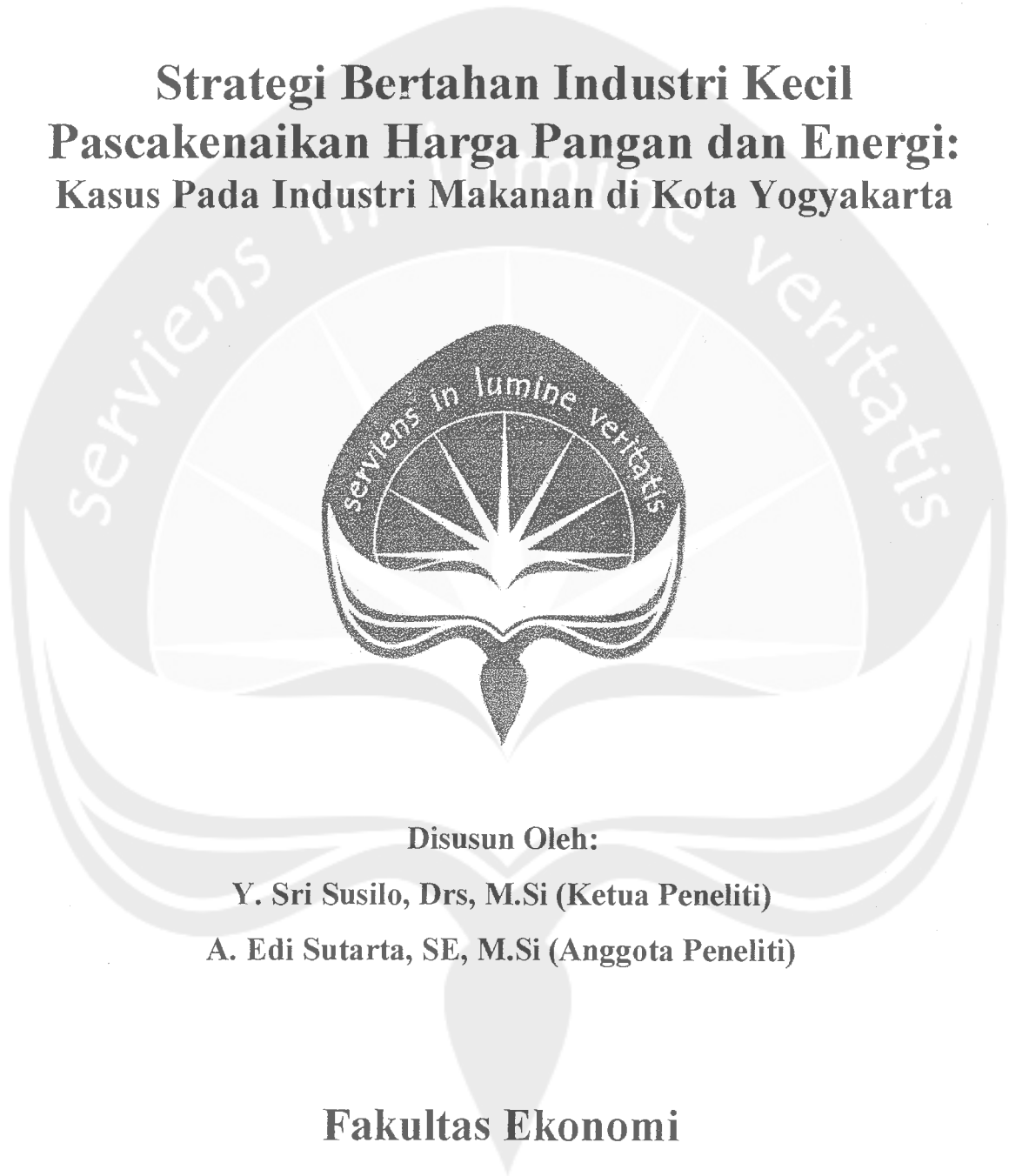


**Laporan Penelitian Kelompok Dengan Dana Stimulan
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

**Strategi Bertahan Industri Kecil
Pascakenaikan Harga Pangan dan Energi:
Kasus Pada Industri Makanan di Kota Yogyakarta**



Disusun Oleh:

Y. Sri Susilo, Drs, M.Si (Ketua Peneliti)

A. Edi Sutarta, SE, M.Si (Anggota Peneliti)

Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

April 2009

Lembar Pengesahan Laporan Penelitian Kelompok

1. a. Judul Penelitian : Strategi Bertahan Industri Kecil Pascakenaikan Harga Pangan dan Energi: Kasus Pada Industri Makanan di Kota Yogyakarta
- b. Macam Penelitian : Terapan
2. Ketua Peneliti / Peneliti Utama
 - a. Nama Lengkap : Y. Sri Susilo, Drs., M.Si
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. Usia : 43 tahun
 - d. Jabatan Akademik/Gol./Pangkat : Lektor Kepala/Pembina/IVb
 - e. Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Ilmu Ekonomi
3. Peneliti Anggota : A. Edi Sutarta, SE, M.Si
4. Lokasi Penelitian : Yogyakarta
5. Jangka Waktu Penelitian : 6 bulan
6. Biaya yang Diperlukan : Rp 3.960.000,00 (tiga juta sembilan ratus enam puluh ribu rupiah)

Yogyakarta, April 2009

Peneliti Anggota


A. Edi Sutarta, SE, M.Si


Peneliti Utama


Y. Sri Susilo, Drs., M.Si

Mengetahui:
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi



A.M. Rini Setyastuti, SE, M.Si

Dekan Fakultas Ekonomi UAJY


Dr. R. Maryatmo, MA

FAKULTAS
EKONOMI

Ketua LPPM UAJY


Ir. B. Kristyanto, M.Eng., Ph.D

PRAKATA

Setelah melalui proses yang memakan waktu sekitar 4 bulan maka penelitian berjudul “Strategi Bertahan Industri Kecil Pascakenaikan Harga Pangan dan Energi: Kasus Pada Industri Makanan di Kota Yogyakarta” dapat diselesaikan dengan baik. Proses penyelesaian penelitian ini bukannya tanpa kendala. Kendala termaksud antara lain:

- (1) Jadwal penelitian yang telah disusun terkadang dilanggar oleh tim peneliti, sehingga beberapa tahap riset mundur dari jadwal waktu yang telah ditetapkan.
- (2) Dalam membahas suatu hal atau poin tertentu diantara anggota tim peneliti terkadang sulit menemukan titik temu, sehingga harus terjadi diskusi yang lebih lama.

Dalam proses penyelesaian riset ini tentu banyak pihak yang terlibat. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Produsen makanan serta beberapa pihak terkait telah bersedia menjadi responden dan bersedia memberikan informasi/data.
- (2) Rekan-rekan mahasiswa UAJY, yang telah membantu pengumpulan data primer, data sekunder, dan referensi yang digunakan dalam riset.
- (3) Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta (UAJY) yang telah memberikan dana untuk mendukung terlaksana penelitian. Di samping itu telah menyediakan fasilitas komputer, *software*, jurnal elektronik, jaringan

internet, dan perpustakaan sehingga laporan penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal.

(4) Lembaga Penelitian UAJY yang telah memberikan dukungan administrasi.

Untuk semuanya sekali lagi tim peneliti hanya dapat mengucapkan terima kasih dan semoga Tuhan Yang Maha Kasih memberikan berkah yang setimpal. Amin.

Hasil riset ini tentu masih banyak kekurangannya. Untuk itu komentar, saran, dan kritik dari pembaca laporan ini sangat diharapkan oleh tim peneliti. Untuk segala hal yang berkaitan dengan hal riset ini dapat disampaikan kepada:

Y. Sri Susilo
Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jl. Babarsari No. 43 Yogyakarta 55281
Tlp. (0274) 487711 psw. 2239; Faks. (0274) 485227
Hp. 08164260698
Email: yss@fe.uajy.ac.id

Komentar, saran dan kritik yang masuk segera kami respon demi peningkatan kualitas dari riset yang kami di masa mendatang

Selanjutnya tim peneliti berharap hasil riset ini memberikan manfaat yang signifikan kepada dunia akademik. Semoga Tuhan Yang Kasih selalu memberkati usaha kita. Amin.

Yogyakarta, April 2009

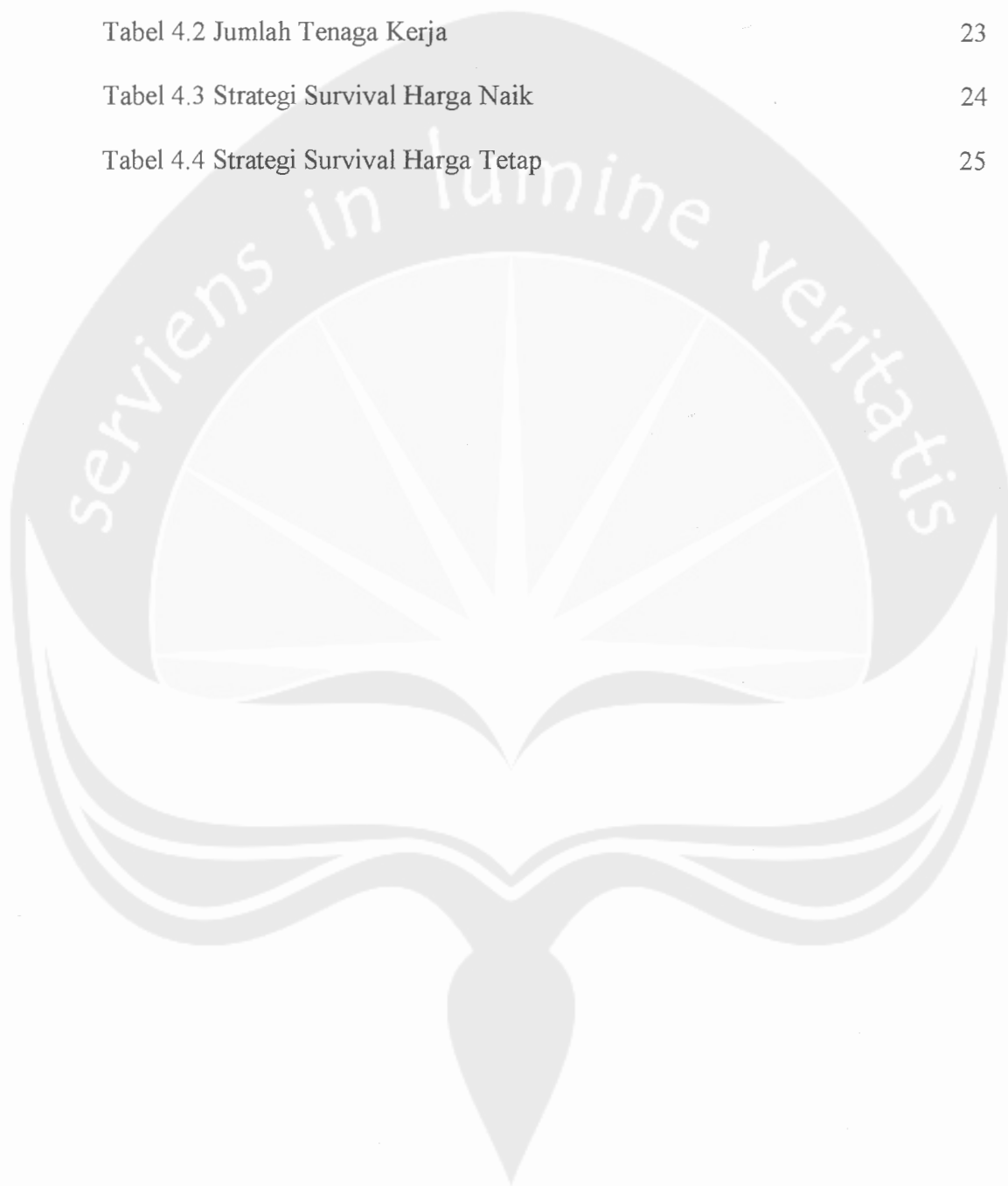
Y. Sri Susilo (YSS)
A. Edi Sutarta (AES)

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Prakata	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vi
Abstract	vii
Bab I Pendahuluan	1
I.1. Latar Belakang Masalah	1
I.2. Perumusan Masalah	4
I.3. Tujuan Penelitian	4
I.4. Manfaat Penelitian	4
I.5. Sistematika Penulisan	4
Bab II Tinjauan Pustaka	5
II.1. Strategi	5
II.2. Startegi Bertahan	10
II.3 Studi / Riset Terkait	13
Bab III Metode Penelitian	17
III.1. Lokasi Penelitian	17
III.2. Jenis dan Sumber Data	17
III.3. Metode Analisis	18
III.4. Tahapan Penelitian	18
III.5. Batasan Operasional	20
Bab IV Hasil dan Pembahasan	21
IV.1. Profil Responden	21
IV.2. Strategi Bertahan	23
Bab V Penutup	27
V.1. Kesimpulan	27
V.2. Saran	27
Daftar Pustaka	29
Lampiran Kuesioner	31

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Lamanya Usaha Responden	22
Tabel 4.2 Jumlah Tenaga Kerja	23
Tabel 4.3 Strategi Survival Harga Naik	24
Tabel 4.4 Strategi Survival Harga Tetap	25



Strategi Bertahan Industri Mikro-Kecil Pascakenaikan Harga Pangan Energi: Kasus Pada Industri Makanan di Kota Yogyakarta

Abstract

This research aims to know and analyze the strategy of survival applied by producer of food of micro-small scale after increasing of food and energy price. Research location at Yogyakarta city, Province of Daerah Istimewa Yogyakarta. Food industry becoming sample include cover industry of the Bakpia, Bread, Cake, and Snacks and Makanan Gorengan. Data used represent the primary data and secondary data. Primary data obtained from field survey and in-depth interview. Sample size as much 100 producer. Secondary data stem from various publicizing, inclusive through internet. Analysis used by descriptive analysis.

Result of this research indicate that most responder apply the survival strategy by increase price to sell the product (80%), and as much 20% confessing do not increase this price. Other, dissimilar strategy applied by lessens the margin advantage and lessens the size measure of product become smaller. The strategy combined with the strategy increase price and strategy without increase price or price remains to. Producer also conducts the efficiency effort in order to depressing production cost. Price strategy remains to efficiency of production cost applied specially at producer of larger ones scale, especially by some of industry of bakpia and also industry of bread, cake and snacks.

Keywords: survival strategy, food industry, small-micro scale industry

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Strategi bertahan (*survival*) yang diterapkan oleh perusahaan terkait erat dengan kemampuan bertahan atau bertahan perusahaan (Sri Susilo *et al.*, 2003). Kemampuan bertahan lebih dimiliki oleh industri kecil-menengah karena sifat bisnis itu sendiri yang langsung dimanajementi oleh para pemiliknya sehingga fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mempunyai kecepatan dan tekad (*speed and passion*). Kemampuan bertahan industri kecil ini sejalan dengan pendapat Audretsch *et al.* (1997) yang menyatakan bahwa bertahan suatu perusahaan tergantung dari : (1) *the startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai, (2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-biaya tetapnya, dan (3) *debt structure*, struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga hutang sebagai beban tetap yang harus ditanggungnya. Perbedaan nilai dari ketiga unsur tersebut di atas menyebabkan perbedaan tingkat bertahan suatu perusahaan.

Perusahaan kecil yang tidak dibebani oleh banyaknya beban tetap akan terhindar dari kesulitan menanggung semua biaya pada kondisi ekonomi memburuk, walaupun perusahaan kecil sering mengalami kesulitan dalam mengelola skala ekonominya dan sulit bersaing dengan perusahaan berskala ekonomi besar. Struktur hutang (*debt structure*) mempunyai pengaruh positif terhadap kesempatan suatu perusahaan untuk *survive* melalui dua alasan. Pertama,

atas dasar *agency theory* dalam keuangan (Jensen, 1986) menyatakan bahwa makin tinggi perbandingan hutang dengan modal sendiri, yang mengakibatkan tingginya bunga hutang, akan membatasi arus kas yang tersedia di dalam perusahaan sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk menginvestasikan arus kas tersebut ke dalam proyek investasi yang lebih menguntungkan. Kedua, menurut Caves dan Porter (1976), investasi yang besar memang dapat mencegah pesaing-pesaing baru masuk tetapi sekaligus menghalangi perusahaan untuk secara fleksibel keluar dari industrinya.

Dari kedua pendapat Jensen (1986) serta Caves dan Porter (1976) terlihat bahwa perusahaan kecil lebih luwes untuk mengalihkan arus kasnya ke proyek yang lebih menguntungkan karena *barrier to exit*-nya tidak tinggi, berbeda sekali dengan perusahaan besar yang lebih kaku. Besarnya beban hutang dan beban tetap lainnya menyebabkan perusahaan sulit mengatasi masalah keuangannya jika kondisi ekonomi memburuk. Dalam kondisi ekonomi membaik perusahaan besar dengan skala ekonomi besar akan mudah menanggung semua beban berat tersebut dan dapat lebih efisien dalam produksinya.

Pemerintah selama kurun waktu tahun 2005 – 2008 telah menaikkan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) bersubsidi sebanyak 3 kali, yaitu pada bulan Maret 2005, Oktober 2005, dan Mei 2008 (Sri Susilo dan Soeroso, 2008)¹. Demikian pula dengan harga gas elpiji (LPG) dan tarif dasar listrik (TDL) pernah juga dinaikkan beberapa kali. Harga pangan, terutama tepung terigu, kedelai, gula, dan

¹ BBM yang disubsidi pemerintah adalah minyak tanah, solar, dan premium. Sejak bulan Agustus 2005 pemerintah menetapkan BBM bersubsidi hanya untuk sektor rumah tangga dan sektor transportasi, termasuk untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Untuk industri pengolahan skala menengah dan besar dikenakan harga BBM non-subsidi, yaitu harga BBM yang mengikuti pergerakan harga minyak mentah (*crude oil*) dunia. Kenaikan harga BBM bersubsidi tersebut rata-rata sebesar 28% (Maret 2005), 126% (Oktober 2005), dan 28,9% (Mei 2008).

minyak goreng dalam kurun waktu terakhir juga melonjak dengan signifikan². Kenaikan harga pangan dan energi tersebut tentu berpengaruh terhadap biaya operasi dari unit-unit usaha, termasuk industri makanan skala mikro-kecil di Kota Yogyakarta³. Pada dasarnya kenaikan harga pangan dan energi akan mendorong meningkatnya biaya produksi. Kondisi ini akan mendorong kenaikan harga jual produk (*cost-push inflation*)⁴.

Selanjutnya kajian mengenai strategi bertahan pada usaha skala kecil menjadi hal yang menarik. Setidaknya ada 3 (tiga) alasan yang dapat dikemukakan (Sri Susilo *et al.*, 2002; Sri Susilo dan Sri Handoko, 2002): (1) usaha mikro-kecil relatif lebih mampu bertahan terhadap perubahan lingkungan ekonomi, misalnya krisis ekonomi, daripada usaha menengah-besar. (2) Usaha mikro-kecil relatif dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang terjadi. (3) Usaha mikro-kecil mampu menyerap tenaga kerja, terutama tenaga kerja tidak terampil. Untuk mempertajam analisis maka dilakukan riset mengenai strategi bertahan dari industri makanan skala kecil di Kota Yogyakarta.

² Harga pangan selama kurun waktu 2007 – 2008 mengalami kenaikan rata-rata 35%, bahkan ada produk pangan yang harganya naik di atas 100%. Kenaikan harga pangan setidaknya oleh 5 (lima) hal, yaitu (Indef, 2008): (1) penggunaan *biofuel* yang menggunakan input pangan, (2) melemahnya nilai dolar AS terhadap mata uang asing lainnya, (3) meningkatnya harga minyak dunia, (4) menurunnya subsidi pertanian di AS dan negara-negara Eropa, dan (5) kondisi cuaca dan musim akibat dari dampak pemanasan global.

³ Dalam riset industri makanan skala mikro-kecil mencakup industri makanan bakpia, industri roti, kue, dan *snacks* serta industri makanan gorengan.

⁴ Pendekatan *cost-push* mengemukakan bahwa inflasi terjadi dikarenakan naiknya biaya produksi atas barang dan jasa (Arief, 1996). Kenaikan harga-harga input atau faktor produksi tentunya akan mendorong kenaikan biaya produksi, kenaikan biaya produksi ini selanjutnya akan menyebabkan penurunan penawaran atas barang dan jasa tersebut. Jika penawaran berkurang, sedangkan permintaan relatif tetap maka harga barang atau jasa tersebut akan naik, *ceteris paribus*.

I.2. Perumusan Masalah

Bagaimanakah strategi bertahan yang dilakukan industri skala mikro-kecil di Kota Yogyakarta pascakenaikan harga pangan dan energi?

I.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis strategi bertahan yang dilakukan industri skala mikro-kecil di Kota Yogyakarta pascakenaikan harga pangan dan energi.

I.4. Manfaat Penelitian

Manfaat ini dari riset ini adalah:

- 1) Referensi bagi pengambil kebijakan yang terkait dengan usaha mikro-kecil.
- 2) Referensi dan pembandingan bagi studi/riset yang terkait dengan usaha mikro-kecil

I.5. Sistematika Pelaporan

Sistematika pelaporan atau penulisan riset ini adalah sebagai berikut:

Bab I	Pendahuluan
Bab II	Tinjauan Pustaka
Bab III	Metode Penelitian
Bab IV	Hasil dan Pembahasan
Bab V	Kesimpulan dan Saran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Strategi (*Strategy*)

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “strategos”, yaitu “stratos” yang berarti militer dan “ag” yang berarti memimpin (Evered, 1983). Dengan demikian strategi dapat diartikan kepemimpinan dalam ketentaraan. Dalam perkembangannya terdapat banyak pengertian atau definisi strategi. Salah satu pengertian strategi adalah hal yang menetapkan arah kepada manajemen di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk memenangkan persaingan di dalam pasar (Dirgantoro, 2001).

Pengertian strategi berbeda dengan taktik. Strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*), sedangkan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*). Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari strategi agar strategi tersebut dapat diterapkan. Karena strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat (Sri Wahyudi, 1996): (1) menyatu (*unified*), yaitu menyatukan bagian-bagian dalam perusahaan. (2) Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan. (3) Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan sesuai dengan seluruh tingkatan perusahaan, bisnis, dan fungsional.

II.1.1 Komponen Strategi

Hofer dan Schendel (1978) mengajukan empat komponen strategi yang menarik untuk kita simak: (1) ruang lingkup (*scope*), (2) pengerahan sumber-daya (*resource developments*), (3) keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), dan (4) sinergi. *Scope*, ruang gerak interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya saat ini maupun dimasa depan pada umumnya dianggap sebagai pernyataan domain organisasi yang bersangkutan.

Pengerahan sumberdaya menyatakan bahwa pola pengerahan sumber-daya dan kemampuan (*skills*), ini dan dimasa depan, yang akan membantu pencapaian sasaran atau tujuan organisasi (Satyagraha, 1995). Hal ini dapat disebut kompetensi distingtif (*distinctive competence*) suatu organisasi. Sedangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah posisi unik yang dikembangkan organisasi *vis-à-vis* para pesaingnya lewat pola pengerahan sumberdaya dan *skills* dan atau keputusan mengenai cakupan bisnis. Keunggulan kompetitif berasal dari pemosisian (*positioning*) produk dalam pasar tertentu atau dari pengerahan sumber-daya dan skill.

Unsur ke empat yang diajukan Hofer dan Schendel (1978) adalah sinergi. Sinergi adalah efek bersama dari pengerahan sumber-daya dan atau keputusan mengenai scope bisnis. Dalam konteks strategi korporasi (*corporate strategy*) sinergi menunjukkan adanya saling penguatan antar berbagai unit bisnis strategik (*strategic business units*) seperti kebersamaan staf korporasi, sumber-daya dan kemampuan manajemen puncak. Keempat unsur strategi ini dapat digunakan dalam mengoperasionalkan konsep strategi. Bobot dari setiap unsur tentu berbeda bagi

setiap organisasi tergantung kepada lingkungan eksternal organisasi dan tingkat persaingan yang dialami.

II.1.2. Hirarki Strategi

Literatur manajemen strategi pada umumnya menyepakati adanya berbagai tingkatan strategi (Grant, 2002; David, 1997; Ansoff, 1965) : (1) strategi tingkat korporasi (*corporate strategy*), (2) Strategi tingkat bisnis (*business strategy*), dan (3) strategi tingkat fungsi (*functional strategy*).

Strategy korporasi pada prinsipnya berurusan dengan pertanyaan “Dalam bisnis apa sajakah organisasi harus berada ?” Dengan demikian, maka *scope* dan pengalokasian sumber-daya antar berbagai bisnis adalah komponen utama strategi. Dua komponen lain seperti keunggulan kompetitif dan sinergi juga penting bagi korporasi yang mempunyai bisnis terkait (*related diversification*), tetapi tidak demikian bagi korporasi konglomerat (*unrelated diversification*) (Ansoff, 1965).

Pada tingkat bisnis, strategi dipusatkan kepada bagaimana bersaing dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu (Grant, 2002). Jadi, unsur terpenting dalam strategi tingkat bisnis adalah kompetensi distingtif dan keunggulan kompetitif. Kecuali itu juga sinergi antar fungsi (keuangan, pemasaran, produksi) merupakan hal penting.

Pada tingkat fungsional, strategi dipusatkan pada isu pemanfaatan maksimal produktivitas berbagai sumber-daya organisasi (David, 1997). Perumusan strategi di berbagai tingkat dipengaruhi oleh tingkat di atasnya. Misalnya, strategi fungsional seyogyanya mengacu ke strategi bisnis. Sedangkan strategi bisnis, dalam batas-batas tertentu dibatasi oleh strategi korporasi.

II.1.3. Strategi Bersaing Generik

Strategi bersaing yang dipilih akan ditentukan oleh struktur industri dimana perusahaan bersaing, tahap di mana industri berada dalam daur hidupnya. Secara umum terdapat tiga pilihan generik (*generic competitive strategies*) untuk bersaing dalam suatu bisnis (Porter, 1980) : (1) kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (2) diferensiasi, dan (3) fokus. Melalui strategi-strategi ini perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitifnya agar dapat langgeng dan melaba.

Strategi kepemimpinan biaya, populer pada tahun 1970-an di Amerika Serikat dicapai lewat serangkaian kebijakan fungsional yang bertujuan mencapai keunggulan biaya. Strategi ini mengharuskan pemilihan fasilitas produksi yang efisien, supaya sungguh-sungguh untuk mencapai penurunan biaya lewat pengalaman (*experience curve*), pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, dan sebagainya. Lewat biaya rendah, perusahaan dapat menghasilkan laba di atas rata-rata walaupun industri di mana ia berada amat kompetitif. Kerap kali strategi ini mengharuskan perusahaan untuk mengejar pangsa pasar tinggi. Bila strategi ini bisa dicapai, maka lewat laba tinggi, perusahaan dapat menanamkannya kembali dalam mesin-mesin mutakhir untuk mempertahankan posisinya tersebut. Kisah *ball-point* pen Bic di Amerika adalah salah satu contoh kisah sukses lewat kepemimpinan biaya (Satyagraha, 1995). Bic Crystal dijual dengan harga 19 sen saja selama lebih dari satu dekade.

Strategi bisnis kedua yang dapat digunakan oleh perusahaan ialah strategi diferensiasi. Lewat strategi ini perusahaan berusaha menciptakan agar produknya dipersepsi sebagai sesuatu yang utuh. Strategi diferensiasi dapat dicapai lewat berbagai jalan seperti : disain produk, kesan merk (Mercedes Benz), teknologi,

layanan pelanggan (IBM dalam komputer), jaringan distribusi (Caterpillar) dan lain sebagainya. Tentu agar dapat berkelanjutan akan lebih baik diferensiasi dicapai lewat lebih dari satu dimensi. Caterpillar, misalnya, berhasil memperlakukan posisinya lewat produknya yang bermutu tinggi, jaringan distribusinya serta jaminan bahwa suku cadang tersedia dalam waktu singkat dimana pun sang pelanggan berada (Satyagraha, 1995).

Lewat strategi diferensiasi, perusahaan dapat melindungi dirinya dari berbagai kekuatan dalam suatu industri yang dapat mengancam keberadaannya. Pemakaian strategi diferensiasi biasanya menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai pangsa pasar tertinggi. Diferensiasi yang diikuti oleh eksklusivitas (strategi BMW dengan “Kelas Tersendiri”-nya) jelas tidak sejalan dengan pangsa pasar tinggi (Satyagraha, 1995).

Strategi generik terakhir adalah fokus. Lewat strategi ini perusahaan memusatkan perhatiannya ke kelompok pelanggan tertentu. Perbedaan utama strategi fokus dengan dua strategi generik terdahulu adalah penekanannya pada sebagian segmen industri. Pada kedua strategi terdahulu, cakupan strategi adalah industri secara keseluruhan. Logika strategi ini adalah bahwa dengan melayani sekelompok kecil pelanggan perusahaan dapat melakukannya dengan lebih baik daripada pesaing. Skill Corporation, produsen alat-alat kecil seperti gergaji dan lain-lain, sukses bersaing dengan pesaing yang jauh lebih besar seperti Black & Decker lewat strategi fokusnya dengan kepemimpinan biaya sebagai strategi bersaingnya (Satyagraha, 1995).

II.2. Strategi Bertahan

Strategi bertahan atau survival industri kecil tergantung pada tingkat adaptasinya (Schindehutte dan Morris, 2001). Konsep strategi dalam perusahaan sering berhubungan dengan fokus atau kunci arah area operasinya (Ireland and Hitt, 1997). Penyesuaian-penyesuaian amat cocok untuk industri kecil karena ketidakpastian dan risiko yang dihadapinya. Ketidakpastian timbul bukan saja karena lingkungannya tetapi juga dari kemampuannya menangkap kesempatan yang ada. Adaptasi didefinisikan sebagai tindakan *entrepreneur* dan kelompoknya dalam memproses informasi yang datang dari lingkungannya dan melakukan penyesuaian-penyesuaian secara cepat untuk umpan balik (lihat misalnya, McKee *et al.*, 1989; Woo *et al.*, 1990; Stoica dan Schindehutte, 1999).

Adaptasi mempengaruhi perubahan perilaku strategiknya, meningkatkan kompetisinya, dan mendorong keselarasan organisasi dengan lingkungannya. Tidak ada sebuah organisasipun yang secara statis sepanjang waktu. Penyesuaian-penyesuaian, perubahan atau peningkatan akan sejalan dengan operasi perusahaannya. Tingkat adaptasi yang timbul dan hasil dari adaptasi selalu bervariasi antarperusahaan (Chakravarthy, 1982). Adaptasi organisasi muncul sebagai suatu bentuk koalisi untuk mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi agar tetap *survival* (Preffer, 1981).

Pada industri kecil-menengah, fondasi yang relevan untuk adaptasi dapat ditemukan pada teori kontingensi. Dasar premis yang digunakan adalah kondisi lingkungan memaksa manajemen untuk mengadakan penyesuaian yang dilakukan sepanjang waktu terhadap strategi dan struktur perusahaan (Ginsberg dan Buchholtz, 1990). Kondisi lingkungan yang amat turbulan dan tidak ramah

menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan luwes menghadapi semua perubahan tersebut. Industri kecil-menengah merupakan industri yang memiliki perusahaan-perusahaan yang lebih mudah “berubah” mengikuti perubahan lingkungan karena organisasinya sering tidak terstruktur dan formal serta kontrol langsung dilakukan oleh pemiliknya.

Berdasarkan atas pilihan strateginya, kesuksesan *entrepreneurship* industri kecil terletak pada keputusan masing-masing individu *entrepreneur* yang dapat mengidentifikasi kesempatan, mengembangkan strategi, mengelola sumber yang terbatas, dan menelurkan inisiatif-inisiatif baru dalam menghadapi dinamika ekonomi yang berkembang (Venkataraman dan Van de Ven, 1998). Kemampuan melakukan adaptasi bukan merupakan “*luck*,” berada ditempat yang tepat pada waktu yang tepat, mempunyai akses ke sumber-sumber atau informasi yang orang lain tidak memilikinya, dan kemampuan individu *entrepreneur* dan kelompoknya untuk belajar menghadapi situasi yang ada.

Bisnis yang lebih kecil lebih menderita terhadap ancaman lingkungan terutama dalam hal kemampuan keuangannya dan koneksi dalam memperoleh pinjaman hutang. Bisnis kecil sering amat tergantung pada batasan produksinya sehingga bisnis ini cenderung mendasarkan pada ceruk pasar (*niche customer*). Banyak perusahaan kecil menderita karena kehadirannya di pasar amat tergantung pada fluktuasi permintaan dan gempuran yang agresif dari pesaingnya. Kesulitan-kesulitan ini sebagai tantangan yang selalu harus dihadapi oleh industri kecil sehingga memaksanya untuk melakukan inovasi secara cepat, tidak terlalu memperhatikan target atas besarnya keuntungan yang diperoleh, mempunyai pegawai yang tidak kental nuansa *vested interest*-nya terhadap alokasi sumber,

serta tidak adanya pembagian yang jelas antara manajer dan pegawainya (Schindehutte dan Morris, 2001). Kesimpulannya, industri kecil dengan *entrepreneur*-nya dapat lebih luwes beradaptasi menghadapi opsi-opsi persaingan dan mudah melakukan penyesuaian sepanjang waktu (Woo *et al.*, 1990).

Strategi survival yang diterapkan oleh perusahaan terkait erat dengan kemampuan bertahan atau survival perusahaan (Sri Susilo *et al.*, 2003). Kemampuan bertahan lebih dimiliki oleh industri kecil-menengah karena sifat bisnis itu sendiri yang langsung dimanajementi oleh para pemiliknya sehingga fleksibel dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (ulet) dan mempunyai kecepatan dan tekad (*speed and passion*). Kemampuan survival industri kecil-menengah ini sejalan dengan pendapat Audretsch *et al.* (1997) yang menyatakan bahwa *survival* suatu perusahaan tergantung dari : (1) *the startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai, (2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-biaya tetapnya, dan (3) *debt structure*, struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga hutang sebagai beban tetap yang harus ditanggungnya. Perbedaan nilai dari ketiga unsur tersebut di atas menyebabkan perbedaan tingkat *survival* suatu perusahaan.

Perusahaan kecil yang tidak dibebani oleh banyaknya beban tetap akan terhindar dari kesulitan menanggung semua biaya pada kondisi ekonomi memburuk, walaupun perusahaan kecil sering mengalami kesulitan dalam mengelola skala ekonominya dan sulit bersaing dengan perusahaan berskala ekonomi besar. Struktur hutang (*debt structure*) mempunyai pengaruh positif terhadap kesempatan suatu perusahaan untuk *survive* melalui dua alasan. Pertama,

atas dasar *agency theory* dalam keuangan (Jensen, 1986) menyatakan bahwa makin tinggi perbandingan hutang dengan modal sendiri, yang mengakibatkan tingginya bunga hutang, akan membatasi arus kas yang tersedia di dalam perusahaan sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk menginvestasikan arus kas tersebut ke dalam proyek investasi yang lebih menguntungkan. Kedua, menurut Caves dan Porter (1976), investasi yang besar memang dapat mencegah pesaing-pesaing baru masuk tetapi sekaligus menghalangi perusahaan untuk secara fleksibel keluar dari industrinya.

Dari kedua pendapat tersebut di atas (Jensen, 1986; Caves dan Porter, 1976) terlihat bahwa perusahaan kecil lebih luwes untuk mengalihkan arus kasnya ke proyek yang lebih menguntungkan karena *barrier to exit*-nya tidak tinggi, berbeda sekali dengan perusahaan besar yang lebih kaku. Besarnya beban hutang dan beban tetap lainnya menyebabkan perusahaan sulit mengatasi masalah keuangannya jika kondisi ekonomi memburuk. Dalam kondisi ekonomi membaik perusahaan besar dengan skala ekonomi besar akan mudah menanggung semua beban berat tersebut dan dapat lebih efisien dalam produksinya.

II.3. Studi / Riset Terkait

Sri Susilo (2005) melakukan riset pada pedagang warung angkringan di Kota Yogyakarta. Responden yang dipilih sebanyak 50 pedagang warung angkringan yang berlokasi di wilayah seputar Beteng Keraton Yogyakarta. Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei lapangan dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam studi adalah analisis deskriptif. Fokus dalam riset ini terutama yang menyangkut masalah yang dihadapi pedagang angkringan dan

strategi yang dilakukan agar usahanya mampu bertahan. Strategi atau tindakan yang dilakukan oleh pedagang warung angkringan agar tetap mampu bertahan dalam menjalankan usahanya adalah: (1) melakukan diversifikasi barang dagangan dan diversifikasi usaha. (2) Mentaati peraturan atau imbauan yang diberikan pihak kecamatan / kelurahan dan menjaga hubungan baik dengan pihak lain (masyarakat sekitar dan pemasok / juragan) agar tetap dapat berjualan di lokasi usaha saat ini. Serta ikut menjaga ketertiban dan kebersihan di sekitar lokasi usaha. (3) Mencoba untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan, misalnya perubahan harga, yang mempengaruhi usahanya. (4) Melayani pembeli atau pelanggan dengan baik, termasuk memberikan kesempatan menunda pembayaran.

Kemudian riset Sri Susilo *et al.*, (2002) menemukan bahwa strategi yang diterapkan oleh unit usaha industri kecil dan kerajinan rumah tangga (IKKRT) mempunyai beberapa karakteristik atau ciri-ciri: (1) tanpa perencanaan (informal), (2) lebih bersifat individual ketimbang kolektif, dan (3) terfokus pada strategi untuk *bertahan* ketimbang strategi yang diarahkan untuk persaingan di pasar (*competitive strategy*). Dalam penerapan strategi, pengusaha IKKRT sangat fleksibel dan adaptif dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh mereka. Sebagai contoh, produsen mebel kayu mencoba mencari alternatif bahan kayu selain kayu jati yang pasokannya semakin terbatas dan harganya semakin mahal. Produsen makanan bakpia yang melibatkan agen wisata dan perjalanan serta tukang becak untuk memasarkan dan menjual hasil produksinya. Cakupan riset ini adalah IKKRT di wilayah Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, dan Kabupaten Klaten. Besar sampel dalam riset ini mencakup 320 unit usaha.

Sri Susilo dan Sri Handoko (2002) juga menemukan bahwa puncak krisis ekonomi tahun 1997 – 1998 memaksa industri kecil – menengah menerapkan berbagai cara atau strategi agar tetap mampu mempertahankan usahanya. Indikator termaksud ditunjukkan dengan industri tersebut tetap mampu memproduksi. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan mengurangi jam kerja dari operasi unit usahanya. Dengan cara demikian pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak terjadi. Konsekuensi dari penerapan strategi bertahan ini adalah terjadinya penurunan *employment*. Penelitian ini mencakup beberapa industri kecil – menengah di Yogyakarta. Metode yang diterapkan adalah survei lapangan, sedangkan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Besar atau ukuran sampel sebanyak 100 responden.

Kaballu dan Kameo (2001) melakukan studi strategi bertahan industri kecil konveksi di Salatiga dalam menghadapi krisis ekonomi. Metode riset yang digunakan dengan survei lapangan dan data dianalisis secara deskriptif. Hasil dari kajian tersebut adalah pengusaha melakukan strategi meningkatkan harga jual produk untuk menutup kenaikan biaya produksi. Mereka tidak mempunyai strategi lain untuk mempertahankan usahanya. Kenaikan harga bahan baku pada saat krisis ekonomi memaksa pengusaha harus menaikkan harga produk konveksi yang mereka jual. Penelitian ini dilakukan pada tahun 1999, mencakup kota Salatiga dan wilayah sekitarnya.

Selanjutnya satu kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Susilo dan Ariani (2001) adalah industri kecil di wilayah Kabupaten Klaten mempunyai berbagai strategi bertahan agar usahanya tetap dapat berjalan. Strategi bertahan tersebut dilakukan untuk menghadapi perubahan pada saat krisis ekonomi

berlangsung. Sebagai contoh, produsen makanan kecil untuk mensiati kenaikan harga bahan baku atau faktor produksi dilakukan dengan menaikkan harga jual, dan mempertahankan harga jual. Salah satu cara untuk mempertahankan harga jual maka produsen melakukannya dengan cara memperkecil ukuran produk makanan yang dijual. Cara yang lain adalah mengubah komposisi input atau faktor produksi dari produk makanan. Riset ini menggunakan metode survei lapangan dan analisis deksriptif. Ukuran sampel yang dilibatkan sebanyak 100 produsen.



BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Lokasi

Lokasi penelitian dipilih merupakan pusat / sentra industri makanan di Kota Yogyakarta, Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Sentra industri makanan dalam riset ini meliputi industri makanan dalam riset ini meliputi industri Bakpia¹ (Kecamatan Ngampilan dan Kecamatan Umbulharjo), Roti, Kue, dan *Snacks*² (Kecamatan Kraton, Kecamatan Pakualaman), dan Makanan Gorengan³ (Kecamatan Gondokusuman, Kecamatan Gondomanan).

III.2. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam riset mencakup data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh wawancara berdasarkan kuesioner yang telah disiapkan dan juga wawancara mendalam dengan produsen makanan skala mikro-kecil, asosiasi produsen / pengusaha yang terkait, dan dinas / instansi terkait. Penentuan sampel, khususnya untuk jenis dan lokasi industri makanan dilakukan dengan metode *purposive sampling* (Kuncoro, 2003). Untuk responden produsen makanan, penentuan sampel ditentukan dengan *convenience sampling* (Sekaran, 2003). Kemudian data sekunder bersumber dari survei literatur dari berbagai sumber, termasuk penelusuran melalui internet. Penggunaan data sekunder untuk mendukung analisis yang didasarkan data primer.

¹ Makanan khas untuk oleh-oleh dari Yogyakarta, terbuat dari terigu, gula, dan isinya dapat berupa kacang hijau, coklat, atau keju.

² Makanan kecil di luar roti dan kue, seperti misalnya sosis, resoles, lempeng, dan sebagainya.

³ Makanan berupa tahu goreng, tempe goreng, pisang goreng, dan berbagai jenis makanan goreng lainnya. Pada umumnya proses produksi dan berjualan di pinggir jalan (pedagang kali lima).

III.3. Metode Analisis

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Dalam riset yang menggunakan analisis deskriptif pada dasarnya mengidentifikasi karakteristik dari fenomena yang diamati atau melakukan eksplorasi kemungkinan hubungan dua atau lebih fenomena (Leedy dan Ormrod, 2005). Pengertian yang lain, dalam analisis deskriptif memberikan gambaran pola-pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna (Kuncoro, 2003). Selanjutnya dalam analisis deskriptif dilakukan interpretasi atas data dan hubungan yang ada dalam penelitian tersebut.

Dalam analisis deskriptif dapat dilakukan komparasi antara hasil penelitian dengan hasil-hasil penelitian terkait dan dilakukan korelasi antara hasil-hasil penelitian tersebut dengan teori atau konsep yang relevan (Singarimbun dan Effendi, 1989). Kemudian analisis secara deskriptif dapat juga dilakukan dengan teknik statistik yang relatif sederhana, seperti misalnya menggunakan tabel, grafik, dan ukuran tendensi sentral yaitu nilai rata-rata, nilai tengah, dan modus (Kountur, 2003). Dengan demikian sekalipun metode analisis yang digunakan dalam riset ini relatif sederhana, namun dapat memberikan informasi yang memadai sesuai dengan tujuan penelitian.

III.4. Tahapan/Langkah Penelitian

Adapun tahapan /langkah penelitian sebagai berikut:

- (1). melakukan pengumpulan data sekunder dari instansi/lembaga yang telah disebutkan di atas. Sumber data sekunder lainnya bersumber dari majalah, surat kabar, jurnal, publikasi lainnya dan penelusuran melalui internet.

- (2). Melakukan survei terhadap 100 (dua ratus) produsen makanan skala kecil untuk mencari data dan informasi yang sesuai dengan tujuan studi. Besar / ukuran sampel (*sample size*) untuk masing-masing kelompok industri makanan adalah Bakpia (30 produsen), Roti, Kue, *Snacks* (30 produsen), dan Makanan Gorengan (40 produsen). Survei dilakukan dengan cara melakukan wawancara berdasarkan kuesioner yang telah disiapkan.
- (3). Melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) terhadap 6 (enam) produsen makanan skala kecil yang mewakili sampel atau responden. Metode yang dipilih untuk menentukan sampel adalah *convenience sampling*. Tujuan dilakukan wawancara mendalam agar diperoleh informasi yang lebih mendalam dari jawaban-jawaban yang telah diberikan berdasarkan pertanyaan dalam kuesioner.
- (4). Melakukan wawancara mendalam pihak-pihak terkait yaitu asosiasi produsen makanan, pemasok bahan baku, pedagang makanan, konsumen, dan instansi terkait. Penentuan sampel dilakukan dengan *convenience sampling*.
- (5). Dari data primer dan sekunder yang terkumpul, baru kemudian diolah dan diuji secara statistik sesuai dengan tujuan penelitian.
- (6). Pelaporan riset, presentasi riset, revisi, dan penulisan artikel untuk dipresentasikan dalam seminar/simposium nasional atau dikirim ke jurnal yang terakreditasi.

III.5. Batasan Operasional

Batasan operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (1). Industri makanan adalah kumpulan dari produsen / unit usaha yang membuat / memproduksi makanan jenis Bakpia, Roti, Kue, *Snacks*, serta Makanan Gorengan.
- (2). Industri skala kecil adalah produsen / unit usaha yang memperkerjakan 1 – 19 orang tenaga kerja produksi.
- (3). Kenaikan harga pangan adalah kenaikan harga dari tepung terigu, kedelai, gula, dan minyak goreng.
- (4). Kenaikan harga energi adalah kenaikan harga dari BBM bersubsidi (minyak tanah, minyak solar, dan premium), gas elpiji (LPG), serta tarif dasar listrik (TDL).
- (5). Strategi bertahan adalah tindakan / cara yang dilakukan oleh produsen agar usahanya tetap memproduksi / beroperasi / berjalan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

IV.1. Profil Responden

Profil responden difokuskan pada aspek lamanya menjalankan usaha dan jumlah tenaga kerja. Dari aspek lamanya usaha yang telah dijalankan ternyata sangat bervariasi (Tabel 4.1). Sebagian besar responden (40%) telah menjalankan usahanya antara 11 – 15 tahun. Selanjutnya responden telah menjalankan usahanya selama ≥ 16 tahun (29%), 6 – 10 tahun (21%), dan ≤ 5 tahun (10%). Jika dicermati lebih jauh, maka sebagian besar responden yang baru menjalankan ≤ 5 tahun merupakan produsen Makanan Gorengan. Dengan demikian mereka dapat dianggap sebagai pendatang baru (*new entrant*) dalam usaha tersebut. Untuk usaha skala mikro-kecil, termasuk makanan gorengan, merupakan industri yang kompetitif. Dalam industri ini ditandai dengan tidak adanya hambatan masuk (*barriers to entry*) dan hambatan keluar (*barriers to exit*)¹. Satu-satunya yang dapat dikatakan hambatan adalah lokasi usaha yang biasanya di pinggir jalan dan mereka sebagian besar dapat dikategorikan pedagang kaki lima (PKL). Di tempat tersebut produsen melakukan aktivitas produksi sekaligus menjual hasil gorengannya. Dalam kondisi yang demikian maka pendatang baru (*new entrants*) dengan relatif mudah masuk ke dalam industri dan bagi produsen yang lama (*incumbent*) juga relatif mudah untuk ke luar dari industri (Lipczynski dan Wilson, 2001)

¹ Lihat buku teks ekonomika mikro, misalnya Pindyck dan Rubinfeld (2003).

Tabel 4.1
Lamanya Usaha Responden

No.	Lamanya Usaha	Jumlah (%)
1.	≤ 5 tahun	10
2.	6 – 10 tahun	21
3.	11 – 15 tahun	40
4.	≥ 16 tahun	29
	Jumlah	100

Sumber: Hasil survei (diolah)

Untuk responden dengan pengalaman kerja ≥ 16 tahun, pada umumnya merupakan usaha lanjutan atau warisan dari orang tuanya. Sebagian besar dari mereka merupakan produsen Bakpia serta produsen Roti, Kue, dan *Snacks*. Responden terlibat dalam usaha sejak membantu orang tua sebagai pemilik usaha (lihat juga Krisnadewara dan Sri Susilo, 2007).

Jumlah tenaga kerja yang dilibatkan dalam proses produksi oleh responden dalam riset ini disajikan dalam Tabel 4.2. Sebagian besar responden (40%) berusaha dengan tenaga kerja sebanyak 1 – 4 orang. Dari jumlah tersebut jika ditelusur lebih lanjut maka sebanyak 30 responden (75,00%) menjalankan usahanya dengan 2 orang tenaga kerja. Mereka merupakan produsen Makanan Gorengan dan produsen Tempe. Kelompok responden dengan jumlah tenaga kerja 1 – 4 orang termasuk industri kerajinan rumah tangga (IKRT). Yang terlibat bekerja, di samping pemilik usaha sendiri juga dibantu oleh anggota keluarganya. Dalam kelompok ini hampir seluruh responden tidak memperkerjakan orang lain / bukan anggota keluarga dalam kegiatan produksi.

Kemudian responden yang tergolong industri kecil (5 – 19 tenaga kerja), hampir semua responden mengaku melibatkan orang lain atau bukan anggota keluarga sendiri dalam proses produksi. Namun demikian mereka tetap

melibatkan anggota keluarga dalam proses produksi. Dalam riset ini ditemukan bahwa responden yang melibatkan tenaga kerja 5 – 10 orang sebanyak 30%, 11 – 16 orang (16%), dan 16 – 19 orang (14%) (lihat Tabel 2). Untuk industri yang melibatkan tenaga kerja produksi sebanyak 11 – 15 orang dan 16 – 19 orang, sebagian besar merupakan responden dari kelompok industri Bakpia dan kelompok industri Roti, Kue dan *Snacks*. Jika dicermati lebih jauh kelompok industri makanan yang melibatkan tenaga kerja sebanyak 5 – 10 sebagian merupakan dari kelompok industri makanan bakpia serta industri roti, kue, dan *snacks*.

Tabel 4.2
Jumlah Tenaga Kerja

No.	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah (%)
1.	1 – 4 orang	40
2.	5 – 10 orang	30
3.	11 – 15 orang	16
4.	16 – 19 orang	14
	Jumlah	100

Sumber: Hasil survei (diolah)

IV.2. Strategi Bertahan

Strategi bertahan atau survival yang diterapkan oleh responden pada dasarnya dapat diaktegorikan menjadi 2 (dua), yaitu: (1) menaikkan harga jual produk, dan (2) tidak menaikkan harga produk. Dari hasil survei ternyata sebanyak 80 responden (80,00%) menyatakan menaikkan harga, sedangkan 20% menyatakan tidak menaikkan harga (20,00%). Untuk kelompok yang menaikkan harga, strategi survival yang diterapkan mencakup: (1) menaikkan harga saja (45,00%) (2) kombinasi harga naik dan mengurangi marjin keuntungan (27,50%),

naik dan mengecilkan ukuran produk (17,50%)², dan (4) kombinasi harga naik, mengurangi margin keuntungan, dan mengecilkan ukuran produk sebanyak 10,00% (lihat Tabel 4.3). Temuan studi ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Sri Susilo *et al.*, (2002) serta penelitian Sri Susilo dan Sri Handoko (2002) yang menyatakan agar tetap mampu survival produsen industri kecil dan kerajinan rumah tangga (IKKRT) menerapkan strategi kenaikan harga untuk menutup kenaikan biaya produksi. Hasil kajian Kaballu dan Kameo (2002) serta Sri Susilo dan Ariani (2001) juga memperkuat temuan hasil riset ini.

Tabel 4.3
Strategi Survival Harga Naik

No.	Strategi Survival	Jumlah (%)
1.	Harga produk naik	36 (45,00%)
2.	Harga naik dan margin keuntungan dikurangi	22 (27,50%)
3.	Harga naik dan ukuran produk dicecilkan	14 (17,50%)
4.	Harga naik, margin keuntungan dikurangi, dan ukuran produk dicecilkan	8 (10,00%)
	Jumlah	80 (100%)

Sumber: Hasil survei (diolah)

Bagaimana dengan responden yang menyatakan tidak menaikkan harga jual? Jumlah reponden yang menyatakan hal tersebut sebanyak 20 produsen (Tabel 4.4). Dari jumlah tersebut sebanyak 8 responden (40,00%) menyatakan tidak menaikkan harga jual dan tidak diikuti dengan strategi atau tindakan apapun. Selanjutnya yang menerapkan strategi dengan mengurangi margin keuntungan sebanyak 6 reponden (30,00%), dan yang menerapkan kombinasi mengurangi margin keuntungan dan mengecilkan ukuran produk sebanyak 4 responden

² Dari penelusuran lebih lanjut, sebagian besar dari responden yang menerapkan strategi mengurangi ukuran produk tidak diikuti dengan mengurangi kualitas bahan baku yang digunakan. Dengan demikian mereka tetap berusaha mempertahankan kualitas produk.

(20,00%). Jika dicermati lebih jauh, maka responden yang mengaku tidak menaikkan harga jual adalah dari kelompok industri yang relatif lebih besar dan mapan. Mereka sebagian besar dari kelompok industri Bakpia serta kelompok industri Roti dan Kue yang memperkerjakan 16 – 19 orang. Dengan kemampuan, pengalaman, dan ukuran / skala usaha yang telah dicapai sangat dimungkinkan strategi survival tanpa menaikkan harga tersebut diterapkan oleh produsen (Koutsyiannis, 1983; Douglas dan Callan, 1995).

Tabel 4.4
Strategi Survival Harga Tetap

No.	Strategi Survival	Jumlah (%)
1.	Harga produk tetap	8 (40,00%)
2.	Harga tetap dan margin keuntungan dikurangi	6 (30,00%)
3.	Harga tetap dan ukuran produk dikecilkan	4 (20,00%)
4.	Harga tetap, margin keuntungan dikurangi, dan ukuran produk dikecilkan	2 (10,00%)
	Jumlah	20 (100%)

Sumber: Hasil survei (diolah)

Dalam penelusuran lebih jauh, sebagian besar responden tidak ada yang menerapkan strategi survival dengan mengurangi tenaga kerja (PHK) atau mengurangi jam kerja. Temuan ini tidak sejalan dengan riset Sri Susilo *et al.*, (2002) serta kajian Sri Susilo dan Sri Handoko (2002) yang menemukan bahwa salah satu strategi survival yang dilakukan oleh IKKRT adalah dengan mengurangi tenaga kerja (PHK) dan mengurangi jam kerja. Perbedaan ini dimungkinkan karena pada ke-2 studi tersebut mengamati strategi survival dalam konteks menghadapi krisis ekonomi tahun 1998, di mana dampak negatifnya bagi produsen lebih besar daripada dampak kenaikan harga energi.

Strategi lain yang diterapkan adalah menekan biaya produksi dan melakukan efisiensi dalam produksi. Biaya yang dapat ditekan adalah biaya promosi dan biaya yang dikeluarkan dalam konteks memberi sumbangan kepada berbagai pihak, baik yang bersifat formal dan informal. Menekan margin keuntungan, juga diterapkan kepada pengecer atau tenaga penjualan. Sebagai contoh, tenaga penjualan keliling pada industri roti dan kue harus menerima kenyataan margin keuntungan yang ditetapkan produsen dikurangi.

Penyebab kenaikan harga produk makanan tidak semata disebabkan oleh kenaikan harga energi, penyebab lain adalah kenaikan harga bahan baku atau input seperti misalnya tepung terigu, kedelai, dan minyak goreng. Seperti diketahui dalam kurun waktu tahun 2007 – 2008, kenaikan harga tepung terigu mencapai 3 (tiga) kali lipat. Untuk kenaikan harga kedelai dan minyak goreng pernah mencapai 100%. Harga untuk kedua komoditas kemudian agak sedikit menurun karena pemerintah memberikan subsidi dan melakukan operasi pasar.

BAB V

PENUTUP

V.1. Kesimpulan

Strategi survival yang diterapkan oleh responden adalah dengan menaikkan harga produk dan atau dilakukan dengan menerapkan strategi survival yang lain. Strategi survival yang lain adalah dengan menerapkan harga yang tetap atau tidak berubah dan atau diterapkan dengan strategi survival yang lain. Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 80,00% menerapkan strategi menaikkan harga produk, sisanya sebanyak 20,00% mengaku tidak menaikkan produk. Berbagai macam strategi survival yang diterapkan oleh responden pada dasarnya ditujukan agar usahanya tetap dapat beroperasi atau berproduksi.

V.2. Saran

Saran yang dapat direkomendasikan adalah kebijakan kenaikan harga energi yang dilakukan oleh pemerintah harus dilakukan dengan waktu yang tepat. Kenaikan harga BBM jangan bersamaan atau jaraknya terlalu dekat kenaikan harga energi yang lain, tarif dasar listrik (TDL) dan elpiji (LPG). Dengan hal tersebut maka beban konsumen energi, terutama produsen skala mikro-kecil, menjadi tidak berlebihan. Untuk produsen makanan, strategi survival yang telah diterapkan sudah rasional dan hal yang perlu diperhatikan adalah kualitas produk, khususnya keamanan produk, harus menjadi perhatian agar tidak merugikan konsumen.

Keterbatasan riset ini terutama pada besar sampel dan jumlah kelompok industri makanan yang masih terbatas. Untuk riset selanjutnya agar dapat dipertimbangkan untuk menambah besar sampel dan jumlah kelompok industri yang dijadikan sampel. Riset ini juga menarik untuk diterapkan pada kelompok industri pengolahan lain yang mengkonsumsi energi yang cukup besar. Untuk alat analisis juga dapat dikembangkan dengan alat analisis yang lain dan menggunakan metode *focus group discussion* (FGD) untuk menggali informasi yang lebih mendalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Arief, S., (1996), *Teori Mikro dan Makro Lanjutan*, Cetakan 1, Rajawali Press, Jakarta.
- Audretsch, D.B., P. Houweling, and A.R. Thurik, (1997). "New-Firm Bertahan: Industry versus Firm Effects," *NBER Working Paper*, diakses dari <http://www.nber.org> pada tanggal 22 Juni 2003.
- Caves, R.E., and M.E. Porter, (1976). "Barrier to Exit," in R.T. Mason and P.D. Qualls (eds.), *Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*, Ballinger, Cambridge, MA., pp. 39-69.
- David, F. R., (1997), *Strategic Management*, Prentice Hall International Inc., Singapore.
- Dirgantoro, C., (2001), *Manajemen Strategik*, Cetakan 1, Grasindo, Jakarta
- Douglas, E.J., and Callan, S, (1995), *Managerial Economics Analysis and Strategy*, 4th Edition, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, A Simon & Schuster Company, New Jersey.
- Evered, R., (1983), "So What ia Strategy?", *Lange Range Planning*, Vol. 16, No. 3, June 1983, pp 57 – 72
- Grant, M. R., (2002), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th Edition, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts.
- Indef, (2008), "Minyak, Pangan, dan Kemiskinan: Malpraktek Kebijakan Pemerintah", *Kajian Tengah Tahun Indef 2008*, PT. Indef Era Madani, Jakarta.
- Jensen, M.C., (1986). "The Agency Costs of Free Cash Flows, Corporate Finance, and Takeovers," *American Economic Review*, pp. 234-256.
- Kaballu, O.U., dan Kameo, D.D., (2001), "Strategi Bertahan Usaha Kecil Dalam Menghadapi Krisis Ekonomi (Studi Industri Kecil Konveksi di Salatiga)", *Dian Ekonomi*, VII (2), September 2001, hal. 191 - 205
- Kountur, R., (2003), *Metode Penelitian Untuk Penelitian Skripsi dan Tesis*, Cetakan 1, Penerbit PPM, Jakarta.
- Koutsoyiannis, A., (1983), *Modern Microeconomics: Non Price Decisions*, 2nd Edition, Macmillan Publishers Ltd, Hongkong.
- Krisnadewara, P.D dan Sri Susilo, Y., (2007), "Formasi Keterkaitan Industri Makanan Bakpia Pathuk Skala Kecil di Yogyakarta", *Laporan Penelitian*, Fakultas Ekonomi UAJY, Yogyakarta. (tidak dipublikasikan)

- Kuncoro, M., (2003), *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Memulis Tesis?*, Cetakan 1, Erlangga, Jakarta.
- Leedy, P.D. and Ormrod, J.E., (2005), *Practical Research: Planning and Design*, 8th Edition, Pearson Education Pte., Singapore.
- Lipczynski, J. and Wilson, J., (2001), *Industrial Organization: An Analysis of Competitive Market*, New York: Pearson Education Limited, & Prentice Hall (Financial Times).
- Pindyck, R.S., and Rubinfeld, D.L., (2003), *Microeconomics*, Sixth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sekaran, U., (2003), *Research Method for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, John Wiley and Sons Inc., USA.
- Singarimbun, M., dan Effendi, S., (Editor), (1989), *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, Cetakan 1, LP3ES, Jakarta.
- Sri Susilo, Y., dan Soeroso, A., (2008), "Pengurangan Subsidi BBM: Apakah Pilihan Kebijakan yang Tepat?", *Proceeding*, Seminar Nasional Hasil Hasil Penelitian 2008, "Strategi Indonesia Dalam Menghadapi Kenaikan Harga Minyak Dunia" yang diselenggarakan oleh Universitas Djuanda Bogor, 19-20 Agustus 2008 di PPMKP Ciawi, Bogor, Jawa Barat.
- Sri Susilo, Y., (2005), "Strategi bertahan Usaha Mikro Kecil (Studi Empiris Pedagang Warung Angkringan di Yogyakarta)", *Telaah Bisnis*, VI (2), Desember 2005, hal. 161 - 178
- Sri Susilo, Y., Sukmawati, dan J.S, Ariani, D.W., (2003), "Kemampuan Bertahan Industri Kecil Pada Masa Krisis Ekonomi", *Ekonomi dan Bisnis*, V (2), Juni 2003, hal. 115 - 134
- Sri Susilo, Y., Ariani, D.W., dan Sukmawati, J.S., (2002), "Strategi Industri Kecil: Kasus Pada Beberapa Industri Kecil di Yogyakarta dan Surakarta", *Jurnal Ekonomi Bisnis Dian Ekonomi*, VIII (3), hal. 443 - 458
- Sri Susilo, Y., dan Sri Handoko, B., (2002), "Dampak Krisis Ekonomi Terhadap Kinerja Sektor Industri: Pendekatan Model Keseimbangan Umum Terapan INDORANI", *Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia*, XVIII (3), Juli 2002, hal. 243 - 257
- Sri Susilo, Y., dan Ariani, D.W., (2001), "Strategi Bertahan Industri Kecil di Masa Krisis Ekonomi", *Makalah*, Konvensi II AMI dan Forum Komunikasi Hasil Penelitian Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta.
- Sri Wahyudi, A., (1996), *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Cetakan 1, Binarupa Aksara, Jakarta.



Lampiran

KUESIONER / DAFTAR PERTANYAAN

I. Identitas Responden

- Nama responden : _____
- Umur : _____ tahun
- Pendidikan terakhir : a. Tamat SD b. Tamat SLTP c. Tamat SLTA
d. lainnya.....
- Jenis usaha : a. Industri makanan bakpia
b. Roti, Kue & *Snack*
c. Makanan Gorengan
- Lokasi Usaha : _____
- Status perkawinan : a. Kawin b. Tidak atau Belum Kawin c.
- Duda/Janda
- Jumlah Tanggungan : _____ orang

II. Pengelolaan Usaha

- Usaha ini anda kelola :
 - Sendiri
 - Bersama rekan kerja
 - Lainnya.....
- Jika anda mempunyai rekan kerja, apakah orang tersebut masih mempunyai ikatan saudara?
 - Ya
 - Tidak (langsung ke no. 4)
- Jika Ya, apakah rekan kerja anda tersebut berasal dari satu desa/daerah dengan anda?
 - Ya
 - Tidak
- Fasilitas usaha yang ada ini adalah milik:
 - Sendiri
 - Bersama dengan rekan kerja
 - Lainnya

5. Usaha ini apakah merupakan satu-satunya pekerjaan saudara?
- Ya
 - Tidak
6. Jika tidak, apakah pekerjaan saudara yang lain?
- Buruh tani
 - Tukang kayu / batu
 - Buruh serabutan
 - Lainnya.....
7. Sudah berapa lama anda menjalankan usaha ini?
..... Tahun
8. Berapa besarnya modal yang dibutuhkan untuk memulai usaha ini?
Rp.....
9. Dari manakah modal awal yang saudara gunakan untuk memulai usaha?
- Sendiri
 - Patungan bersama rekan kerja
 - Hutang atau Pinjam
 - Lainnya.....
10. Apakah selama menjalankan usaha ini saudara pernah mendapatkan bantuan modal / dana dari pemerintah / pihak lain?
- Pernah
 - Belum Pernah
11. Jika pernah memperoleh bantuan, dalam bentuk apakah?
- Modal usaha / pinjaman / kredit
 - Lainnya, sebutkan:
12. Berapakah rata-rata pendapatan kotor yang diperoleh setiap hari?
Rp.....
13. Berapakah rata-rata keuntungan bersih yang diperoleh setiap hari?
Rp
14. Apakah saudara dikenakan biaya retribusi oleh petugas Pemda?
- Ya
 - Tidak

15. Jika Ya, berapakah besarnya retribusi tersebut?

Rp.....

III. STRATEGI

16. Siapakah yang menentukan harga jual?

- a. Sendiri
- b. Bersama Rekan kerja
- c. Lainnya.....

17. Jika terjadi kenaikan harga-harga bahan baku (minyak goreng, tepung terigu, beras, gula dsb) dan kenaikan harga energi (minyak tanah, dan elpiji), strategi apakah yang saudara

lakukan (**pilih salah satu**):

- a. Menaikkan harga
- b. Menaikkan harga jual dan mengurangi margin keuntungan
- c. Menaikkan harga jual dan mengurangi porsi/ukuran produk
- d. Harga tetap
- e. Harga tetap dan mengurangi margin keuntungan
- f. Harga tetap dan mengurangi porsi/ukuran produk

18. Strategi apakah yang dilakukan agar usaha saudara tetap mampu bersaing

(**pilih salah satu**):

- a. Menerapkan harga yang bersaing
- b. Memberikan pelayanan yang terbaik
- c. Memberikan variasi, cita rasa, dan kualitas makanan
- d. Lainnya, sebutkan:

19. Apakah saudara memiliki usaha warung makanan tenda di tempat lain?

- a. Ya
- b. Tidak

20. Menurut saudara faktor apakah yang **paling** penting untuk kelangsungan usaha saudara?

No	Keterangan	Pilih salah satu
1	Lokasi usaha	
2	Modal untuk mengembangkan usaha	
3	Banyaknya jumlah barang dagangan	
4	Pembeli / konsumen	
5	Jenis / macam barang yang dijual	
6	Cuaca (hujan dsb)	
7	Lainnya.....	

21. Apakah saudara melakukan pencatatan secara tertulis terhadap pendapatan dan pengeluaran per hari?

- a. Ya
- b. Tidak

22. Jika Ya, sekiranya apakah alasan anda melakukan pencatatan tersebut?

.....

.....

.....

23. Jika Tidak, sekiranya apakah alasan anda tidak perlu untuk dilakukan?

.....

.....

.....

IV.Penutup

24. Apakah dalam menjalankan usaha ini anda tergabung dalam paguyuban / organisasi?

- a. Ya
- b. Tidak

25. Jika Ya, paguyuban / organisasi apakah?

.....

26. Siapakah pembeli / pelanggan usaha saudara?

No	Keterangan	Ya	Tidak
1	Masyarakat sekitar lokasi		
2	Mahasiswa / pelajar		
3	Masyarakat umum		
4	Wisatawan		
5	Pedagang pengecer		
6	Lainnya, sebutkan:		

27. Siapakah pembeli / pelanggan saudara yang terbanyak?

.....

28. Apakah Anda kenal dengan sebagian pembeli / pelanggan Anda?

a. Ya, sebagian kecil

b. Ya, sebagian besar

Yogyakarta, Januari 2009