2001) meliputi :

- a. Industri Kecil
- b. Misalnya ; industri kerajinan rakyat, industri cor logam, konveksi dan berbagai industri lainnya.
- c. Perusahaan Berskala Kecil
- d. Misalnya : Penyalur, toko kerajinan, koperasi, waserba, restoran, toko bunga, jasa profesi dan lainnya.
- e. Sektor Informal
- f. Misalnya : agen barang bekas, kios kaki lima dan lainnya.

II.4.2.1 Bentuk Usaha Kecil

Berdasarkan bentuk usahanya, maka perusahaan kecil yang terdapat di Indonesia dapat digolongkan ke dalam 2 bentuk :

a. Usaha Perseorangan

Usaha perseorangan bertanggungjawab kepada pihak ketiga atau pihak lain (dalam hal ini konsumen) dengan dukungan harta kekayaan perusahaan yang merupakan milik pribadi dari pengusaha yang bersangkutan. Jumlahnya di Indonesia cukup besar dan skala usahanya relatif kecil. Pada umumnya lebih mudah untuk didirikan, karena tidak memerlukan persyaratan yang rumit dan bertahap seperti bentuk-bentuk usaha lainnya.

b. Usaha Persekutuan / Partnership

Usaha persekutuan berusaha mencapai tujuan-tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Merupakan bentuk kerjasama dari beberapa orang yang bertanggung jawab secara pribadi terhadap kewajiban-kewajiban usaha persekutuannya. Bentuk pertanggungjawaban dan pola kepemimpinannya berbeda-beda menurut bentuk-bentuk persekutuan yang dibentuk.

II.4.2.2 Jenis Usaha Kecil

Jenis usaha kecil dikategorikan berdasarkan jenis produk atau jasa yang dihasilkan maupun aktivitas yang dilakukan oleh suatu usaha kecil, serta mengacu kepada kriteria usaha kecil diatas (Subanar, 2001)

Berbagai ragam dan jenis usaha kecil yang dikenal meliputi :

a. Usaha Perdagangan

Keagenan : Agen koran dan majalah, sepatu, pakaian dan lain-lain

Pengecer : Minyak, kebutuhan sehari-hari, buah-buahan dan lain-lain

Ekspor/impor : berbagai produk lokal dan internasional

Sektor informal : pengumpulan barang bekas, kaki lima, dan lain-lain.

b. Usaha Pertanian

Pertanian pangan maupun perkebunan : bibit dan peralatan pertanian, buah-buahan, dan lain-lain.

Perikanan darat/laut : tambak udang, pembuatan kerupuk ikan, dan produk lain dari hasil perikanan darat dan laut.

Peternakan dan usaha lain yang termasuk lingkup pengawasan

Departemen Peternakan : produsen telur ayam, susu sapi, dan produksi hasil peternakan lain.

c. Usaha Industri

Industri logam/kimia : perajin logam, perajin kulit, keramik, fiberglass, marmer dan lain-lain.

Makanan/minuman : produsen makanan tradisional, minuman ringan, catering, produk lainnya.

Pertambangan, bahan-galian, serta aneka industri kecil : perajin perhiasan, batu-batuan, dan lain-lain.

Konveksi : produsen garment, batik, tenun-ikat, dan lain-lain.

d. Usaha Jasa

Konsultan : konsultan hukum, pajak, manajemen, dan lain-lain.

Perencana : perencana teknis, perencana sistem, dan lain-lain

Transportasi : travel, taksi, angkutan umum, dan lain-lain.

Perbengkelan : bengkel mobil, elektronik, jam, dan lain-lain.

Restoran : rumah makan, coffee-shop, cafetaria, dan lain-lain.

e. Usaha Jasa Konstruksi

Kontraktor bangunan, jalan, kelistrikan, jembatan, pengairan dan usaha-usaha lain yang berkaitan dengan teknis konstruksi bangunan.

II.4.3 Strategi-strategi untuk usaha kecil

Strategi pada usaha kecil didasarkan pada situasi yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini. Penggunaan strategi ditujukan untuk menemukan potensi perusahaan untuk mengatasi kendala-kendala yang muncul di lingkungan perusahaan (Longenecker, 2002). Longenecker juga menyarankan beberapa strategi yang dapat diterapkan pada usaha kecil :

a. *Broad-based Strategy options*

Perusahaan-perusahaan yang ada dalam 1 jenis industri dapat menggunakan strategi yang berbeda-beda tergantung dari kemampuan masing-masing perusahaan untuk memenangkan persaingan di pasar. Perbedaan strategi ini dapat menjadi sebuah pengalaman bagaimana keunggulan kompetitif perusahaan dapat diciptakan berdasarkan 2 hal : biaya dan diferensiasi produk atau jasa.

1. *Cost-based strategy*

Strategi ini menghendaki perusahaan untuk menjadi yang terendah dalam pengeluaran biaya produksinya dalam sebuah pasar.

Keunggulan biaya yang terjadi dapat bervariasi mulai dari biaya tenaga kerja yang rendah sampai pada efisiensi produksi. Pendapat bahwa cost-based strategy hanya dapat diterapkan pada perusahaan besar ternyata tidak sepenuhnya benar. Faktor keunggulan biaya dapat bervariasi dan banyak. Perusahaan kecil dapat sukses dengan menggunakan strategi ini.

2. *Differentiation-based strategy*

Strategi kedua yang digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada perusahaan kecil adalah dengan menciptakan differentiation-based strategy, sebuah pendekatan yang dirancang dengan menyediakan produk atau jasa dengan atribut yang unik dan berbeda sehingga menciptakan nilai lebih di mata konsumen.

b. *Focus Strategies*

Perusahaan kecil yang hendak memasuki industri yang sudah lama eksis tentunya akan menghindari persaingan *head-to-head* dengan perusahaan besar, karena itu strategi ini dapat digunakan agar perusahaan dapat tetap berjalan.

Strategi ini berupa sebuah rangkaian perencanaan dengan tujuan untuk mengisolasi perusahaan dari pesaing dan kekuatan persaingan dengan cara memilih sebuah target pasar yang terbatas. Pendekatan yang diambil oleh perusahaan adalah dengan cara mengisolasi diri dari serangan pasar seperti pesaing, dengan cara menentukan target pasar yang spesifik. Strategi ini dapat diimplementasikan melalui berbagai

element dari *marketing mix* seperti harga, desain produk, pelayanan, kemasan, dan lain.lain.

II.4.4 Keunggulan Usaha Kecil

Pada kenyataannya, usaha kecil mampu tetap bertahan dan mengantisipasi kelesuan perekonomian yang diakibatkan inflasi maupun berbagai faktor penyebab lainnya. Tanpa subsidi dan proteksi, industri kecil di Indonesia mampu menambah nilai devisa bagi negara. Sedangkan sektor indormal mampu berperan sebagai *buffer* (penyangga) dalam perekonomian masyarakat lapisan bawah. Subanar (2001) mengungkapkan beberapa keunggulan dan daya tarik perusahaan skala kecil baik perorangan maupun kerjasama :

- a. Pemilik merangkap manajer perusahaan yang bekerja sendiri dan memiliki gaya manajemen sendiri (merangkap semua fungsi manajerial seperti marketing, finance, dan administrasi)
- b. Perusahaan keluarga, dimana pengelolanya mungkin tidak memiliki keahlian manajerial yang handal.
- c. Sebagian besar membuat lapangan pekerjaan baru, inovasi, sumber daya baru serta barang dan jasa-jasa baru.
- d. Resiko usaha menjadi beban pemilik
- e. Pertumbuhan yang lambat, tidak teratur, terkadang cepat dan prematur (*premature high-growth*)
- f. Fleksibel terhadap bentuk fluktuasi jangka pendek, namun tidak memiliki rencana jangka panjang (*Coorporate plan*)

- g. Independen dalam penentuan harga produksi atas barang atau jasanya
- h. Prosedur hukumnya sederhana
- i. Pajak relatif ringan karena yang dikenakan adalah pribadi/pengusaha, bukan perusahaannya.
- j. Kontak-kontak dengan pihak luar bersifat pribadi.
- k. Mudah dalam proses pendiriannya
- l. Mudah dibubarkan setiap saat jika dikehendaki.
- m. Pemilik mengelola secara mandiri dan bebas waktu.
- n. Pemilik menerima seluruh laba.
- o. Umumnya mempunyai kecenderungan mampu untuk survive
- p. Merupakan tipe usaha yang paling cocok untuk mengelola produk, jasa, atau proyek perintisan yang sama sekali baru atau belum pernah ada yang mencobanya, sehingga memiliki sedikit pesaing.
- q. Terbukanya peluang dengan adanya berbagai kemudahan dalam peraturan dan kebijakan pemerintah yang mendukung berkembangnya usaha kecil di Indonesia.
- r. Diversifikasi usaha terbuka luas sepanjang waktu dan pasar/konsumen senantiasa tergali melalui kreativitas pengelola.
- s. Relatif tidak membutuhkan investasi yang terlalu besar, tenaga kerja yang tidak terlalu berpendidikan tinggi, serta sarana produksi lainnya yang tidak terlalu mahal.

- t. Meskipun tidak terlihat nyata, masing-masing usaha kecil dengan usaha kecil yang lain saling ketergantungan secara moril dan semangat berusaha.

II.4.5 Hambatan dalam pengelolaan usaha kecil

Berbagai kendala yang menyebabkan kelemahan serta hambatan bagi pengelolaan suatu usaha kecil diantaranya masih menyangkut faktor internal dari usaha kecil itu sendiri serta beberapa faktor eksternal seperti :

- a. Umumnya pengelola usaha kecil merasa tidak memerlukan ataupun tidak pernah melakukan studi kelayakan, penelitian pasar, analisis perputaran uang tunai, serta berbeagai penelitian lain yang diperlukan untuk aktivitas bisnis.
- b. Tidak memiliki perencanaan sistem jangka panjang, sistem akuntansi yang memadai, anggaran kebutuhan modal, struktur organisasi dan pendelegasian wewenang, serta alat-alat kegiatan manajerial lainnya (perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian usaha) yang umumnya diperlukan oleh suatu perusahaan bisnis yang *profit-oriented*.
- c. Kekurangan informasi bismis, hanya mengacu pada intuisi dan ambisi pengelola, lemah dalam promosi.
- d. Kurangnya petunjuk pelaksanaan teknis operasional kegiatan dan pengawasan mutu hasil kerja dan produk, serta sering tidak konsisten dengan ketentuan order/pesanan, yang mengakibatkan klaim atau produk yang ditolak.

- e. Tingginya *labour turn-over* (PHK)
- f. Terlalu banyak biaya-biaya yang diluar pengendalian serta utang yang tidak bermanfaat, juga tidak dipatuhinya ketentuan-ketentuan pembukuan standar.
- g. Pembagian kerja tidak proporsional, sering terjadi pengelola memiliki pekerjaan yang melimpah atau karyawan yang bekerja diluar batas jam kerja standar.
- h. Kesulitan modal kerja atau tidak mengetahui secara tepat beberapa kebutuhan modal kerja, sebagai akibat tidak adanya perencanaan kas.
- i. Persediaan yang terlalu banyak, khususnya jenis barang-barang yang salah.
- j. Hal-hal yang menyangkut kesalahan manajemen dan ketidakpedulian pengelola terhadap prinsip-prinsip manajerial.
- k. Resiko dan utang-utang kepada pihak ketiga ditanggung oleh kekayaan pribadi pemilik.
- l. Perkembangan usaha tergantung pada pengusaha yang setiap waktu dapat berhalangan karena sakit atau meninggal.
- m. Sumber modal terbatas pada kemampuan pemilik.
- n. Perencanaan dan program pengendalian tidak ada atau belum pernah dirumuskan.