

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Globalisasi sangat berdampak pada ketatnya persaingan bisnis, hal ini ditandai dengan era perdagangan bebas yang telah menggeser paradigma bisnis dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*. Seiring dengan bergesernya paradigma bisnis tersebut, maka kegiatan bisnis atau perusahaan harus dapat memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah, dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah ataupun semakin berkembang.

Keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*) merupakan inti dari kinerja perusahaan dalam bersaing, atau bagaimana suatu perusahaan benar-benar dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri, bagaimana dapat menerapkan strategi generik yang luas (Porter, 1992).

Untuk menghadapi persaingan tersebut, dibutuhkan pemilihan strategi yang tepat dan efektif agar mampu mempertahankan posisi yang kompetitif. Perusahaan yang dapat memposisikan diri dengan baik akan mampu memperoleh tingkat pengembalian yang tinggi meskipun struktur industri tidak menguntungkan (Porter, 2008).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bentuk alternatif strategi untuk mendukung pengembangan perekonomian Indonesia.

Sejak krisis moneter di tahun 1997-1998 hampir 80% usaha yang di kategorikan besar mengalami kebangkrutan dan malah UMKM dapat bertahan dalam krisis dengan segala keterbatasan dan kemampuan yang dimilikinya.

Peranan UMKM terhadap pemerataan dan kesempatan kerja bagi masyarakat terbukti dapat membantu pemerintah dalam mensukseskan program penuntasan kemiskinan dan menekan angka pengangguran. Selain menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, Usaha Mikro Kecil dan Menengah terbukti tahan menghadapi krisis ekonomi yang pernah melanda Indonesia. Usaha Mikro Kecil dan Menengah sebagai bagian integral dunia usaha merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, potensi dan peran yang strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin berimbang berdasarkan demokrasi ekonomi.

Pertumbuhan UMKM sendiri tumbuh dengan pesat sejak krisis moneter di tahun 1998. Dari data Badan Pusat Statistik Nasional di tahun 2012 jumlah UMKM yang ada di Indonesia mendekati 99,99%. Sementara jumlah tenaga yang terlibat mencapai 97,16% terhadap seluruh tenaga kerja Indonesia. Di tahun 2012 jumlah UMKM yang ada di Indonesia mencapai 55,2 juta unit dengan tingkat serapan tenaga kerja pada masing-masing UMKM. Dengan jumlah tersebut pemerintah berharap dapat mengurangi tingkat pengangguran 1-2%.

Sementara itu di Provinsi Sumatra Barat, UMKM juga memiliki jumlah yang cukup tinggi. Berikut pertumbuhan UMKM di Kota Padang mulai dari tahun 2011-2015 adalah :

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pelaku UMKM Kota Padang**  
**Pada Tahun 2011-2015**

| Tahun | Menengah | Kecil  | Mikro | Jumlah |
|-------|----------|--------|-------|--------|
| 2011  | 12.036   | 25.333 | 714   | 38.083 |
| 2012  | 12.260   | 25.606 | 558   | 38.424 |
| 2013  | 12.580   | 25.690 | 500   | 38.770 |
| 2014  | 34.620   | 38.634 | 808   | 74.062 |
| 2015  | 35.883   | 39.403 | 950   | 76.236 |

*Sumber : Olahan peneliti dari Data Tahunan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Padang Tahun 2015*

Berdasarkan pada tabel di atas terlihat bahwa jumlah pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah di kota Padang mengalami peningkatan mulai dari tahun 2011 sampai 2015, terutama pada tahun 2015 yang mana peningkatan UMKM di kota Padang lebih tinggi dari pada tahun sebelumnya.

Lingkungan bisnis baik internal dan eksternal yang sangat dinamis dan kompleks membutuhkan strategi bisnis yang tepat untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Kompleksitas dari sebuah bisnis akan berpengaruh pada proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Untuk itulah manajemen strategi memegang peran krusial. Siagian (2007) mengidentifikasi

manajemen strategi sebagai sesuatu yang dinamis karena berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi.

Setiap strategi harus selalu di kaji ulang dan bahkan mungkin dilakukan perubahan dimasa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya adalah karena kondisi yang dihadapi perusahaan baik internal maupun eksternal juga selalu berubah. Analisis dan pemilihan strategi merupakan salah satu langkah penting dalam manajemen strategi.

Strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dapat diidentifikasi dari faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dan merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan pendekatan *five forces model* oleh Porter. *The Five Forces Model* menyorot secara kritis kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan, mengilustrasikan posisi suatu perusahaan didalam industrinya, memperjelas di area mana perubahan strategi memungkinkan untuk menghasilkan *output* terbesar dan mengidentifikasikan berbagai jenis peluang yang mungkin timbul dan dapat dimanfaatkan.

Salah satu industri yang terkena dampak persaingan global adalah industri waralaba (*franchise*). Konsep *franchise* banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan lokal baik yang bergerak di bidang *food and beverage, educational and real estate service*, dll. Bisnis *franchise* memiliki pengaruh penting dalam pengembangan UMKM di Indonesia. Menurut Rachmadi (2007), *franchise* merupakan bentuk kemitraan antara perusahaan besar (*franchisor*) dan UMKM

sebagai pemegang hak atas pengelolaan gerai dengan menggunakan merek dagang *franchisor*.

*Franchise* telah berkembang dengan pesat di beberapa kota di Indonesia, termasuk Kota Padang. Salah satu *franchise* yang bergerak di bidang *food and beverage* di Kota Padang adalah Javapuccino cafe. Javapuccino cafe merupakan salah satu *pioneer* kedai kopi yang menggunakan sistem waralaba di Kota Padang. Javapuccino cafe didirikan pada bulan Juni 2013, namun dalam hal ini Javapuccino cafe bukanlah kedai kopi pertama di Kota Padang.

Dalam perkembangannya, Javapuccino cafe tidak meraih kesuksesan seperti waralaba lainnya di Kota Padang. Hal ini bisa dilihat dari omset per bulan yang dimiliki oleh Javapuccino cafe, seperti yang di paparkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Laporan Penjualan**

| Tahun | Total Penjualan | Keterangan       |
|-------|-----------------|------------------|
| 2013  | Rp.267.591.000  | Juni-Desember    |
| 2014  | Rp.517.014.000  | Januari-Desember |
| 2015  | Rp.328.998.000  | Januari-Desember |
| 2016  | Rp.297.987.000  | Januari-Juni     |

*Sumber: Laporan Penjualan Javapuccino cafe 2013-2016*

Dari hasil tabel di atas kita dapat melihat bahwa kinerja Javapuccino cafe mengalami kemeresotan setiap periodenya. Hal ini dapat membawa industri

waralaba ini keambang kebangkrutan. Dari fenomena di atas peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Analisis Identifikasi Lingkungan Industri Terhadap Strategi Bersaing pada Javapuccino Cafe di Kota Padang “.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana menganalisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman serta lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan yang digunakan dalam mengidentifikasi strategi bersaing pada UKM Javapuccino cafe di Kota Padang ?
- 2) Bagaimana alternatif strategi yang sebaiknya diterapkan dalam mengidentifikasi strategi pada Javapuccino cafe di Kota Padang melalui pencocokkan pemetaan lingkungan internal dengan lingkungan eksternal ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Menganalisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman serta lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan yang digunakan dalam mengidentifikasi strategi bersaing pada UKM Javapuccino cafe di Kota Padang ?

- 2) Menganalisis alternatif strategi yang sebaiknya diterapkan dalam mengidentifikasi strategi pada Javapuccino cafe di Kota Padang melalui pencocokkan pemetaan lingkungan internal dengan lingkungan eksternal.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

- Manfaat Akademis

- 1) Peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi di dalam pengembangan literatur di dalam Lingkungan Industri dan *Competitive Strategy* khususnya.
- 2) Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat berguna sebagai pertimbangan untuk penelitian di masa yang akan datang dan untuk menambah referensi yang dapat digunakan oleh peneliti lain yang berhubungan dengan topik yang sama dimasa yang akan datang.

- Manfaat Praktis

Bagi pihak Javapuccino cafe dapat menjadi pertimbangan dalam mengidentifikasi strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja Javapuccino cafe.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis memberikan batasan pada penelitian ini dengan meneliti pada sudut pandang manajerial terhadap *Industrial Environments* dan *Competitive*

*Strategy*. Penulis membatasi konteks penelitian dengan fokus kepada strategi bersaing yang di adopsi oleh Javapuccino cafe.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I: PENDAHULUAN**

BAB ini merupakan pendahuluan yang di dalamnya memuat latar belakang masalah yang membahas keadaan secara luas hingga mendalam dan lebih spesifik, rumusan masalah yang ingin dijawab dalam penelitian, tujuan penelitian ini dilakukan, manfaat praktis dan teoritis dari penelitian, batasan dan ruang lingkup penelitian, hingga sistematika penelitian yang akan dilakukan.

### **BAB II: TINJAUAN LITERATUR**

BAB ini merupakan tinjauan literatur yang berisikan landasan-landasan teori sebagai penjas. Beberapa landasan teoritis tersebut akan digunakan peneliti dalam menganalisis data penelitian. Di dalamnya juga terdapat beberapa tabel dan gambar yang menjelaskan beberapa teori yang mendukung pemahaman penelitian. Penulis menggunakan literatur seperti buku teks, artikel ilmiah terakreditasi dalam memelihara kualitas penelitian.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

BAB ini merupakan metode penelitian yang berisikan desain penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengambilan data, operasinalisasi variabel, metode analisis data.

#### **BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

BAB ini merupakan analisis data dan pembahasan yang memiliki tujuan untuk menjawab secara sistematis permasalahan dalam penelitian ini.

#### **BAB V: PENUTUP**

BAB ini merupakan kesimpulan dari seluruh pembahasan penelitian, penjelasan akan keterbatasan penelitian yang dilakukan, serta saran peneliti terhadap peneliti selanjutnya yang hendak menjadikan topik terkait menjadi suatu karya ilmiah yang lebih baru.

