

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Manajemen Strategi

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Stoner, 2006). Sedangkan menurut Follet (2006) Manajemen adalah suatu seni, karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.

Fred (2006 : 5) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut Glueck dan Jauch (1989 : 6) manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Pearce dan Robinson (2008 : 5) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang

dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Pengertian yang lain dinyatakan oleh Mulyadi dalam Darmawan (2004) ; “Manajemen Strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi”.

Dari definisi-definisi tersebut terdapat empat (4) hal yang penting. Empat (4) hal tersebut adalah sebagai berikut :

1. Manajemen strategi merupakan proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

2.1.1.1. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif dalam bentuk yang memungkinkan keputusan efektif dapat diambil dalam kondisi yang tidak menentu. Proses adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita.

Proses manajemen strategi adalah serangkaian penuh komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata (Hitt et all, 2001). Hitt membagi tiga (3) tahapan utama, yaitu :

1. Input strategis

Berasal dari analisis lingkungan eksternal dan internal, diperlukan untuk formulasi dan implementasi strategi yang efektif.

2. Tindakan strategis

Prasyarat untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan bagi daya saing strategis dan laba di atas rata-rata

3. Output strategis

Dess (et all, 2006) menyatakan proses manajemen strategi terdiri dari tiga (3) tahap utama, yaitu :

1. *Strategy analysis*

2. *Startegy formulation*

3. *Strategy implementation*

Menurut Glueck dan Jauch (1989 : 6) proses manajemen strategi adalah cara atau jalan dimana perencana strategi menentukan sasaran dan membuat keputusan strategi. Beberapa tahapan penting yang dirumuskan, yaitu :

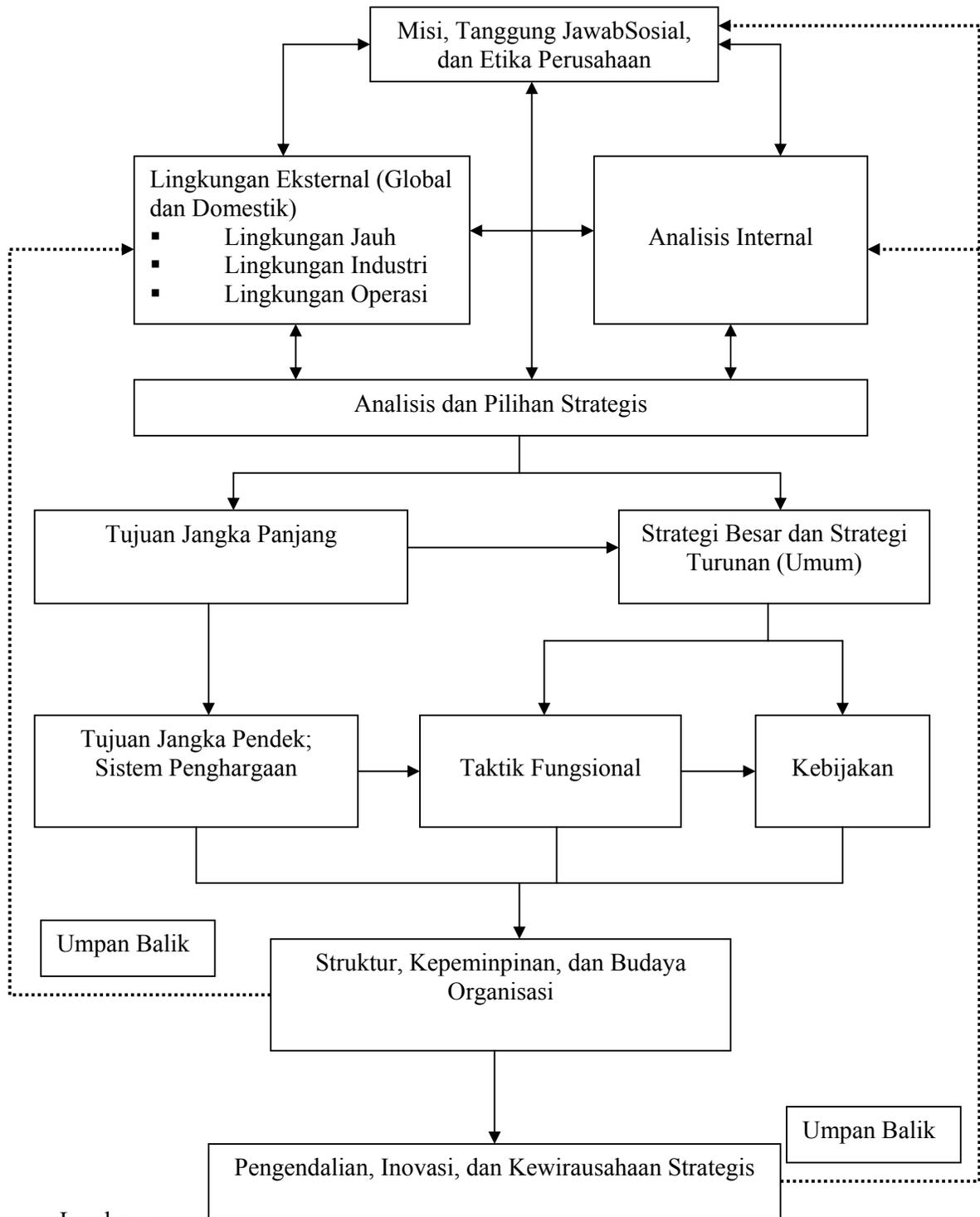
1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan.

2. Meneliti ancaman dan peluang.
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan.
4. Mempertimbangkan alternatif strategi.
5. Memilih strategi.
6. Implementasi strategi.
7. Evaluasi strategi.

Sedangkan proses manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (2008 : 5) memuat sembilan (9) tugas penting, yaitu :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Mengalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasikn pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.

7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, di mana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan dimasa mendatang.



Lambang

————> Dampak Mayor

.....> Dampak Minor

Gambar 1, Model Manajemen Strategi Pearce dan Robinson

Sumber : Pearce dan Robinson, 2008 : 15.

Dengan beberapa model manajemen strategi di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses yang saling terkait antara satu dengan yang lain. Dengan menggunakan suatu sistem manajemen strategi yang dilakukan secara bertahap, maka akan menghasilkan suatu rumusan strategi, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan strategi yang tersistem.

2.1.2. Strategi

Strategi tidak saja dibutuhkan oleh suatu organisasi yang menitikberatkan pada *profit oriented* saja, namun juga bagi organisasi *non-profit oriented* seperti rumah sakit, universitas, gereja, pemerintah daerah, perpustakaan dan lembaga sosial lainnya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas atau formal, lebih unggul kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa atau tidak terformulasikan dengan jelas strateginya.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kata strategi memiliki arti (1) Siasat perang (2) Ilmu siasat perang (3) Tempat yang baik menurut siasat perang (4) Rencana yang tepat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Dalam dunia bisnis, istilah strategi menunjukkan “rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari

perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi” (Glueck dan Jauch, 1989 : 9). Padli (2000) berpendapat bahwa strategi adalah suatu sarana bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Senada dengan pendapat diatas, Pearce dan Robinson (2008 : 6) menyatakan strategi sebagai suatu rencana berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

2.1.2.1. Tipe Strategi

Setiap perusahaan memiliki tipe strategi masing-masing di dalam menjalankan usahanya. Wheelen dan Hunger (2002) dalam Darmawan (2004) mengungkapkan pengertian tipe strategis, sebagai berikut :

“A strategic type is a category of firms based on a common strategic orientation of structure, culture, and processes consistent with that strategy”

Dalam menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri atau kelompok strategis, menggambarkan berbagai pesaing untuk memprediksi tujuan merupakan suatu hal penting. Menurut *Miles* dan *Snow* dalam Darmawan (2004), perusahaan pesaing dalam suatu industry dapat dikelompokkan berdasarkan orientasi strategis umum mereka sebagai salah satu dari empat tipe dasar strategis. Setiap tipe memiliki strategi utama untuk menghadapi lingkungan dan memiliki kombinasi struktur, budaya serta proses yang konsisten dengan strategi utama

tersebut. Perbedaan antara tipe-tipe strategi menjelaskan alasan perusahaan-perusahaan yang menghadapi situasi yang sama, ternyata bertindak dengan cara yang berbeda dan mempertahankan cara bertindak tersebut dalam waktu yang lama.

Dalam Darmawan (2004) pula, menyarankan bahwa organisasi membangun pola perilaku yang sistematis dan dapat diidentifikasi terhadap adaptasi lingkungan. Disebutkan pula bahwa Miles dan Snow (1978) dalam Darmawan (2004) mengklasifikasi perusahaan dengan pola-pola keputusan yang adaptif mereka pada *Defender*, *prospector*, *Analyzer*, dan *reactor*. Adapun keempat tipe strategi ini, dapat kita jelaskan sebagai berikut :

1. Defender

Strategi *Defender* meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. *Defender* mencoba membagi-bagi dan memperbaiki ceruk pasar ke dalam industri dimana pesaing menemukannya sulit untuk penetrasi. Mereka bersaing utamanya pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan control biaya yang ketat untuk memelihara persaingan mereka. Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standart, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

2. *Prospector*

Prospector adalah hampir kebalikan dari *Defender*. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih penting daripada keuntungan besar. Strategi *prospector* berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung untuk menekankan pada kreatifitas dan fleksibilitas di atas efisiensi dalam perintah untuk merespon secara cepat pada perubahan kondisi pasar dan mengambil keuntungan dari peluang pasar baru.

3. *Analyzer*

Analyzer mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut diatas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh *prospector*. *Analyzer* hidup dari imitasi. Mereka mengambil alih de-ide yang sukses dari *prospector* dan kemudian menirunya. *Analyzer* cenderung untuk beroprosi dalam paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu : satu stabil, yang mereka tekankan pada efisiensi dan satu variable, yang mereka tekankan pada inovasi. Struktur organisasi mereka adalah kompleks, merefleksikan pasar yang sangat luas yang mereka operasikan. Mereka mencoba untuk

mengkombinasikan karakteristik dari organisasi mekanistik dan organik

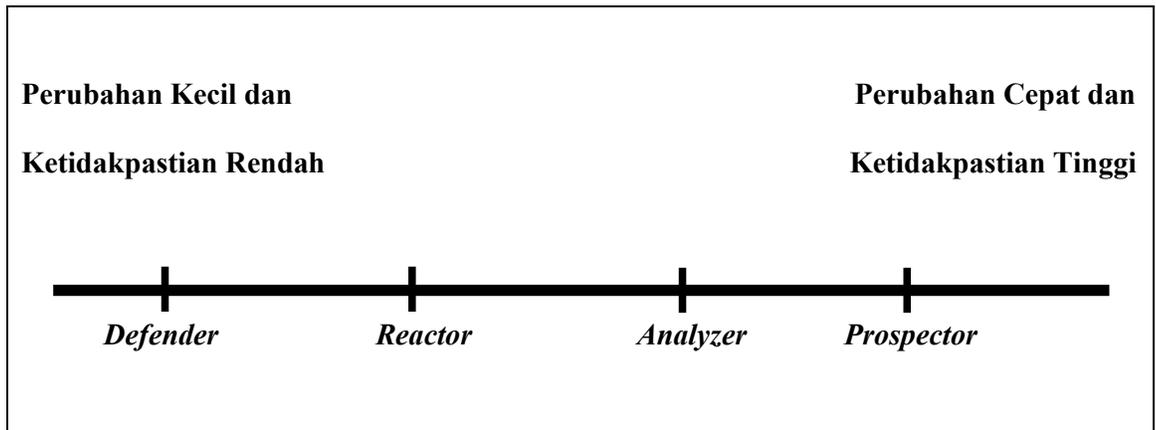
4. Reactor

Reactor mewakili strategi sisa. Nama tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Pada umumnya, reactor memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. *Reactor* secara sederhana beraksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategic menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Mereka secara karakteristik kurang strategi koheren dan tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan.

Tabel 1. Tipologi Strategik Miles dan Snow

| STRATEGI | TUJUAN | LINGKUNGAN | KARAKTERISTIK STRUKTURAL |
|-------------------|--------------------------|------------|--|
| <i>Defender</i> | Stabilitas dan efisiensi | Stabil | Kontrol ketat, pembagian kerja yang ekspansif, formalisasi tinggi, terpusat |
| <i>Analyzer</i> | Stabilitas dan efisiensi | Perubahan | Kontrol cukup terpusat, kontrol ketat atas aktivitas yang ada, kontrol agak lepas untuk usaha baru |
| <i>Prospector</i> | Fleksibilitas | Dinamis | Struktur lepas, pembagian kerja rendah, formalisasi rendah, desentralisasi |

Sumber : dalam Darmawan (2004)



Gambar 2. Kontinum Strategi-Lingkungan
 Sumber : dalam Darmawan (2004)

2.2. Kewirausahaan dan Industri kecil

1. Kewirausahaan

Kewirausahaan merupakan elemen yang penting di dalam manajemen industri kecil. Wirausaha adalah mereka yang mendirikan, mengelola, mengembangkan, melembagakan perusahaan miliknya sendiri, dan yang bisa menciptakan kerja bagi orang lain (Sutrisno, 2003). Dalam Bahasa Indonesia, pada awalnya dikenal istilah wiraswasta yang mempunyai arti berdiri di atas kekuatan sendiri. Istilah tersebut kemudian berkembang menjadi wirausaha, dan entrepreneurship diterjemahkan menjadi kewirausahaan. (Kamus Manajemen – LPPM). Wirausaha mempunyai arti seorang yang mampu memulai dan atau menjalankan usaha (Muhandri, 2002). Wirausaha adalah jenis usaha mandiri yang didirikan oleh seorang wirausahawan, atau sering pula disebut sebagai pengusaha. Wirausahawan adalah seseorang yang mampu menciptakan lapangan

kerja baru dan mencari cara-cara atau teknik yang lebih baik dalam pemanfaatan sumber daya, memperkecil pemborosan, serta menghasilkan barang atau jasa dalam upayanya memuaskan kebutuhan orang lain (dalam Wikipedia Ensiklopedi bebas, 2008). Stevenson (1999) dalam Darmawan (2004) berpendapat bahwa *entrepreneurship* merupakan sinonim dari *bearing risk* (= menanggung resiko), inovasi atau pembentukan suatu usaha. Definisi lain tentang wirausaha disampaikan oleh Say (dalam Muhandri 2002), yang menyatakan bahwa seorang wirausaha adalah orang yang mampu melakukan koordinasi, organisasi dan pengawasan. Seorang wirausaha adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan dan membuat keputusan-keputusan tentang lingkungan usaha, mengelola sejumlah modal dan menghadapi ketidakpastian untuk meraih keuntungan.

Dari berbagai pengertian tersebut tentang wirausaha dapat kita tarik suatu kesimpulan (Rianti, 2003 dalam Darmawan, 2004), sebagai berikut :

“Wirausaha adalah orang yang menciptakan kerja bagi orang lain dengan cara mendirikan, mengembangkan, melembagakan perusahaan miliknya sendiri dengan bersedia mengambil resiko pribadi dalam menemukan peluang berusaha dan secara kreatif menggunakan potensi-potensi dirinya untuk mengenali produk,

mengelola dan menentukan cara produksi, menyusun operasi untuk pengadaan produk, memasarkannya serta permodalan operasinya”

2. Industri Kecil

Kewirausahaan memang sangat identik dengan industri kecil. Tidak banyak buku yang membahas tentang pengertian tentang industri kecil, karena belum ada batasan dan kriteria yang baku mengenai industri kecil. Wheelen dan Hunger (2002) dalam Darmawan (2004) berpendapat bahwa industri kecil dioperasikan dan dimiliki secara independen, tidak dominan dalam daerahnya dan tidak menggunakan praktek-praktek inovatif. Tapi industri yang bersifat kewirausahaan adalah industri yang pada awalnya bertujuan untuk tumbuh dan menguntungkan serta dapat dikarakteristikan dengan praktek-praktek inovatif strategis.

Pengertian industri kecil di Indonesia masih sangat beragam. Darmawan (2004) mengemukakan bahwa sebelum dikeluarkannya UU No. 9/1995, setidaknya ada lima instansi yang merumuskan industri kecil dengan caranya masing-masing. Kelima instansi itu adalah Biro Pusat Statistik (BPS), Departemen Perindustrian, Bank Indonesia, Departemen Perdagangan, serta Kamar Dagang dan Industri (Kadin). Pada kelima instansi itu, kecuali BPS, industri kecil pada umumnya dirumuskan dengan menggunakan pendekatan finansial.

Biro Pusat Statistik (BPS) Indonesia menggambarkan bahwa perusahaan dengan jumlah tenaga kerja 1-4 orang digolongkan sebagai industri kerajinan dan rumah tangga, perusahaan dengan tenaga kerja 5-19 orang sebagai industri kecil, perusahaan dengan tenaga kerja 20-99 orang sebagai industri sedang atau menengah, dan perusahaan dengan tenaga kerja lebih dari 100 orang sebagai industri besar.

Departemen Perindustrian melalui Surat Keputusan Menteri Perindustrian No. 286/M/SK/10/1989 dan Bank Indonesia, mendefinisikan industri kecil berdasarkan asetnya. Menurut kedua instansi ini, yang dimaksud industri kecil adalah industri yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunannya), bernilai kurang dari Rp 600 juta. Departemen Perdagangan membatasi industri kecil berdasarkan modal kerjanya. Menurut Departemen Perdagangan, industri kecil adalah usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp 25 juta.

Sedangkan Kamar Dagang dan Industri (Kadin) terlebih dahulu membedakan industri kecil menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah yang bergerak dalam bidang perdagangan, pertanian, dan industri. Kelompok kedua adalah yang bergerak dalam bidang konstruksi. Menurut Kadin yang dimaksud dengan industri kecil untuk kelompok pertama adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp 600 juta. Adapun untuk kelompok kedua yang dimaksud

dengan industri kecil adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp 250 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp 1 milyar.

Berdasarkan pada kelima batasan tersebut dapat diketahui bahwa sangatlah beragam pengertian dari industri kecil yang kini berlaku di Indonesia. Padahal di luar kelima pengertian tersebut, kini juga terdapat pengertian industri kecil sebagaimana dirumuskan oleh Undang-Undang No 9 tahun 1995. menurut Undang-Undang ini, definisi dari industri kecil adalah :

“Industri Kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan, bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial, yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp.200 juta, dan mempunyai nilai penjualan per tahun sebesar Rp.1 milyar atau kurang”

Dari uraian di atas mengenai industri kecil dan ciri-cirinya, maka dapat diperoleh gambaran bahwa industri kecil mempunyai investasi modal yang relatif kecil, dengan ketrampilan yang dimiliki bersifat turun temurun serta penggunaan teknologi yang masih sederhana.

Terlepas dari keragaman pengertian itu, kiranya penting untuk diketahui adalah karakteristik atau ciri-ciri industri kecil secara umum. Berdasarkan studi-studi yang dilakukan oleh Sule (2008), dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri umum industri kecil dalam garis besarnya adalah sebagai berikut :

1. Manajemen berdiri sendiri

2. Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil
3. Daerah operasinya lokal
4. Ukuran dalam keseluruhan relatif kecil
5. Struktur organisasi sederhana
6. Pemilik mengenal karyawan
7. Kekurangan manajer yang ahli
8. Modal jangka panjang sulit untuk diperoleh

Sule (2008) juga mengemukakan bahwa industri kecil mempunyai beberapa kekuatan yaitu seperti :

1. Kebebasan untuk bertindak
2. Menyesuaikan kepada kebutuhan setempat
3. Peran serta dalam melakukan usaha atau tindakan

Disamping itu, usaha kecil dapat memainkan peranan penting untuk menjaga dinamika pertumbuhan dan perluasan manfaat ekonomi bagi masyarakat luas. Industri kecil berperan bukan saja pada aspek sosial seperti pengentasan kemiskinan, pemerataan kesempatan kerja, tetapi juga dapat menjadi sumber pertumbuhan ekonomi pada sektor ekspor.

Dalam Soewandi (2002) arah kebijakan pengembangan industri kecil maupun menengah di Indonesia dinyatakan di dalam Garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1999-2004. Di dalam buku yang ditulis oleh Soewandi (2002) tentang Arah Kebijakan Pengembangan Industri Kecil maupun Menengah adalah sebagai berikut :

“Arahan GBHN 1999 – 2004.

Pengembangan Sektor Industri Pengolahan/Manufaktur mengacu kepada arahan pembangunan ekonomi, khususnya yang berkaitan dengan pembangunan sektor industri dan perdagangan, sebagai berikut :

1. Mengembangkan ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar yang adil, persaingan sehat, berkelanjutan dan mencegah struktur yang monopolistik dan distortif yang dapat merugikan masyarakat, melalui optimalisasi peran pemerintah untuk melakukan koreksi pasar dengan menghilangkan berbagai hambatan melalui regulasi, subsidi dan insentif.
2. Mengembangkan perekonomian yang berorientasi global dengan membangun keunggulan kompetitif berdasarkan keunggulan komparatif sebagai negara maritim dan agraris dengan mengembangkan kebijakan industri dan perdagangan dan investasi, dalam rangka meningkatkan daya saing global dengan membuka aksesabilitas yang sama terhadap kesempatan kerja dan kesempatan berusaha bagi segenap rakyat dari seluruh daerah dengan menghapuskan seluruh perlakuan diskriminatif dan hambatan.
3. Memberdayakan UKM agar lebih efisien, produktif dan berdayasaing dengan meningkatkan penguasaan Iptek, dan melakukan secara proaktif negosiasi dan kerjasama ekonomi bilateral dan multilateral dalam rangka peningkatan ekspor.”

1. Kesuksesan Industri Kecil

Resnik dalam Certo dan Peter (1991) yang dikutip dalam Darmawan (2004), terdapat 10 formulasi strategi yang disarankan dirancang untuk mempertinggi kesempatan hidup dan sukses sebuah usaha kecil. Adapun kesepuluh formulasi strategi tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Menjadi objektif. Angan-angan sendiri tidak memiliki tempat di dalam bangunan sebuah bisnis. Kejujuran, penilaian yang tenang dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dan keahlian bisnis serta manajemennya adalah hal yang mendasar.
2. Membuat sederhana dan terfokus. Dalam usaha kecil, kesederhanaan adalah efektif. Usaha dan sumber daya, seharusnya dikonsentrasikan dimana dampak dan keuntungan adalah hal yang paling utama.
3. Fokus pada pasar yang menguntungkan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan usaha kecil oleh persediaan barang dan jasa khusus yang menemukan keinginan dan kebutuhan dari pemilihan kelompok pelanggan.
4. Mengembangkan rencana pemasaran. Usaha kecil harus memutuskan bagaimana untuk meraih dan menjual kepada pelanggan.
5. Memanajemen tenaga kerja secara efektif. Kesuksesan usaha kecil tergantung pada bangunan, pengaturan dan motivasi sebuah tim pemenang.
6. Membuat catatan keuangan yang jelas. Usaha kecil perlu untuk memiliki catatan asset, liabilitas, penjualan, biaya dan informasi akunting lainnya dalam urutan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan.

7. Tidak pernah menghambur-hamburkan kas. Kas adalah raja di dalam dunia usaha kecil.
8. Menghindari perangkat yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat. Usaha kecil harus hati-hati melakukan ekspansi.
9. Mengerti seluruh fase bisnis. Pengendalian usaha kecil dan kemajuan keuntungan usaha kecil , tergantung pada pengertian yang lengkap dari seluruh fungsi bisnis.
10. Merencanakan ke depan. Usaha kecil harus memformulasikan secara kritis dan menantang, pencapaian yang masih, tujuan dan mengubahnya menjadi aktifitas yang produktif.

Hisrich dan Peter (1998) dalam Darmawan (2004) menyatakan dua hal yang harus diperhatikan di dalam menumbuhkan usaha agar bisa mencapai keberhasilan, yaitu : 1) Pengendalian keuangan, yang bisa dilakukan dengan meminimalkan biaya yang dikeluarkan dan memaksimalkan penjualan ; 2) Pengendalian tenaga kerja, dengan cara merekrut, memotivasi dan mengarahkan mereka agar menjadi suatu tim yang kuat.

2.3. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga menggunakan kajian penelitian terdahulu yang merupakan kajian empiris sebagai landasan untuk berpikir dan sekaligus untuk mengetahui dan mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan yang kemungkinan dapat diterapkan oleh peneliti dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu tersebut, dapat kita lihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kajian Penelitian Terdahulu

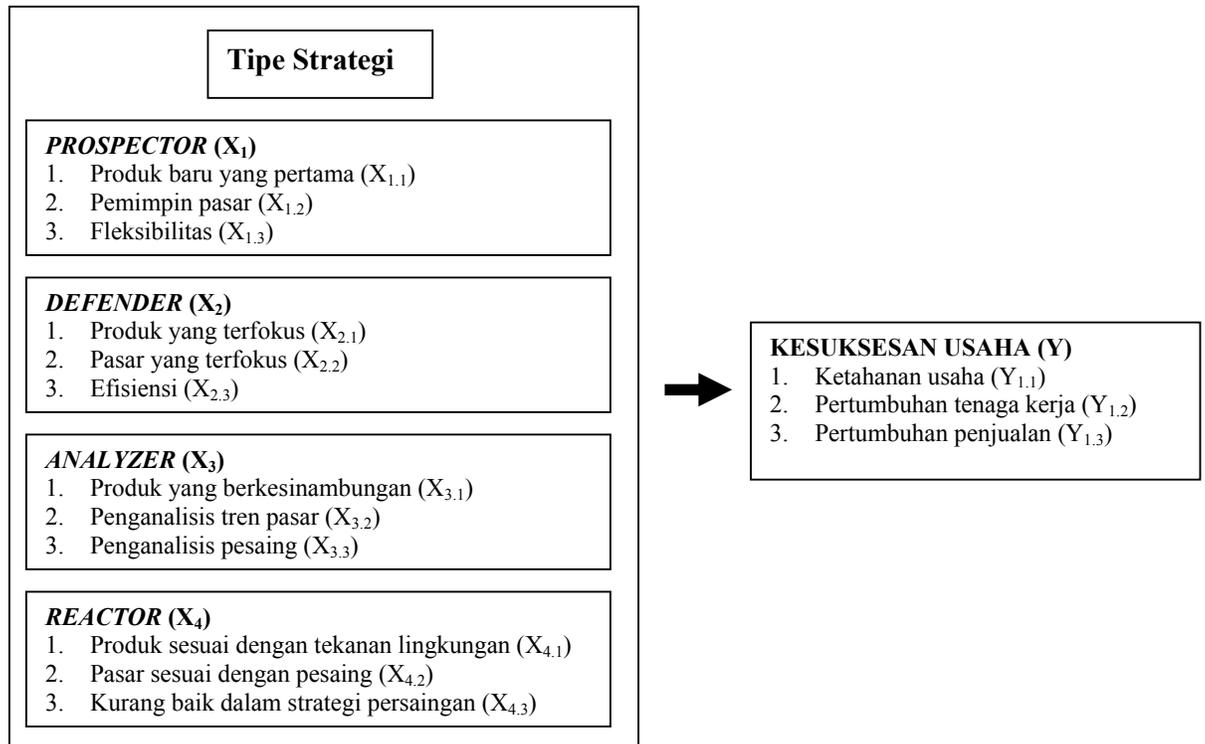
| No. | Peneliti | Judul | Sampel | Variabel | Alat Analisis | Hasil Temuan |
|-----|--------------|---|---|---|---|--|
| 1. | Padli (2000) | “Analisis Hubungan Penggunaan Strategi dan Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Makasar” | 84 orang tingkat manajer/pimpinan dari 21 Perguruan Tinggi Swasta | <p>- Strategi Generik Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Differentiation</i> ▪ <i>Focus</i> ▪ <i>Cost Leadership</i> <p>- Kinerja Organisasi</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis Klaster ▪ <i>Manova</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang menggunakan Strategi Diferensiasi sebesar 19,05 % dari populasi dan semuanya unggul dari kriteria kinerja yang dinilai di bandingkan dengan PTS lainnya 2. PTS yang menggunakan Strategi Kepemimpinan Biaya sebesar 28,57 % dari populasi dengan penekanan utama atau kinerja tertinggi pada penyelenggaraan program pendidikan yang diikuti oleh kriteria kelompok kinerja finansial, kelompok ini merupakan yang terendah dari kriteria kinerja yang telah ditetapkan 3. PTS yang menggunakan Strategi Fokus Diferensiasi sebesar 14,29 % dari populasi, seperti halnya dengan PTS lainnya yaitu mereka melihat Penyelenggaraan Pendidikan sebagai hal utama yang harus diperhatikan dari kriteria kinerja yang diikuti oleh aset sumberdaya manusia dari kriteria kinerja 4. PTS yang menggunakan Strategi |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | Fokus Kepemimpinan Biaya sebesar 38,09 % dari total populasi. Diharapkan dengan Strategi Fokus Kepemimpinan Biaya dapat bersaing dengan PTS lainnya |
|--|--|--|--|--|--|--|

| No. | Peneliti | Judul | Sampel | Variabel | Alat Analisis | Hasil Temuan |
|-----|-----------------------|--|-----------------------------|---|--|---|
| 2. | Hartono S. Sos (2008) | “Analisis Tipe Strategi Industri Kecil dan Menengah dan Pengaruhnya Terhadap Kesuksesan Usaha di Bandar Lampung” | 89 Usaha Kecil dan Menengah | <ul style="list-style-type: none"> - Tipe Strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Prospector</i> ▪ <i>Analyzer</i> - Kesuksesan usaha | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uji Korelasi | Adanya korelasi yang bersifat positif diantara tipe strategi <i>prospector</i> dengan kesuksesan usaha. Kesuksesan usaha sebesar 90,4% ditentukan oleh tipe strategi <i>prospector</i> dan tipe strategi <i>Analyzer</i> sedangkan 96% dipengaruhi oleh faktor lainnya. |
| 3. | Jati Waskito (2004) | “Implementasi Strategi Generik Porter pada Industri Kecil Tekstil dan pakaian Jadi di Surakarta” | 50 Industri Kecil Tekstil | <ul style="list-style-type: none"> - Strategi Generik Porter - Kinerja Pasar - Kinerja Keuangan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis Faktor ▪ Analisis Kluster ▪ Uji t ▪ <i>Anova</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis faktor menunjukkan bahwa instrumen penelitian benar-benar telah mengukur konstruk yang konsisten dengan Strategi Generik Porter. 2. Analisis kluster memperlihatkan bahwa para pebisnis telah mengimplementasikan strategi tertentu untuk menjalankan bisnisnya 3. Uji t menemukan bahwa meskipun mereka berada dalam suatu industri yang sama, tetapi mereka mengimplementasikan strategi yang berbeda 4. Tidak terdapat perbedaan kinerja pasar dan kinerja keuangan untuk usaha yang mengimplementasikan strategi tertentu. |

| No. | Peneliti | Judul | Sampel | Variabel | Alat Analisis | Hasil Temuan |
|-----|-----------------------------|--|-----------------------------|--|---|---|
| 4. | I Putu Sugi Darmawan (2004) | “Analisis Tipe Strategi Industri Kecil dan Menengah di Kawasan Sarbagita Bali” | 99 responden Industri Kecil | <ul style="list-style-type: none"> - Tipe Strategi <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Prospector</i> ▪ <i>Defender</i> ▪ <i>Analyzer</i> ▪ <i>Reactor</i> - Kesuksesan Usaha | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis Kluster ▪ Anova | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipe Strategi <i>Analyzer</i> sebanyak 51 responden, dengan karakteristik produk yang berkesinambungan, penganalisis tren pasar dan penganalisis pesaing 2. Tipe Strategi <i>Prospector</i> sebanyak 21 responden, dengan karakteristik produk baru yang pertama, pemimpin pasar, dan fleksibel 3. Tipe Strategi <i>Defender</i> sebanyak 21 responden, dengan karakteristik produk yang terfokus, pasar yang terfokus, dan efisiensi 4. Tipe Strategi <i>Reactor</i> sebanyak 6 responden, dengan karakteristik produk sesuai dengan tekanan lingkungan, pasar sesuai dengan pesaing, dan kurang baik dalam strategi persaingan. |

2.4 Kerangka Konseptual (Ringkasan tipologi mempengaruhi Kesuksesan)



Gambar 3. Kerangka Konseptual
Sumber : dalam Darmawan (2004)

Berdasarkan Tipologi Strategi *Miles* dan *Snow*, terdapat empat tipe strategi, yaitu : strategi *Prospector*, *Defender*, *Analyzer*, dan *Reactor*. Tipe strategi *Prospector* terdiri dari tiga sub variabel, yaitu : produk baru yang pertama, pemimpin pasar, dan fleksibilitas. *Defender* dibentuk oleh sub variabel : produk yang terfokus, pasar yang terfokus, dan efisiensi. Tipe strategi *Analyzer* yang merupakan perpaduan dari tipe strategi *Prospector* dan *Defender* dibentuk oleh sub variabel: produk yang berkesinambungan, penganalisis tren pasar, dan penganalisis pesaing. Sedangkan tipe strategi

Reactor yang dipandang sebagai strategi yang tidak konsisten karena selalu bereaksi mengikuti tekanan lingkungan, memiliki sub variabel, yaitu : produk sesuai dengan tekanan lingkungan, pasar sesuai dengan pesaing, dan kurang baik dalam strategi persaingan.

Industri kecil ini akan dikelompokkan berdasarkan tipe strategi tersebut dan dilihat perbedaan masing-masing kelompok tipe strategi terhadap kesuksesan usaha, yang diukur berdasarkan ketahanan usaha (*survival*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment*), serta pertumbuhan penjualan (*sales*).