

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kelangsungan hidup suatu perusahaan tergantung pada keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan dalam penggunaan sumber-sumber perusahaan yang sifatnya terbatas untuk mengatasi kondisi lingkungan yang berubah sangat cepat dan dinamis. Keputusan pimpinan perusahaan disebut juga dengan manajemen strategi dimana strategi perusahaan merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan yang akan memberikan tujuan dan arah perusahaan dimasa depan dengan jelas pada semua karyawan sehingga mereka dapat mengetahui kemana arah tujuan perusahaan, mengurangi masalah-masalah dan konflik, menjaga motivasi dan menjamin adanya dasar pengendalian manajemen. (Jati W., 2004:212).

Strategi perusahaan disamping merupakan cara untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan masa depan juga bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan apa yang terjadi pada perusahaan serta memberikan informasi kepada manajemen puncak dalam merumuskan tujuan akhir perusahaan.

Strategi dapat membantu praktik-praktik manajer dan bentuk strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dipengaruhi oleh persepsi manajemen terhadap lingkungan yang mereka hadapi sehingga meski lingkungan yang dihadapi sama

tetapi strategi yang dipilih akan berbeda-beda dan akan menghasilkan kinerja yang berbeda-beda pula.

Strategi dapat diartikan sebagai rencana yang berskala besar dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai tujuan perusahaan.

Dalam menentukan strategi bersaing perusahaan perlu mengetahui perusahaan secara menyeluruh yaitu posisi bisnis dalam hal kekuatan dan kelemahannya. Aspek utama dari lingkungan bisnis adalah industri-industri dalam perusahaan bersaing, karena penentuan strategi bagi perusahaan satu belum tentu sesuai bagi perusahaan lain, meskipun dalam bidang yang sejenis.

Perusahaan harus melihat dua faktor pokok yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari pangsa pasar, harga barang, variasi produk, citra barang dan kualitas barang merupakan faktor yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan merupakan hal penting yang harus diwaspadai oleh perusahaan karena kekuatan dan kelemahan akan memicu adanya persaingan antar perusahaan.

Perusahaan harus memanfaatkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam menentukan posisi yang tepat dalam persaingan. Faktor eksternal terdiri dari depresi mata uang, inflasi, perubahan teknologi perubahan pendapatan konsumen dan daya beli konsumen merupakan faktor yang tidak terkontrol oleh perusahaan. Yaitu dengan melihat kemungkinan hambatan yang akan dihadapi baik

Dalam memasuki suatu pasar atau industri tentu akan banyak resiko yang dihadapi oleh perusahaan terutama dalam pesaing utamanya. Maka setiap perusahaan harus mempunyai strategi bersaing yang efektif.

Ketika kekuatan perusahaan melebihi kelemahan-kelemahan yang dimiliki maka perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan juga harus mampu mengeliminir peluang bisnis dan ancaman bisnis yang mengitarinya. Dengan demikian keberhasilan dan kegagalan dari suatu bisnis sangat ditentukan oleh kualitas strategi yang dibuat dan harus mampu memanfaatkan peluang bisnis yang ada serta mampu bersaing dengan perusahaan pesaing.

Strategi bersaing (Porter, 1993:31) adalah mengambil tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang aman (defendable) dalam industri, untuk mengatasi dengan sukses lima kekuatan persaingan dan oleh karenanya mendapatkan hasil laba atas investasi yang tinggi bagi perusahaan.

Dalam hal strategi perusahaan, Porter memperkenalkan tiga strategi generik untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi para pesaing yang intinya perusahaan harus menciptakan daya saing khusus sebagai *bargaining power* dalam persaingan dan menampung tuntutan persaingan dipasar yang merupakan tantangan bagi industri. Strategi generik Porter yaitu: *Cost Leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Strategi *cost leadership* atau keunggulan biaya, menekankan perusahaan untuk menawarkan produk/jasa pada pembeli dengan harga rendah tanpa mengorbankan kualitas dan pelayanan. Strategi *differentiation* merupakan strategi

yang menawarkan produk/jasa yang baru dan belum pernah dimiliki oleh pesaing, mempunyai nilai keunikan serta diharapkan mampu menarik dan memikat konsumen. Strategi *focus* merupakan suatu strategi yang mengkonsentrasikan perusahaan pada satu titik unit bisnis atau segmen tertentu saja sehingga menarik perhatian konsumen.

Permasalahannya, bagaimana jika manajemen strategi diimplementasikan pada industri kecil khususnya yang bergerak diberbagai bidang seperti pakaian jadi, kerajinan kulit, mebel, gerabah dan sebagainya yang termasuk dalam industri yang terfragmentasi yakni suatu industri dimana tidak ada perusahaan yang memiliki pangsa pasar signifikan dan berpengaruh pada industri secara keseluruhan yang mengakibatkan ketidakpastian lingkungan pasar. Keunggulan dari industri kecil dibanding industri besar yang terfragmentasi yakni dalam hal *local contact*, *local image* dan *person service* tapi juga memiliki beberapa kelemahan-kelemahan yang fundamental seperti mis-manajemen, *under-capitalization* dan kondisi pasar yang terkadang musiman.

Para peneliti manajemen strategik telah menemukan bahwa manajemen strategi adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja suatu perusahaan kecil. Faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah kinerja pasar dan kinerja keuangan, dua indikator tersebut sudah dapat mewakili kinerja perusahaan secara keseluruhan. Mereka juga menemukan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi jika mereka mengimplementasikan strategi yang jelas serta menemukan adanya perbedaan strategi dan lingkungan usaha antara perusahaan yang berprestasi tinggi dan rendah

Menurut *institute of management development* yang dikutip dalam Firdausy (1998:33), daya saing produk Indonesia, baik produk industri besar, menengah ataupun kecil, menempati posisi ke 41 dibandingkan dengan negara-negara lain didunia. Bila dikaitkan dengan kemampuan kinerja ekspor industri kecil, maka dikawasan Asia, Indonesia masih tertinggal.

**TABEL 1.1**  
**RASIO EKSPORT INDUSTRI KECIL**  
**DAN EKSPORT NASIONAL**

No	Negara	Rasio ekspor (%)
1	Indonesia	6,2
2	Thailand	65
3	Cina	50
4	Vietnam	20
5	Hongkong	17
6	Singapura	17

Sumber: *Institute Of Management Development 1994*

Sektor industri kecil juga dihadapkan pada iklim yang kompetitif. Realitas ini mengakibatkan keharusan menggunakan pilihan yang tepat. Tujuan utama dari strategi kompetitif adalah bagaimana perusahaan menghadapi pola persaingan tersebut atau mampu secara aktif menciptakan pola persaingan dalam sebuah industri. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul “ANALISIS STRATEGI GENERIK PORTER PADA INDUSTRI KECIL PAKAIAN JADI DI KLATEN”.

## **B. Batasan Masalah**

Untuk mempermudah dan memperjelas penelitian, maka penulis memberi

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada industri kecil pakaian jadi di Klaten, yaitu suatu bentuk perusahaan perseorangan yang bergerak dalam bidang pembuatan pakaian jadi dengan jumlah karyawan kurang dari 25 orang.
2. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2006.
3. Penelitian ini mengacu pada strategi generik Porter, yaitu Strategi keunggulan biaya yang menekankan perusahaan untuk menawarkan produk/jasa pada pembeli dengan harga rendah tanpa mengorbankan kualitas dan pelayanan. Strategi diferensiasi merupakan strategi yang menawarkan produk/jasa yang baru dan belum pernah dimiliki oleh pesaing, mempunyai nilai keunikan serta diharapkan mampu menarik dan memikat konsumen. Strategi fokus merupakan suatu strategi yang mengkonsentrasikan perusahaan pada satu titik unit bisnis atau segmen tertentu saja sehingga menarik perhatian konsumen.

### **C. Rumusan Masalah**

Dengan melihat adanya kondisi persaingan yang ada diantara industri sejenis maka perusahaan harus memiliki strategi bersaing yang efektif, maka masalah utama dalam penulisan ini adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan implementasi strategi bisnis pada industri kecil pakaian jadi di Klaten.
2. Apakah terdapat perbedaan kinerja pasar dan kinerja keuangan yang signifikan pada industri kecil yang mengimplementasikan strategi tertentu

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui perbedaan implementasi strategi bisnis pada industri kecil pakaian jadi di Klaten.
2. Untuk mengetahui perbedaan kinerja pasar dan kinerja keuangan pada industri yang mengimplementasikan strategi tertentu.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian dapat berupa teoritis (bagi pengembangan ilmu) maupun praktis (bagi pengambilan keputusan). dari penelitian yang penulis lakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi industri kecil pakaian jadi di Klaten diharapkan dapat mengimplementasikan strategi generik Porter dengan tepat.
2. Bagi penulis diharapkan dapat menambah wawasan tentang strategi generik Porter dan dapat diterapkan dalam dunia kerja.
3. Bagi pihak lain hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang bermanfaat serta dapat dijadikan sebagai referensi oleh pihak-pihak