

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai beberapa teori yang menjadi dasar dalam penelitian ini dan akan menjadi pedoman memahami dan menyelesaikan permasalahan yang ada. Hal pokok yang menjadi penjelasan dalam bab ini adalah studi terkait, definisi industri, pendekatan *structure-conduct-performance* (SCP), lingkungan industri beserta klasifikasinya, pengertian sambel pecel dan sejarahnya, konsep strategi bertahan, bersaing dan pemulihan, serta teori lima kekuatan persaingan Porter (1980).

2.1 Landasan Teori

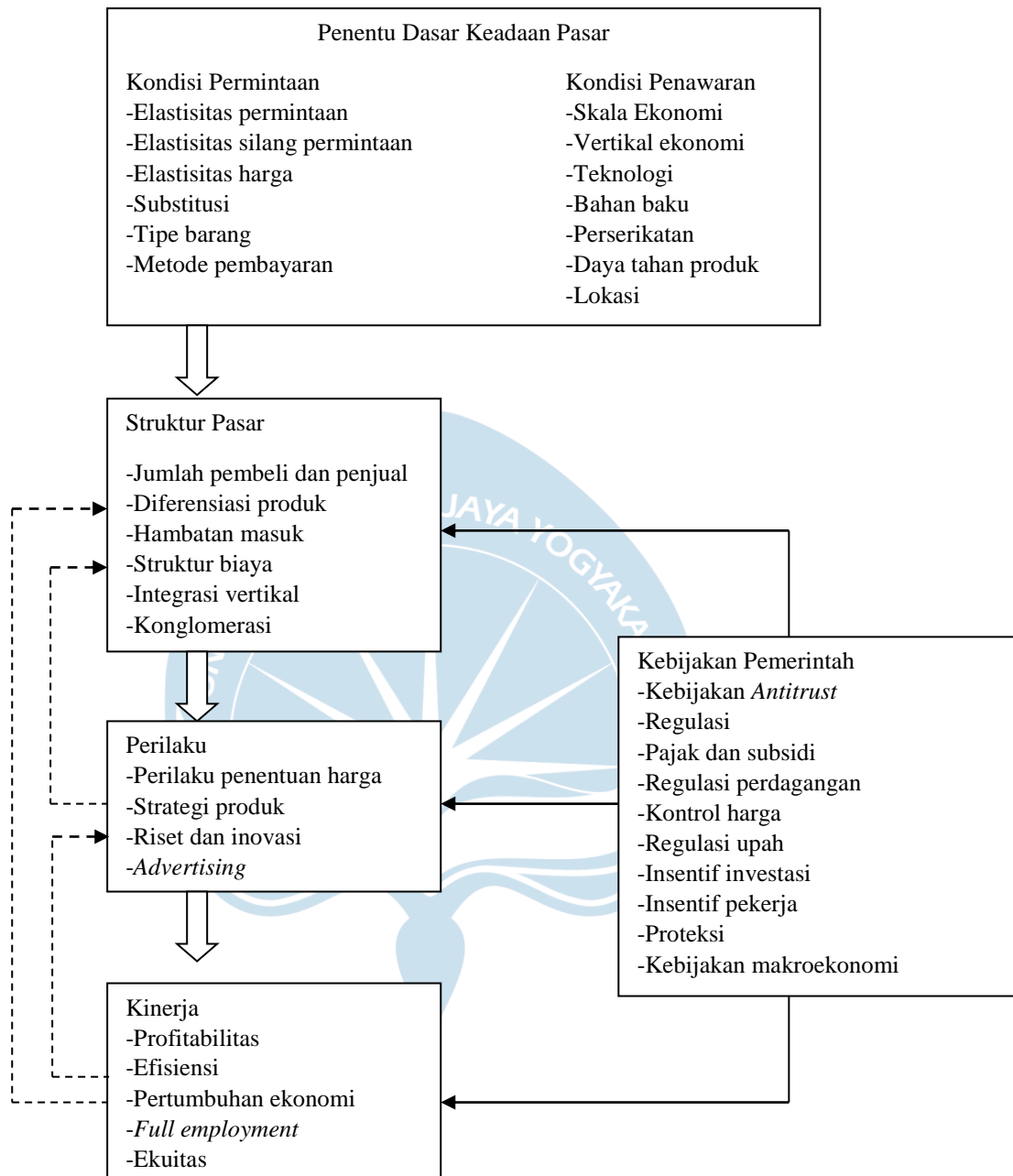
2.2.1 Definisi Industri

Industri dari segi ekonomi mikro merupakan perusahaan yang memproduksi barang homogen dan substitusi yang erat. (Hasibuan, 1993). Menurut Sandy (1985:154) industri merupakan usaha untuk memproduksi barang dari bahan baku yang mentah dan diproses dengan penggarapan dalam jumlah yang besar sehingga barang tersebut bisa memperoleh harga satuan yang rendah namun mutunya tetap tinggi. Berdasarkan pengertian tersebut, industri dapat didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi untuk mengolah bahan baku, bahan mentah, atau barang setengah jadi dan dijadikan barang jadi yang memiliki nilai lebih tinggi dalam penggunaannya.

2.2.2 Kerangka *Structure-Conduct-Performance* (S-C-P)

Salah satu kerangka mendasar di dalam analisis ekonomi industri adalah hubungan pada Struktur-Perilaku-Kinerja atau *Structure-Conduct-Performance* (SCP). Hubungan ketiga komponen tersebut saling mempengaruhi karena terdapat faktor-faktor seperti teknologi, progresivitas, strategi dan usaha-usaha dalam mendorong penjualan (Martin, 1994).

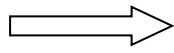
Struktur pasar terbentuk dari kondisi dasar yaitu faktor yang membentuk struktur persaingan dalam suatu industri yang terdapat dalam suatu pasar. Kondisi dasar yang terdiri dari kondisi dasar permintaan dan kondisi dasar penawaran akan menentukan terbentuknya struktur persaingan dalam suatu industri yang akan menentukan perilaku dan kinerja produsen dalam suatu industri. Struktur (*Structure*) dalam industri akan menentukan bagaimana perilaku pelaku industri (*conduct*) yang akhirnya akan menentukan kinerja (*performance*) industri tersebut.



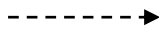
Sumber : Modifikasi dari Waldman, *et al* (1998), Heather (2002)

Gambar 2.1
Kerangka Structure-Conduct-Performance

Keterangan



Menunjukkan pengaruh yang ditimbulkan berdasarkan pemikiran tradisional



Menunjukkan pengaruh kedua yang tergantung pada kondisi yang dicapai pada kinerja



Menunjukkan pengaruh arah kebijakan dari pemerintah

Gambar diatas menunjukkan terbentuknya struktur, perilaku, dan kinerja serta kaitannya dengan kondisi pasar dan kebijakan pemerintah. Struktur pasar terbentuk dari kondisi dasar yang ada dalam suatu pasar. Kondisi dasar adalah faktor yang membentuk struktur persaingan dalam industri dan terdiri dari dua bagian, yaitu kondisi dasar permintaan dan kondisi dasar penawaran. Terbentuknya struktur persaingan pada suatu industri ditentukan oleh kondisi dasar ang selanjutnya akan menentukan perilaku dan kinerja produsen dalam suatu industri. Perilaku perusahaan bergantung pada struktur pasar yang relevan. Struktur dapat dilihat dari jumlah penjual dan pembeli, tingkat diferensiasi produk, terdapat atau tidaknya hambatan masuk pasar, struktur biaya, integrasi vertikal dan horizontal, serikat kerja serta tingkat konglomerasinya. Struktur (*structure*) suatu industri akan menentukan perilaku pelaku industri (*conduct*) dan pada akhirnya menentukan kinerja (*performance*) industri tersebut.

Struktur pasar yang mempengaruhi perilaku perusahaan dalam pasar akan bersama-sama menentukan kinerja sistem pasar secara keseluruhan. Kinerja yang diukur adalah nilai tambah, derajat inovasi, efisiensi dan profitabilitas. Hubungan struktur perilaku dan kinerja menjelaskan apa saja perilaku perusahaan dalam menghadapi struktur pasar pada suatu industri. Perilaku tersebut akan

menciptakan suatu kinerja tertentu dimana struktur dan perilaku akan mempengaruhi kinerja.

2.2.2.1 Struktur Pasar

Menurut Shy (1995) banyaknya penjual dan pembeli, diferensiasi produk, hambatan masuk, struktur biaya, integrasi vertikal, dan tingkat konglomerasi menjadi dasar struktur pasar persaingan dalam industri terbentuk. Persaingan juga dapat dilihat dari indikator diferensiasi produk yang semakin terkonsentrasi suatu persaingan produsen, tingkat diferensiasi produk akan semakin rendah. Struktur pasar dapat diperhatikan melalui kondisi struktur biaya, yaitu penggambaran hubungan antara output dan biaya. Kondisi persaingan pada tingkat kebijakan dinyatakan adanya integrasi vertikal yaitu tindakan untuk menyatakan keseluruhan organisasi produksi dari penanganan bahan baku hingga proses akhir. Struktur merupakan sifat permintaan barang dan penawaran barang dan jasa yang terpengaruh oleh jenis barang yang dihasilkan, jumlah dan ukuran distribusi penjual di dalam suatu industri, jumlah dan ukuran distribusi pembeli, diferensiasi produk dan hambatan masuk pasar. Tiga elemen pokok dalam struktur pasar yaitu pangsa pasar (*market share*), konsentrasi pasar (*market concentration*) dan hambatan untuk masuk pasar (*barrier to entry*).

2.2.2.2 Perilaku (Conduct)

Perilaku perusahaan terlihat dari penentuan harga jual, promosi produk, iklan koordinasi dalam pasar dan pengembangan. Produsen akan menggunakan kekuatan sumber daya ekonomi untuk mempertahankan dan memperluas kapasitas

persaingannya dalam suatu industri. Menurut Shy (1995), struktur pasar yang terkonsentrasi pada produsen akan bertindak sama yaitu melalui strategi harga, produk, riset dan inovasi, serta iklan. Struktur biaya akan berdampak pada perilaku penetapan harga. Strategi pada perilaku arga juga tidak dapat sepenuhnya dijadikan gambaran tindakan persaingan dikarenakan produsen akan menggunakan alternatif lain berupa strategi produk, yaitu perluasan konsep produk. Upaya pengembangan diperlukan dengan menunjukkan adanya upaya riset dan inovasi. Inovasi jarang dimanfaatkan pada struktur pasar yang semakin terkonsentrasi dikarenakan perusahaan lebih terkonsentrasi pada harga dan biaya. Iklan juga menjadi indikator lain yang dimanfaatkan sebagai sarana untuk bersaing terutama pada pengenalan atau menancapkan *image* produk.

2.2.2.3 Kinerja (*Performance*)

Kinerja (*performance*) adalah hasil akhir dari keseluruhan bentuk struktur pasar dan dampak perilaku industri berdasarkan pendekatan S-C-P. Kinerja perusahaan berarti kemampuan produsen dalam industri dalam penciptaan tingkat keuntungan, efisiensi, pertumbuhan ekonomi, menciptakan peluang kerja, dan kemampuan menciptakan pendapatan. Menurut Shy (1995), kemampuan dalam menciptakan keuntungan berdasarkan pada hasil akhir interaksi antara harga yang ditetapkan dan biaya yang sudah dikeluarkan. Bentuk struktur pasar tertentu pada pendekatan S-C-P, setiap perusahaan memiliki cara berbeda dalam penetapan strategi persaingannya. Hal ini berdampak pada tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan dan peningkatan efisiensi juga pertumbuhan perusahaan.

2.2.3 Lingkungan Industri

Serangkaian faktor yang merupakan ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan banyaknya persaingan antara para pesaing yang mempengaruhi perusahaan disebut dengan lingkungan industri. Tujuan dari lingkungan industri adalah mencari gambaran peluang dan ancaman bisnis yang ditimbulkan oleh strategi dan perilaku bisnis dari sekelompok perusahaan yang bersaing dalam wilayah pemasaran yang sama. Pada persaingannya, perusahaan-perusahaan tersebut saling mempengaruhi. Industri terdiri atas berbagai macam strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan keuntungan yang tinggi. (Amirullah, 2015:41)

2.2.4 Klasifikasi Industri

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) 2012, industri pengolahan dibagi didalam empat golongan yaitu:

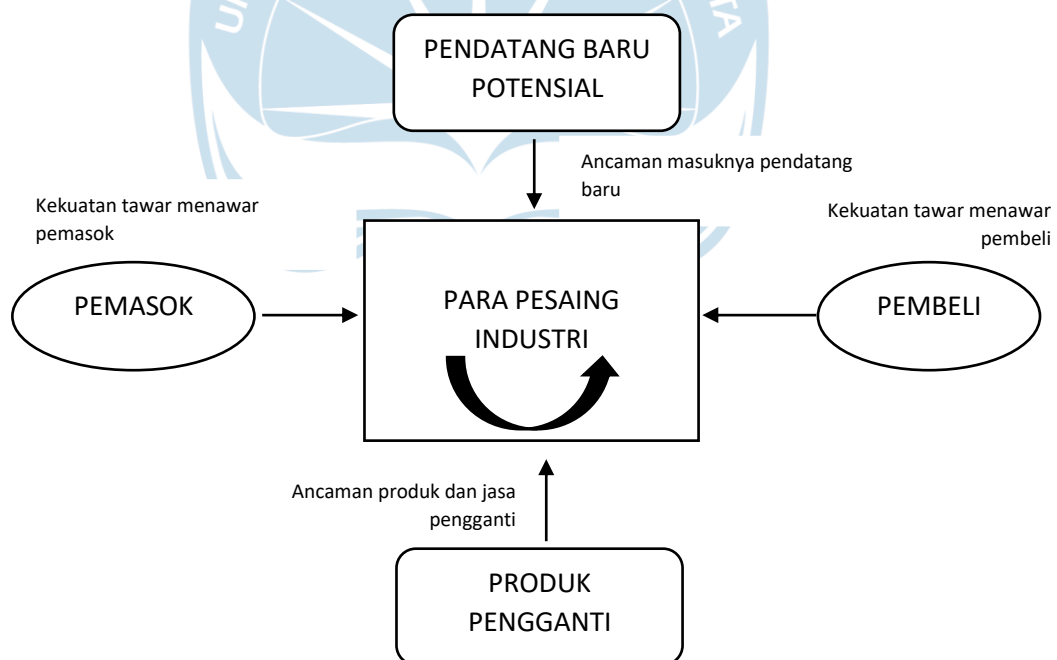
- 1) Industri Besar (Tenaga Kerja berjumlah 100 orang atau lebih)
- 2) Industri Sedang (Tenaga Kerja berjumlah 20-99 orang)
- 3) Industri Kecil (Tenaga Kerja berjumlah 5-19 orang)
- 4) Industri Rumah Tangga (Tenaga Kerja berjumlah 1-4 orang)

BPS menggunakan klasifikasi industri dengan mendasarkan pada *International Standard Industrial Classification of All Economics Activities* (ISIC) revisi yang ke-3, dimana ISIC telah menyesuaikan kondisi di Indonesia dengan nama Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Penentuan

kode baku lapangan usaha suatu perusahaan industri didasarkan pada produksi utamanya, yaitu jenis komoditi yang dihasilkan dengan nilai paling tinggi.

2.2.5 Lima Kekuatan Persaingan dari Porter

Menurut Porter terdapat lima kekuatan persaingan yang akan mempengaruhi profitabilitas suatu industri, yaitu: *the entry of new competitors (potential entrants)*, *the threats of substitutes*, *the bargaining power of buyers*, *the bargaining power of suppliers*, dan *the rivalry among the existing competitors*. Keterkaitan antara lima kekuatan persaingan dalam penentuan persaingan industri dapat dilihat pada gambar.



Sumber : Porter (1985:3).

Gambar 2.2
Lima Kekuatan Persaingan yang Menentukan Profitabilitas Industri

1) Persaingan Antara Perusahaan

Komponen ini ditentukan jumlah dan skala distribusi perusahaan dalam suatu industri. Pertumbuhan penjualan industri, struktur biaya perusahaan yang terdapat dalam pasar (*incumbent firm*) dan ketersediaan ruang untuk mendorong permintaan cenderung menjadi penentuan cakupan dan skala kompetisi dalam industri. Faktor persaingan antara pesaing dalam industri yang sama ini yang membuat sentral kekuatan persaingan. Makin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan maka indikasi profitabilitas industri juga semakin tinggi, namun profitabilitas perusahaan mungkin akan menurun (Kuncoro, 2005:26). Tujuan dari strategi ini ialah menemukan posisi terbaik bagi perusahaan. Perusahaan tersebut bisa mempertahankan diri dengan tepat terhadap berbagai persaingan bahkan berpengaruh terhadap persaingan tersebut sehingga dapat dimanipulasi demi keuntungan posisi perusahaan tersebut. Intensitas dari persaingan ini bergantung pada beberapa faktor (Kuncoro, 2005:26) :

- a) Pertumbuhan industri,
- b) Biaya tetap dan biaya penyimpanan,
- c) Diferensiasi produk,
- d) Identitas merek,
- e) Biaya pengalihan ke barang lain,
- f) Konsentrasi dan keseimbangan,
- g) Informasi yang kompleks,
- h) Keberagaman pesaing,

i) Halangan keluar.

Semakin tinggi persaingan, maka tingkat profitabilitas industri akan meningkat akan tetapi profitabilitas perusahaan cenderung menurun. Persaingan ini terlihat jelas dalam persaingan harga, kualitas, dan inovasi. Persaingan akan lebih meningkat ketika konsumen dengan mudah beralih merek, ketika hambatan untuk meningkatkan pasar tinggi, biaya tetap tinggi, produk rusak, permintaan konsumen menurun dan membuat pesaing memiliki kapasitas yang berlebih serta keberagaman strategi yang diusung oleh para pesaing di industri yang sama.

2) Ancaman dari Pendetang Baru

Mencakup beberapa faktor seperti regulasi pemerintah, capaian skala ekonomis perusahaan-perusahaan dalam industri, derajat diferensiasi produk dan loyalitas terhadap merek dalam suatu industri, tingkat dan derajat kekhususan investasi modal, serta akses terhadap *outlet* pemasaran. Ancaman masuknya pendatang baru (*entry*) bergantung pada hambatan (*barrier*) yang ada dan reaksi dari pesaing yang diperkirakan terjadi oleh pesaing baru tersebut. Jika garis hambatan tinggi dan pendatang baru bisa memperkirakan muncul "*feedback*" yang tajam dari pesaing yang ada, maka pendatang baru tersebut tidak akan melakukan ancaman (*threat of entry*) yang serius. Beberapa faktor yang mempengaruhi hambatan masuk pendatang baru yaitu (Kuncoro, 2005:27) :

- a) Skala Ekonomi (*Economies of scale*) yaitu mencegah pendatang baru dengan mendesak pesaing tersebut dalam arus ekonomi skala besar atau

mendesak pesaing beroperasi dengan biaya yang tidak memberikan keuntungan.

- b) Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*) merupakan identifikasi dari tipe produk yang dihasilkan (*brand identification*) yang menciptakan suatu hambatan berarti dalam menghadapi ancaman pesaing baru, yaitu menekan pendatang tersebut masuk dalam persoalan mengenai loyalitas pelanggan.
- c) Kebutuhan Modal (*Capital Requirements*) yang merupakan kebutuhan untuk investasi sumber-sumber keuangan berskala besar dalam partisipasi di bursa persaingan yang dapat menciptakan hambatan yang berarti terhadap masuknya pendatang baru, khususnya jika modal diperlukan untuk kebutuhan pengeluaran yang tidak bisa diperoleh kembali (*uncoverable*) dalam periklanan dan penelitian dan pengembangan (R&D), modal juga tetap dibutuhkan, bukan untuk fasilitas tetap, namun untuk kredit pelanggan, inventori-inventori, dan penyerapan kerugian awal.
- d) Biaya tidak menguntungkan (*Cost disadvantages independent of size*) merupakan perusahaan mapan yang mempunyai keunggulan biaya (*cost advantage*) yang tidak bisa ditiru oleh perusahaan pesaing yang potensial.
- e) Akses terhadap saluran-saluran distribusi (*access to distribution channels*) yang merupakan perusahaan baru dalam suatu bidang yang tentunya mengamankan distribusi produk atau jasanya. Produk makanan baru misalnya, harus bisa menggeser keluar produk lain dari etalase supermarket yang dimasuki melalui persaingan harga, promosi, atau lewat sarana yang lain. Makin terbatas saluran distribusi eceran ataupun grosir, besar

kesempatan bagi pesaing lain menguasai saluran yang ada dan membuat makin kuat ancaman masuk pendatang baru.

- f) Kebijakan Pemerintah (*Government Policy*) dengan kebijakan pemerintah akan dapat membatasi atau lebih awal menutup kesempatan bagi pendatang baru untuk ambil bagian dalam industri yang sudah berjalan dibawah naungan pemerintah. Pembatasan dilakukan melalui mekanisme lisensi dan akses terhadap bahan baku.

3) Ancaman dari Produk pengganti (*substitute products*)

Barang substitusi merupakan barang atau jasa yang bisa mengganti produk sejenis (Kuncoro, 2005:27). Daya tarik dari produk pengganti bagi konsumen ditentukan oleh harga, kualitas, dan biaya yang harus ditanggung konsumen jika beralih ke produk lain (*switching cost*). Produk pengganti tak hanya mengurangi keuntungan yang bisa dicapai namun juga mengurangi sumber keuntungan yang bisa diraih suatu usaha pada saat *booming* (Usmara, 2003:190). Beberapa faktor ancaman barang substitusi yaitu (Kuncoro, 2005:27) :

- a) Harga relatif dalam kinerja barang substitusi (*relative price performance of substitutes*)
- b) Biaya pengalihan ke produk lain (*switching cost*)
- c) Kecenderungan konsumen untuk mensubstitusi (*buyer propensity to substitute*)
- d) Daya tawar konsumen (*buyer's power*)

4) Daya Tawar-Menawar Pembeli (buyer's power)

Mencakup faktor seperti jumlah konsumen di pasar tersebut, informasi pembeli, dan tersedianya produk substitusi menentukan pengaruh yang dimiliki konsumen dalam sebuah industri

5) Daya Tawar Pemasok (*supplier's power*)

Mencakup faktor seperti konsentrasi pemasok dan tersedianya masukan substitusi dalam menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki oleh pemasok terhadap perusahaan-perusahaan dalam industri yang terkait.

2.2.6 Strategi Bertahan

Strategik berasal dari sebuah kata dalam bahasa Inggris "*strategic*" yang berarti "*strategy*" yang memiliki beberapa "*entries*", diantaranya seni dan ilmu untuk perencanaan dan pengarahan dari operasi militer dalam skala yang besar (*art and science of planning and divecting large scale military operations*) (Suyadi, 2014:3). Operasi militer yang dimaksud memiliki tujuan menang dalam peperangan atau mengalahkan lawan. Masing-masing perusahaan perlu strategi untuk bersaing dengan perusahaan yang lain, sehingga tiap perusahaan harus siap dalam mengalahkan pesaing. Jika perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan yang lain, perusahaan tersebut akan kalah. (Suyadi, 2014:3)

Menurut Sondang (2012:15), istilah strategi berawal dari kalangan militer dan populer sebagai "kiat-kiat yang digunakan oleh para jenderal guna memenangkan persaingan". Istilah strategi juga sudah digunakan oleh semua

jenis organisasi dan pengaplikasiannya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkan.

Menurut Audretsch (1997) yang diambil dari (Sri Susilo, 2009:225) menyatakan bahwa bertahan sebuah perusahaan bergantung dari :

- 1) *the start-up size*, yaitu banyaknya karyawan yang dimiliki saat perusahaan dimulai,
- 2) *capital intensity*, yang mencerminkan biaya produksi yang dikeluarkan untuk biaya-biaya tetap,
- 3) *debt structure*, struktur modal yang ditimbulkan oleh bunga utang sebagai beban tetap yang ditanggung. Perbedaan dari ketiga unsur tersebut menyebabkan perbedaan dalam tingkat bertahan suatu perusahaan. Beberapa kajian mengenai strategi bertahan dan strategi bersaing pada perusahaan terkhusus dalam industri mikro-kecil menjadi hal menarik. Terdapat tiga alasan yang dapat dikemukakan :

- a) usaha mikro-kecil relatif mampu bertahan pada perubahan lingkungan ekonomi, semisal saat krisis ekonomi dibandingkan dengan usaha menengah-besar,
- b) usaha mikro-kecil relatif lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi,
- c) usaha mikro-kecil dapat menyerap tenaga kerja, terutama tenaga kerja yang tidak terampil (Sri Susilo, 2005:162).

Menurut Kotler & Amstrong (2001:71), posisi bersaing berdasar pada peran yang diambil perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat, yaitu :

- 1) pemimpin pasar (*market leader*), merupakan perusahaan di suatu industri dengan pangsa pasar terbesar yang memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, distribusi, dan intensitas promosi.
- 2) Penantang pasar (*market challenger*) merupakan perusahaan di peringkat dua dalam industri yang sedang berjuang untuk menaikkan pangsa pasarnya.
- 3) Pengikut pasar (*market follower*) merupakan perusahaan tingkat kedua yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan dalam sebuah industri.
- 4) Perelung pasar (*market nicher*) merupakan perusahaan yang melayani segmen kecil dalam suatu industri yang seringkali dilupakan atau diabaikan perusahaan lain.

Menurut Schindehutte dan Morris (2001), strategi *survival* pada industri kecil bergantung pada tingkat adaptasinya. Adaptasi berpengaruh terhadap perubahan perilaku strategiknya, meningkatkan kompetisi, dan mendorong kesetaraan dengan lingkungan. Sebuah organisasi tidak akan bersifat statis sepanjang waktu. Beberapa penyesuaian, perubahan juga peningkatan akan berjalan searah dengan pengoperasian perusahaan. Antar perusahaan selalu mempunyai tingkat adaptasi dan hasil dari adaptasi yang

beragam. Adaptasi dalam organisasi timbul dikarenakan sebagai bentuk koalisi dalam mengelola kebutuhan organisasi agar tetap *survival* (Sri Susilo, 2009:230)

Menurut Miles dan Snow (1978), perusahaan dengan strategi bertahan biasanya mementingkan stabilitas pasar yang menjadi targetnya. Umumnya, perusahaan yang menjalankan strategi ini hanya punya sedikit lini produk dengan segmen pasar yang sempit dikarenakan mereka hanya ingin mempertahankan pasar dibandingkan dengan harus memperluas. Segmen pasar yang sempit membuat perusahaan dengan strategi bertahan merasa lebih fokus dalam mempertahankan pasar dari para pesaingnya. Sebagai akibat, pesaing yang ingin masuk dalam pasar yang sudah dikuasai perusahaan tersebut akan dipersulit. (Kuncoro, 2005:88).

2.2.7 Strategi Bersaing

Menurut Pearce dan Robinson (1997), strategi merupakan “rencana main” daripada suatu perusahaan. Strategi juga cerminan dari kesadaran perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan dimana mereka harus bersaing menghadapi pesaing dengan maksud dan tujuan untuk apa. (Amirullah, 2015:82)

Menurut Lynch yang dikutip oleh Wibisono (2006), strategi perusahaan merupakan rencana atau pola yang menyelaraskan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan tindakan dalam sebuah pernyataan yang mengikat. Strategi perusahaan umumnya terkait dengan prinsip yang secara

umum untuk mencapai misi yang dirancang perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur untuk mencapai misi tersebut. (Amirullah, 2015:82)

Menurut Morrisey (1995), strategi bersaing merupakan proses penentuan arah yang harus dituju suatu perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai dorongan dalam membantu perusahaan saat penentuan produk, jasa, dan pasarnya di masa yang akan datang. Menurut Amirullah (2015:82), terdapat dua aliran yang dijadikan landasan dalam penentuan strategi perusahaan, yaitu :

- 1) Strategi-strategi utama (*grand strategies*) yaitu beberapa alternatif strategi perusahaan yang umumnya dijadikan patokan ketika menentukan strategi yang akan diambil oleh perusahaan,
- 2) Strategi-strategi generik (*generic strategies*) semisal *Porter's generic strategies*. Keunggulan kompetitif diperoleh salah satu dari dua sumber: bisa dari keunggulan yang menciptakan biaya rendah (*cost leadership*) atau dari kemampuan perusahaan untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibanding para pesaingnya.

Selanjutnya mengenai tiga strategi dari Porter yaitu :

- a) Strategi Keunggulan Biaya (*cost leadership*) merupakan strategi yang dipergunakan organisasi ketika ingin menjadi pemimpin pasar dengan biaya rendah namun basis pelanggan yang luas. Biaya tersebut merupakan total biaya produksi, bukan harga. Organisasi fokus pada produksi barang dan jasa dengan biaya yang rendah. Perusahaan yang dapat menciptakan

biaya produksi rendah mampu menjual produk dengan harga yang lebih murah dibanding pesaing, namun masih bisa memberi keuntungan untuk perusahaan. Saat perusahaan menerapkan strategi ini harus berhati-hati untuk tidak abai terhadap sumber perbedaan misal desain, inovatif, pelayanan, kualitas produk, dan beberapa hal lain yang dinilai oleh konsumen. Ketika menerapkan strategi ini, suatu perusahaan bisa memperoleh laba tinggi meskipun banyak pesaing yang kuat dan besar dikarenakan saat perusahaan dalam posisi tersebut, pesaing akan melakukan persaingan secara harga. Sebaliknya jika pesaing ingin menentang suatu perusahaan untuk bersaing secara harga, perusahaan yang memiliki biaya rendah tetap akan memperoleh laba.

- b) Strategi Diferensiasi merupakan persaingan perusahaan dalam hal keunikan produk serta jasa yang ditawarkan. Keunikan terlihat dari produk yang menawarkan nilai yang dicari konsumen. Konsumen akan sukarela membayar harga premium untuk produk-produk yang memiliki persepsi sebagai produk yang unik dan berbeda.
- c) Strategi Fokus merupakan strategi yang fokus melayani kebutuhan yang spesifik dari perelung pasar (*market niche*). Perbedaan terdapat pada segmentasi yang lebih kecil. (Kuncoro, 2005:97)

2.2.8 Strategi Pemulihan

Strategi merupakan tahapan-tahapan dari jawaban yang optimal terhadap beberapa tantangan yang akan dihadapi sebagai akibat dari langkah

sebelumnya ataupun karena ada tekanan dari luar. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu terdapat beberapa sifat. Pertama adalah strategi yang menyatu (*unifed*) yang menyatukan bagian-bagian dalam perusahaan. Kedua yaitu strategi dengan sifat menyeluruh (*comprehensive*) yang mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. Ketiga adalah strategi yang sifatnya integral (*integrated*) yang merupakan seluruh strategi sesuai dengan seluruh tingkat perusahaan, bisnis, dan fungsional. (Sri Susilo, 2009:230)

Menurut Alkhansa (2017), pemulihan merupakan pengembalian sesuatu hingga menjadi seperti aslinya atau bisa juga disebut memperbaiki dan memperbarui. Sedangkan strategi pemulihan merupakan upaya unit usaha untuk dapat memulihkan kegiatan usahanya pasca bencana maupun wabah. (Anwar dan Purto, 2020:3)

2.2.9 Pengertian COVID-19

Covid-19 merupakan penyakit menular dan penyebabnya ialah sindrom pernapasan akut *coronavirus 2 (severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* atau *SARS-CoV-2*). Virus ini merupakan keluarga dari *coronavirus* yang bisa menyerang hewan dan ketika menyerang manusia, dapat menyebabkan penyakit infeksi saluran pernafasan, seperti flu, *MERS (Middle East Respiratory Syndrome)*. *Covid-19* merupakan *coronavirus* jenis baru yang awalnya ditemukan di Wuhan, Hubei, China di tahun 2019 dan meluas hingga menyebabkan pandemi global yang berlangsung hingga saat

ini. Gejala umumnya berupa demam 38°C, batuk kering, dan sesak nafas serta yang paling buruk untuk manusia adalah kematian. (Amri, 2020:125)

Indonesia pertama kali mengkonfirmasi kasus *Covid-19* sejak Senin, 2 Maret 2020. Saat itu, Presiden Joko Widodo memberi pengumuman terdapat dua orang warga Indonesia yang positif terjangkit virus *Corona* yakni perempuan berusia 31 tahun dan 34 tahun se usai melakukan kontak dengan seorang warga negara Jepang yang terinfeksi penyakit tersebut. Sampai 11 Mei 2021, dilaporkan terdapat tambahan 5.021 kasus yang menjadikan total kumulatifnya 1.723.596 kasus di Indonesia. (Narasi Newsroom, 2020)

2.2.10 Pengertian Sambal Pecel dan Sejarahnya

Sambal pecel adalah bumbu makanan yang terbuat dari kacang tanah, cabai, gula merah, bawang putih, daun jeruk nipis, buah asam dan garam. Sambal pecel ini biasanya digunakan sebagai bumbu makanan yang disiram dan melengkapi sayuran juga beberapa lauk seperti tempe, tahu, peyek, dan lauk lainnya. Sambal pecel merupakan salah satu varian dari jenis bumbu kacang. Masing-masing daerah mempunyai khas sambal pecel yang berbeda, ada yang manis, asin, pedas, dan juga menambahkan kunyit dalam komposisinya seperti sambal pecel khas Blitar dan Madiun. (id.wikipedia.org/wiki/Sambal_pecel)

Menurut Babad Tanah Jawi, asal muasal pecel diceritakan dihidangkan di daerah Yogyakarta. Dipecel berarti daun-daunan direbus dan airnya dibuang dengan cara diperas. Diceritakan pada saat Sunan Kalijaga

bertemu dengan Ki Gede Pamanahan di pinggir sungai, Ki Gede Pamanahan menghadirkan sepiring sayuran dengan sambal pecel dan nasi serta lauk yang lain. Sunan Kalijaga kemudian bertanya, “Hidangan apa ini?” dan dijawab oleh Ki Gede Pamanahan, “*Punika ron ingkang dipun pecel*”, yang berarti “Ini adalah daun-daunan yang direbus dan diperas airnya” (travel.kompas.com/travel/foodstory).

Biasanya sayuran yang dipecel adalah bayam, kangkung, ubi jalar, daun beluntas, daun ketela, kecombrang, polong, kacang panjang, kecipir, kecambah. Bahan-bahan tersebut umumnya bisa didapatkan di pekarangan, pinggir sawah dan bahkan tumbuh liar di tepi jalan. Untuk menambah cita rasa, terdapat sambal pecel yang disiram di atas aneka sayuran yang direbus tersebut. Sambal pecel terbuat dari ulekan kacang tanah halus yang memiliki rasa manis, asam, pedas, dan gurih. Sambal pecel juga dapat disimpan dan disantap di lain waktu, berbeda dengan saus gado-gado dan karedok yang harus dibuat saat ingin menyantapnya. Hal ini menjadikan sambal pecel terbilang lebih praktis. (travel.kompas.com/travel/food_story)

2.2 Studi Terkait

Sri Susilo (2005), melakukan studi mengenai strategi survival usaha mikro-kecil studi empiris pedagang warung angkringan di kota Yogyakarta. Metode pengumpulan data menggunakan survei dan wawancara, sedangkan metode analisisnya adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan, strategi yang dilakukan oleh pedagang warung angkringan agar mampu bertahan

adalah (1) pemberlakuan diversifikasi barang dagangan dan usaha. (2) taat aturan yang diberikan pihak kecamatan atau kelurahan dan usaha untuk menjaga hubungan baik dengan pihak terkait agar tetap dapat berjualan di lokasi usaha. (3) dengan banyaknya perubahan lingkungan, pedagang berusaha untuk adaptif, semisal adanya perubahan harga yang dapat mempengaruhi usahanya. (4) pelayanan yang terbaik untuk pembeli, seperti kesempatan untuk menunda pembayaran.

Selanjutnya Sri Susilo (2009), melakukan penelitian mengenai strategi bertahan industri kecil pasca kenaikan harga pangan dan energi dengan studi kasus pada industri makanan di kota Yogyakarta. Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu wawancara yang didasarkan pada kuesioner, sedangkan metode analisisnya berupa deskriptif. Hasil dari penelitian tersebut adalah strategi bertahan yang diterapkan oleh responden berupa menaikkan harga produk atau dengan penerapan strategi bertahan yang lain, yaitu menerapkan harga yang tetap atau tidak terdapat adanya perubahan harga. Survei menunjukkan, sebagian besar responden yaitu 86% menerapkan kebijakan kenaikan harga produk dan sisanya 14% tidak melakukan kenaikan harga produk. Berbagai strategi bertahan yang diterapkan oleh responden memiliki tujuan yang ingin dicapai dan pada dasarnya sama yaitu agar usahanya bisa tetap beroperasi atau berproduksi.

Hamid dan Sri Susilo (2011), melakukan penelitian mengenai strategi pengembangan UMKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Digunakan data primer dan sekunder dalam penelitian ini yang diperoleh dari survei

lapangan dan berbagai sumber publikasi. Metode analisis yang digunakan adalah pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan UMKM yang harus didukung oleh semua *stakeholder* yang datang dari asosiasi pengusaha, perguruan tinggi, dan atau dinas/instansi terkait dalam lingkungan pemerintah kabupaten/kota dan Provinsi. Sedangkan hasil survei yang diperoleh dalam dari permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di provinsi DIY, yaitu: (1) Pemasaran; (2) Modal dan pendanaan; (3) Inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi; (4) Pemakaian bahan baku; (5) Peralatan produksi; (6) Penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja; (7) Rencana pengembangan usaha; serta (8) Kesiapan menghadapi tantangan lingkungan eksternal.

Saul (2015), melakukan penelitian mengenai strategi bersaing dan strategi bertahan pada UMKM bakpia pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta tahun 2015. Metode penelitian yang digunakan adalah survei lapangan, wawancara dan pengambilan data terkait dari BPS, Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Paguyuban Laris Manis yang berada di sentra industri bakpia pathok dengan alat analisis deskriptif. Hasil dari penelitian mengenai strategi bersaing pada UMKM bakpia pathok kampung Purwodiningratan Yogyakarta adalah dengan melakukan pengenalan produk dengan promosi melalui tetangga, dititipkan atau internet. Sedangkan strategi bertahan pada UMKM bakpia pathok kampung Purwodiningratan Yogyakarta adalah dengan memperhatikan faktor terpenting dalam pengembangan usaha yaitu lokasi, modal dan usaha.

Rukmana dan Sukanta (2020), melakukan penelitian mengenai strategi bersaing dan strategi bertahan pada UMKM panganan keripik kemasan di kecamatan Coblong kota Bandung Jawa Barat tahun 2020 di tengah situasi sulit penyebaran pandemi COVID-19. Metode pengumpulan data yang dilakukan yaitu survei lapangan dan wawancara, sedangkan metode analisisnya berupa analisis deskriptif. Hasil dari penelitian tersebut adalah strategi bersaing UMKM keripik kemasan kota Bandung dengan promosi ke tetangga, komunitas, menitipkan dan menjual secara online sebagai cara pengenalan produk. Sedangkan strategi bertahannya adalah dengan memperhatikan lokasi, modal, dan usaha dalam pengembangan industri keripik tersebut.

Laura dan Hardilawati (2020), melakukan penelitian mengenai strategi bertahan UMKM di tengah pandemi *covid-19* dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini memberi rekomendasi strategi bertahan untuk UMKM berupa melakukan perdagangan dengan *e-commerce*, melakukan pemasaran digital, memperbaiki kualitas produk dan menambah pelayanan untuk mengoptimalkan hubungan pemasaran pelanggan.

Komara, Setiawan, dan Aries (2020), melakukan penelitian tentang jalan terjal UMKM dan pedagang kecil di tengah pandemi *covid-19* dan ancaman krisis ekonomi global. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data studi literatur dan wawancara. Hasil penelitian adalah UMKM dan pedagang kecil tidak bisa bertahan sendiri dalam masa krisis seperti ini. Dibutuhkan dukungan dari

stakeholder bisnis yaitu pelaku usaha, *investor*, kreditur, masyarakat serta pemerintah untuk bersama bangkit melawan *covid-19* dan efek krisis global yang lain.

