

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Strategi

a. Konsep Strategi

Strategi adalah suatu cara untuk mencapai tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Strategi dalam perusahaan dapat digunakan untuk memaksimalkan sumber daya sehingga perusahaan dapat efektif dan efisien dalam menghasilkan produk (Rangkuti, 2016). Dengan menentukan strategi, maka perusahaan dapat melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menentukan langkah untuk bersaing. Dalam menentukan strategi, diperlukan konsep strategi.

Menurut Rangkuti (2016), konsep strategi dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Distinctive Competence*, yaitu suatu kekuatan khas yang dimiliki perusahaan. Kekuatan ini dapat berupa keahlian sumber daya manusia dalam menghasilkan produk secara efektif. Sehingga perusahaan akan lebih unggul dari pesaingnya. Selain keahlian sumber daya manusia, kekuatan perusahaan juga bersumber dari

sumber daya yang dimiliki, seperti peralatan yang canggih, jaringan distribusi yang luas dan bahan baku yang berkualitas.

- 2) *Competitive Advantage*, yaitu keunggulan perusahaan dalam memperoleh peluang pasar. Keunggulan perusahaan diperoleh dari harga jual yang lebih rendah daripada pesaingnya. Sehingga perusahaan harus lebih efisien dalam menghasilkan produk, baik dalam penggunaan tenaga kerja, penggunaan teknologi serta, bahan baku dan waktu yang diperlukan.

b. Jenis- Jenis Strategi

Menurut Robbins (2009), jenis strategi ada tiga yaitu strategi tingkat perusahaan, strategi tingkat bisnis, dan strategi tingkat fungsional.

1) Strategi Tingkat Perusahaan

Corporate- level strategies adalah strategi untuk menentukan arah perusahaan yang akan menjadi tujuan. Perusahaan dapat menentukan bisnis apa yang akan dilakukan. Dalam strategi tingkat perusahaan terdapat tiga strategi ,yaitu:

- a) Strategi pertumbuhan, yaitu strategi yang digunakan untuk meningkatkan jumlah produk yang ditawarkan. Dengan strategi pertumbuhan, perusahaan dapat meningkatkan pendapatan, penjualan, tenaga kerja dan pangsa pasar.
- b) Stabilitas Strategi, yaitu strategi perusahaan yang tidak mengakibatkan perubahan yang berarti. Dalam stabilitas

strategi ini perusahaan mempertahankan faktor produksi yang stagnan.

- c) Strategi Pembaharuan, yaitu strategi yang digunakan perusahaan untuk mencegah penurunan kinerja yang disebabkan kelemahan perusahaan.

2) Strategi Tingkat Bisnis

Strategi tingkat bisnis merupakan strategi yang dilakukan untuk menentukan langkah bersaing perusahaan. Strategi ini bertujuan untuk memberikan ciri khas perusahaan, sehingga perusahaan berbeda dengan pesaingnya. Pada strategi ini perusahaan fokus pada keunggulan bersaing perusahaan. Sehingga strategi ini fokus pada strategi bersaing perusahaan. Strategi bersaing suatu perusahaan dapat diidentifikasi berdasarkan pesaing dan kekuatan perusahaan.

3) Strategi Tingkat Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang dilakukan untuk memaksimalkan fungsi perusahaan. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan aktivitas perusahaan sehingga akan menambah nilai produk yang dihasilkan.

c. Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk menghadapi berbagai persaingan. Dalam menentukan strategi bersaing

perusahaan harus menuntukan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing (*competitive advantages*) merupakan keunggulan khas yang dimiliki perusahaan, sebagai pembeda dengan pesaingnya. Menurut Michael Porter (1998), dalam menentukan strategi bersaing perlu diperhatikan lima faktor bersaing dalam kerangka kerja strategi, sebagai berikut :

- 1) Ancaman pemain baru, yaitu faktor- faktor yang dapat mengidentifikasi kemudahan pesaing baru memasuki pasar.
- 2) Ancaman produk substitusi, yaitu faktor- faktor yang dapat mengidentifikasi kecenderungan konsumen untuk membeli produk substitusi.
- 3) Kekuatan tawar- menawar pembeli, yaitu faktor- faktor yang menentukan kekuatan pengaruh jumlah pembeli terhadap perusahaan.
- 4) Kekuatan tawar- menawar pemasok, yaitu faktor- faktor yang menentukan pengaruh kekuatan jumlah pemasok terhadap perusahaan.
- 5) Pesaing yang ada sekarang, yaitu faktor- faktor yang digunakan untuk melihat persaingan yang dihadapi perusahaan.

2. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan usaha yang mempunyai kontribusi dalam menumbuhkan dan membangun perekonomian

nasional yang melibatkan pelaku ekonomi dengan dasar keadilan sesuai dengan asas demokrasi ekonomi (Susilawati dan Wilantara, 2016)

Keberadaan UMKM di negara berkembang mempunyai peran khusus dalam penyerapan tenaga kerja, produksi barang, dan distribusi hasil usaha. Tidak hanya itu, UMKM juga sebagai elemen penting di negara berkembang sebagai pelindung negara ketika terjadi inflasi, krisis moneter dan guncangan ekonomi.

a. Definisi UMKM

UU No. 20 Tahun 2008 mendefinisikan UMKM, sebagai berikut :

- 1) Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro.
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil.
- 3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung

maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

b. Kriteria UMKM

Berdasarkan kekayaan (asset) dan hasil penjualan (omzet), menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008, kriteria UMKM sebagai berikut :

Tabel 2.1
Kriteria UMKM

| No | Bentuk Usaha | Kriteria | |
|----|----------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | Asset | Omzet |
| 1. | Usaha Mikro | < Rp 50 Juta | < Rp 300 Juta |
| 2. | Usaha Kecil | >Rp 50 Juta- Rp 500 Juta | >Rp 300 Juta- Rp 2,5 Miliar |
| 3. | Usaha Menengah | >500Juta- 10 Miliar | >Rp 2,5 Miliar- 50 Miliar |

Sumber: UU No 20 Tahun 2008

c. Peran UMKM

UMKM di Indonesia mempunyai peran yang sangat berarti, UMKM merupakan usaha yang menciptakan peluang kerja. Dengan semakin meningkatnya penduduk di Indonesia, maka tenaga kerja di Indonesia semakin meningkat pula. Tenaga kerja yang semakin banyak dan tidak didukung dengan adanya lapangan kerja akan menyebabkan meningkatnya pengangguran. UMKM menjadi salah satu solusi untuk mengurangi pengangguran, karena UMKM merupakan usaha yang berbasis padat karya.

Sehingga UMKM lebih membutuhkan banyak tenaga kerja dari pada Usaha Besar yang lebih berbasis pada padat modal. UMKM di Indonesia pada tahun 2014 dapat menyerap tenaga kerja 96,7 %.

Peran UMKM selain sebagai pencipta lapangan kerja, UMKM juga berperan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Sesuai dengan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM , UMKM berkontribusi dalam PDB Nasional tahun 2013 sebesar 57, 6 %.

Menurut Tambunan (2002), UMKM mempunyai peran penting dalam pasar global :

“ Di Indonesia, UKM sangat diharapkan dapat menjadi salah satu pemain penting dalam penciptaan pasar baru bagi Indonesia tidak hanya di dalam negeri tetapi lebih penting di luar negeri, jadi sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan dan jasa atau neraca pembayaran (balance of payment)”.

d. Permasalahan UMKM di Indonesia

Sektor industri di Indonesia didominasi oleh UMKM, baik dalam jumlah maupun dalam penyerapan tenaga kerja. UMKM memiliki kontribusi yang lebih besar daripada industri besar. Namun, dengan jumlah tenaga kerja yang banyak UMKM belum bisa unggul dalam tingkat produktivitas tenaga kerja. Hal ini tidak dapat dipungkiri dengan adanya berbagai permasalahan yang dihadapi UMKM di Indonesia yang dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan UMKM.

Permasalahan terbesar yang dialami UMKM di Indonesia adalah keterbatasan modal dan pemasaran. Namun, masih banyak permasalahan yang dihadapi antara lain pengadaan bahan baku, keahlian tenaga kerja yang rendah, dan kurangnya pengelolaan dalam melakukan persaingan (Tambunan, 2001).

Dalam Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia 2015-2019 disebutkan bahwa permasalahan UMKM yang dihadapi berupa rendahnya kualitas SDM. Tingkat pendidikan yang rendah, kurangnya keterampilan, kurangnya pengalaman dan akses informasi merupakan kendala UMKM.

e. Tantangan UMKM di Indonesia

Liberalisasi perdagangan akan memberikan keuntungan bagi Indonesia, baik yang *tradeables* maupun *non-tradeables*. Akan tetapi, liberalisasi perdagangan akan memberikan tantangan- tantangan bagi UMKM di Indonesia. Indonesia harus bersaing dengan berbagai negara tidak hanya dengan negara yang menawarkan harga yang murah, tetapi juga bersaing dalam memasuki pasar internasional. UMKM yang memiliki tingkat produktivitas yang rendah serta keterbatasan SDM dan teknologi akan mengalami kesulitan dalam melakukan persaingan di pasar internasional (Tambunan, 2001).

Dalam Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia 2015-2019, upaya yang akan direncanakan Indonesia dalam

menghadapi tantangan tersebut adalah peningkatan tata kelola usaha yang lebih baik, peningkatan produktifitas dengan peningkatan kualitas SDM dan teknologi, meningkatkan kerjasama dalam jaringan produksi dan pemasaran global, memanfaatkan peluang dalam MEA, dan memperbaiki kebijakan yang responsif.

3. Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) merupakan bentuk integrasi ekonomi ASEAN. MEA dideklarasikan pada KTT ASEAN di Bali bulan Oktober 2003, para pemimpin ASEAN merencanakan MEA akan dilangsungkan pada tahun 2020. Namun pada KTT ASEAN pada bulan Januari 2007, diputuskan untuk mempercepat MEA menjadi tahun 2015. Anggota MEA terdiri dari negara yang menjadi anggota ASEAN yaitu Singapore, Thailand, Kamboja, Vietnam, Laos, Myanmar, Malaysia, Filipina, Indonesia dan Brunei Darussalam. MEA merupakan pendorong ekonomi regional negara anggota ASEAN serta pendorong ASEAN untuk lebih terintegrasi dengan ekonomi global (Blueprint,2015).

Dalam Blueprint (2015) menyebutkan bahwa sebuah pasar tunggal dan basis produksi ASEAN terdiri dari lima pilar liberalisasi sebagai kerangka kerja MEA 2015, yaitu:

a. Aliran Bebas Barang

Aliran bebas barang merupakan pilar utama dalam mewujudkan pasar tunggal yang berbasis produksi. Dengan adanya pilar utama ini

akan mempermudah ASEAN menjadi pusat produksi global atau sebagai mata rantai pasar global.

b. Aliran Bebas Sektor Jasa

Aliran bebas sektor jasa merupakan pendukung terlaksannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), pada pilar ini sektor jasa mempunyai kebebasan untuk keluar masuk lintas negara ASEAN

c. Aliran Bebas Investasi

Untuk meningkatkan daya saing ASEAN diperlukannya investasi yang bebas dan terbuka. Hal ini akan menarik para investor untuk menanamkan modalnya di pasar ASEAN.

d. Aliran Modal yang Lebih Bebas

Memperkuat pengembangan dan intergrasi pasar modal ASEAN. Peningkatan harmonisasi standar pasar modal ASEAN dalam bidang penawaran surat hutang merupakan tujuan dari MEA.

e. Arus Bebas Lalu Lintas Tenaga Kerja Terampil

MEA mempermudah arus masuk dan keluar tenaga kerja terampil antar anggota ASEAN. Tidak adanya hambatan lalu lintas tenaga kerja antar ASEAN akan mempermudah berbagai aktifitas antar negara anggota ASEAN.

Dalam Economic Blueprint, MEA focus kepada empat pilar. Pertama, terbentuknya kesatuan pasar dan basis produksi di negara ASEAN. Hal ini akan mempermudah lalu lintas barang, jasa, modal dan investasi antar negara

anggota MEA. Kedua, pembentukan kawasan ekonomi dengan tingkat kompetisi yang tinggi dengan memperhatikan kebijakan *competition policy*, *consumer protection*, *Intellectual Property Rights*, *taxation*, dan *E-Commerce*. Dengan ini akan menciptakan persaingan perdagangan yang sehat antar negara ASEAN. Ketiga, terciptanya pemerataan perkembangan ekonomi di kawasan ASEAN. Dalam pilar ketiga ini diprioritaskan untuk UMKM dalam meningkatkan daya saingnya. Keempat, ASEAN sebagai kawasan terintegrasi perekonomian secara global. MEA diharapkan dapat meningkatkan negara anggota untuk meningkatkan produktivitas tidak hanya berskala regional melainkan berskala global.

4. UMKM Indonesia dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN

UMKM di Indonesia merupakan usaha yang sangat berpotensi untuk melakukan ekspor. UMKM di Indonesia sangat beragam jenis, dari usaha di semua sektor ekonomi yang ada di Indonesia. Dalam UU No. 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa perlu adanya perhatian pemerintah dalam memfasilitasi UMKM supaya dapat berkembang. Peran pemerintah sangat diperlukan dalam UMKM terutama dalam menghadapi pasar global. Perlu adanya sinergi antar pemerintah dengan UMKM dalam menentukan strategi untuk menghadapi pasar global. Tentunya pasar global yang sedang dihadapi saat ini yaitu Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dalam menghadapi MEA diperlukan strategi- strategi supaya UMKM nasional mempunyai daya saing yang kuat dalam MEA.

Menurut Susilawati dan Wilantara (2016), strategi yang dapat digunakan UMKM di Indonesia dalam menjaga kekuatan UMKM dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) adalah:

a. Kebijakan Penutupan Usaha

Keputusan penutupan usaha yang dilakukan UMKM di Indonesia dipengaruhi oleh berbagai tekanan- tekanan yang sulit. Namun pemerintah dapat mengatasi keputusan UMKM tersebut dengan menyediakan dana untuk melakukan pengembangan UMKM, memberikan keringanan pajak, memberikan beasiswa pendidikan dan pelatihan, dan menegakkan aturan tentang persaingan usaha.

b. Kebijakan untuk Bertahan (*Survival*)

Kebijakan yang seharusnya diberikan pemerintah Indonesia untuk menjaga UMKM supaya dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat yaitu pemberian keringanan bunga kredit, penerapan UU tenaga kerja, peningkatan frekuensi pelatihan, perluasan program kemitraan, pengembangan *e-commerce*, dan penurunan biaya dalam regulasi ekspor.

c. Kebijakan untuk Mendukung Pertumbuhan Usaha

Pemerintah dapat mendukung UMKM dalam melakukan pertumbuhan supaya dapat bersaing dalam MEA yaitu dengan langkah pengadopsian teknologi maju, mempermudah sertifikasi

produk UMKM, peningkatan kualitas tenaga kerja, dan mendukung UMKM dalam melakukan promosi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Ana dan Imam (2013) dalam jurnal yang berjudul “Peningkatan Eksistensi Umkm Melalui Comparative Advantage Dalam Rangka Menghadapi MEA 2015 Di Temanggung” dengan pendekatan deskriptif kualitatif mengemukakan bahwa UMKM dalam menghadapi MEA diperlukan strategi keunggulan komparatif dengan menciptakan produk yang berbeda dengan produk pesaing. Sehingga akan memiliki produk yang mempunyai khas baik dari kualitas dan pelayanannya.

Penelitian Purnama, Ega dan Carmidah (2015) yang berjudul “Strategi dan Langkah- langkah UMKM dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)” dengan metode analisis data reduksi menghasilkan enam point strategi yaitu peningkatan jaringan pasar dengan penggunaan teknologi, perlunya kerjasama antara UMKM dan pemerintah, peningkatan produk dan *quality control* , menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan kemampuan SDM dalam memanfaatkan kesempatan bisnis, dan perlunya dukungan dari berbagai elemen pemerintahan.

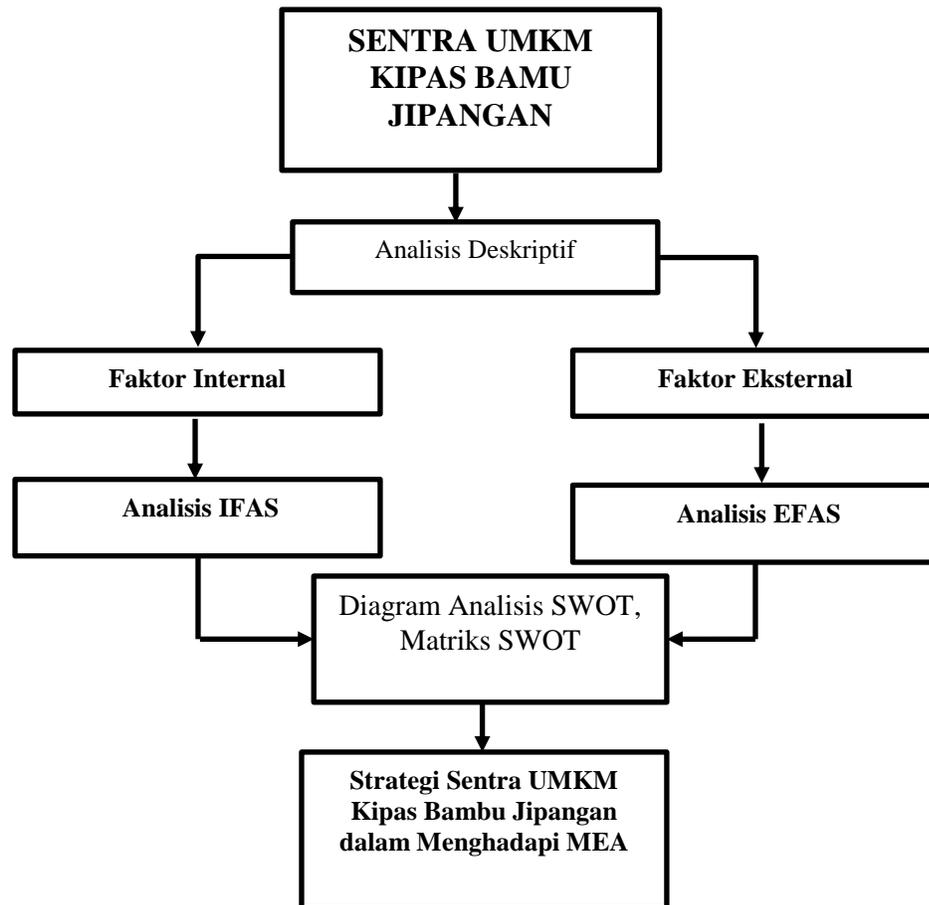
Selanjutnya penelitian Ary (2011) dengan judul “Analisis Posisi Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) Perlogaman di Kota Tegal” menggunakan metode analisis SWOT dan analisis *General Electrics* (GE). Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor- faktor internal dan eksternal yang dimiliki UKM Perlogaman di Kota Tegal, sedangkan untuk analisis GE digunakan untuk

menentukan posisi strategi UKM. Hasil dari analisis GE yaitu posisi UKM berada pada daya tarik menengah dan kekuatan persaingan yang relative rendah, maka strategi yang dihasilkan berupa strategi pengembangan melalui segmen pertumbuhan, spesialisasi dan investasi selektif.

Penelitian yang dilakukan Ari dan Vita (2014) dengan judul “Penguatan Sektor UMKM Sebagai Strategi Menghadapi MEA” menggunakan metode deskriptif dengan analisis SWOT. Identifikasi keadaan UMKM di Indonesia dilakukan untuk mengetahui posisi peluang dan tantangan UMKM di Indonesia dalam MEA. UMKM di Indonesia memiliki berbagai tantangan berupa peningkatan angka pengangguran.

C. Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi Sentra UMKM Kipas Bambu Jipangan dalam Menghadapi MEA. Untuk lebih mudah dalam memahami konsep dan juga langkah-langkah analisis, maka peneliti membuat suatu alur / langkah / kerangka sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian