

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Empiris

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan gambaran dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang akan diuraikan secara ringkas untuk selanjutnya disajikan acuan dalam penelitian ini. Pada dasarnya ruang lingkup penelitian ini hampir sama dengan penelitian sebelumnya, tetapi karena objek dan periode waktu yang digunakan berbeda, maka terdapat beberapa hal yang tidak sama. Oleh sebab itu, hasil dari beberapa penelitian dari peneliti sebelumnya ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk saling melengkapi, sebagai acuan untuk membangun kerangka hipotesis, serta sebagai perbandingan dengan hasil penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Ringkasan beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh faktor lingkungan eksternal dan internal terhadap kinerja usaha, yaitu sebagai berikut:

1. Suci (2008) dengan penelitian yang berjudul “Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis” (Studi pada Industri Kecil dan Menengah Bordir di Jawa Timur). Sampel penelitian terdiri dari 314 pengusaha IKM Bordir yang tersebar di 5 Kabupaten di Jawa Timur. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Variabel kinerja usaha di ukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu: (1) pertumbuhan volume penjualan; (2) pertumbuhan asset perusahaan; dan (3) profitabilitas usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan strategi bisnis berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja bisnis pada industri kecil dan menengah (IKM) Bordir di Jawa Timur.

2. Li, *et al.* (2008) melakukan penelitian dengan judul "*Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: the Role of Knowledge Creation Proses*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan, proses penciptaan pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Dengan menggunakan data survei dari 165 pengusaha. dengan menggunakan analisis LISREL untuk menguji efek langsung dan tidak langsung dari orientasi kewirausahaan pada Kinerja perusahaan. Penelitian ini mengembangkan model konseptual untuk menguji peran mediasi dari proses penciptaan pengetahuan dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan secara positif dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
3. Banham (2010) melakukan penelitian dengan judul "*External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs)*". Tujuan dari artikel ini adalah untuk menyajikan sebuah alat yang dirancang untuk memberikan pemahaman yang lebih besar dari dampak perubahan lingkungan khusus yang berkaitan dengan UKM. Model derajat turbulensi diusulkan untuk membantu UKM dalam penilaian lingkungan mereka, karena menangani komponen penting dari perencanaan strategis. Dengan memberikan gambaran yang lebih jelas dari situasi mereka saat ini dan pemahaman yang lebih besar dari risiko lingkungan, model ini memiliki potensi untuk membantu UKM dengan perumusan strategi dan revisi. Hasil penelitian menyatakan bahwa

Pemilik/manajer UKM sebagai pemimpin organisasi perlu memiliki pemahaman yang jelas dan strategi yang tepat Dalam merespon kekuatan lingkungan eksternal.

4. Munizu (2010) melakukan penelitian berjudul pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. Tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal yang berpengaruh terhadap kinerja usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Kota Makasar dan Kota Pare-pare. total responden dalam penelitian ini sebanyak 300 pengusaha dan dibagi secara proporsional, Kota Makasar 150 responden, dan Kota Pare-pare 150 responden. Teknik pengambilan sampel digunakan *simple random sampling*. Data dianalisis secara deskriptif dengan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan (1) faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi dan budaya, serta peran lembaga terkait) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap faktor internal Usaha Mikro dan Kecil (UMK) dengan kontribusi 0,980 (98%), (2) faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi dan budaya, serta peran lembaga terkait) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) sebesar 0,254 (25,4%), dan yang ke (3) faktor internal (SDM, keuangan, teknis produksi dan operasi, dan aspek pasar dan pemasaran) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) sebesar 0,792 (79,2%).
5. Adeoye, *et al.* (2012) melakukan penelitian dengan judul "*Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria*". Tujuan dari penelitian ini adalah

untuk mengetahui pengaruh lingkungan ekonomi dan politik pada kinerja organisasi, dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal (politik, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, dll) memiliki dampak pada kinerja organisasi (efektivitas, efisiensi, peningkatan penjualan, pencapaian tujuan perusahaan dll) .Jadi, organisasi harus merespon secara tepat terhadap perubahan lingkungan bisnisnya.

6. Zulkiffli and Perera (2012) melakukan penelitian dengan judul “*A Literature Analysis On Business Performance for SMEs-Subjective or Objective Measures*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis literatur terkait tentang cara evaluasi pengukuran kinerja bisnis berdasarkan persepsi yang digunakan dalam penelitian dan kemudian dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja UKM. Sedangkan metode yang digunakan yaitu, berdasarkan literatur berupa makalah yang terdiri dari 22 artikel dari 13 jurnal, termasuk enam artikel dari *Journal Manajemen Strategis* dan tiga artikel dari *International Journal of Operations & Manajemen Produksi*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sulit bagi peneliti untuk secara akurat memperkirakan kinerja, terutama ketika menggunakan kuesioner mengirimkan surat, karena data akan dikenakan kesalahan pengukuran yang disebabkan oleh sifat rahasia dari data dan varians dalam prosedur akuntansi antara perusahaan yang berpartisipasi (Dess dan Robinson, 1984). Juga, manajer lebih suka untuk memberikan data tersebut subyektif untuk melindungi kerahasiaan (Lagu *et al.* 2005). Literatur juga menunjukkan bahwa evaluasi persepsi subjektif

umumnya dan komprehensif digunakan dalam penelitian ilmu sosial (Pelham & Wilson, 1996; Kim, 2006;. Yong *et al*, 2007; Alasadi & Abdelrahim, 2008; Gruber *et al*, 2010.); penggunaan tindakan tersebut untuk mengevaluasi kinerja dapat diterima, karena menunjukkan korelasi positif tinggi dengan ukuran objektif (Lagu, *et al*. 2005). Namun, asumsi kesetaraan antara ukuran kinerja subjektif dan objektif masih diperdebatkan.

7. Alkali (2012) melakukan penelitian dengan judul "*Assessing the Influence of External Environmental Factors, on the Performance of Small Business Manufacturing enterprises in Bauchi state, Nigeria*". Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan manufaktur usaha kecil dari negara bagian Bauchi Nigeria. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner, untuk mengumpulkan data dari ukuran sampel dari 302 responden yang berpartisipasi dalam studi. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa, akses modal dan dukungan pemerintah yang ditemukan terkait secara signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan.
8. Akinruwa, *et al*. (2013) melakukan penelitian dengan judul "*Determinants of Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance in Ekiti State, Nigeria: A Business Survey Approach*" Populasi dalam penelitian ini sebanyak 160 responden, metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Selanjutnya Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei, memiliki gambaran yang komprehensif tentang variabel

Kinerja seperti: *Survival*, Volume Penjualan, pertumbuhan, margin laba, modal yang digunakan, jumlah karyawan dan sebagainya merupakan variabel dependen (y); sedangkan faktor penentu seperti: politik, keuangan, kompetensi pengusaha, infrastruktur, pendidikan, teknologi, bahan baku, dan sebagainya, menunjukkan variabel independen (x). skala pengukuran menggunakan empat (4) titik skala Likert (mulai dari 1: sangat tidak setuju, 2: tidak setuju, 3: setuju dan 4: sangat setuju), digunakan untuk mengukur respon dari responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor penentu : berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM.

9. Obasan (2013) melakukan penelitian dengan judul "*The Impact of Business Environment on the Survival of Small Scale Businesses in Nigeria*". Penelitian ini bertujuan untuk memastikan sifat hubungan antara lingkungan bisnis dan kelangsungan hidup usaha kecil dan menengah di Nigeria. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi, dengan jumlah sampel sebanyak 86 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persaingan, tren inflasi, perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, Infrastruktur aksesibilitas fasilitas, perubahan perilaku konsumen dan pendapatan masih menjadi masalah untuk manajer usaha kecil. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaku usaha kecil harus belajar bagaimana beradaptasi dan mengatasi masalah lingkungan dalam bisnis.
10. Lofian dan Riyoko (2014) melakukan penelitian yang berjudul Identifikasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal yang Berpengaruh Terhadap Kinerja UKM Mebel Rotan di Jepara. Studi ini bertujuan untuk melakukan

penelitian berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal yang berdampak pada UKM mebel rotan di Jepara. Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor eksternal seperti: (kebijakan pemerintah, aspek sosial ekonomi, dan aspek peran lembaga terkait) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap dan faktor internal seperti: (sumber daya manusia, aspek keuangan, teknik operasional dan aspek pasar). Begitu juga dengan faktor eksternal dan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM Mebel Rotan di Jepara.

11. Bouazza, *et al.* (2015) melakukan penelitian dengan judul "*Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria*". Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pertumbuhan usaha kecil dan menengah (UKM) di Aljazair dan mengeksplorasi sejauh mana tingkat keberhasilan atau kegagalan UKM. Dengan menggunakan metode survei dalam penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan UKM di Aljazair terhambat oleh beberapa faktor yang saling terkait, yang meliputi faktor-faktor lingkungan bisnis yang berada di luar kendali UKM dan faktor internal UKM. Faktor eksternal meliputi kerangka hukum dan peraturan, akses ke pendanaan eksternal, dan kapasitas sumber daya manusia. Sedangkan faktor internal terdiri karakteristik kewirausahaan, kapasitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan kapasitas teknologi.
12. Kraja, *et al.* (2015) melakukan penelitian dengan judul *Importance Of External And Internal Environment In Creation Of Competitive Advantage to SMEs. (Case Of SMEs, In The Northern Region Of Albania)*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kombinasi dari metode

kualitatif dan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 460 orang dari usaha kecil dan menengah yang berbeda dari Wilayah Utara Albania. Sebagian besar dari mereka berasal dari sektor jasa, perdagangan, konstruksi dan UKM lainnya. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner untuk masing-masing variabel. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif antara lingkungan bisnis eksternal dan lingkungan bisnis internal. Hasil ini didukung bahkan oleh peneliti yang berbeda yang positif mengevaluasi dampak dari faktor eksternal dan internal untuk UKM.

13. Abolaji and Oni (2015) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Internal Environment on the Performance of Small and Medium Scale Enterprise in Kano Metropolis*". Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan internal terhadap perusahaan skala kecil dan menengah di Kano, kota metropolis. Populasi penelitian terdiri dari responden yang diambil dari berbagai UKM di negara metropolis bagian Kano yang berjumlah 108 UKM, dengan sampel sebanyak 85 UKM yang terpilih. Metode penelitian ini menggunakan Analisis Deskriptif dengan menggunakan alat analisis data SPSS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan internal terhadap kinerja UKM di Kano Metropolis.

2.1.2 Matriks Penelitian Terdahulu

Berikut pada tabel 2.1 disajikan *mapping* jurnal dari hasil penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Suci (2008)	Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil dan Menengah Bordir di Jawa Timur)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi kewirausahaan • Kemampuan manajemen • Strategi bisnis • Kinerja usaha 	SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan terhadap kemampuan manajemen pada IKM Bordir di Jawa Timur. Hal ini menunjukkan bahwa seorang <i>entrepreneur</i> dapat mencapai kinerja yang tinggi perlu memiliki kemampuan manajemen yang mumpuni. • Kemampuan manajemen tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha pada industri kecil dan menengah bordir di Jawa Timur.
2	Li, <i>et al.</i> (2008)	<i>Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi kewirausahaan • Proses penciptaan pengetahuan • Kinerja perusahaan 	Path Analysis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan secara positif dapat meningkatkan kinerja perusahaan
3	Banham (2010)	<i>External Environmental Analysis For Small And Medium Enterprises (SMEs)</i>	Lingkungan Eksternal: <ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan Teknologi • Pelanggan • Pemasok • Perubahan Regulasi • Peningkatan Kompetisi 	Analisis SWOT	Hasil penelitian menyatakan bahwa Pemilik / manajer UKM sebagai pemimpin organisasi perlu memiliki pemahaman yang jelas dan strategi yang tepat Dalam merespon kekuatan lingkungan eksternal,
4	Munizu (2010)	Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor Eksternal • Faktor Internal • Kinerja UKM 	Analisis deskriptif, Structural Equation Modeling (SEM)	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor eksternal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap faktor internal usaha mikro kecil (UMK) • Faktor eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil (UMK) • Faktor internal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil (UMK).

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Adeoye, <i>et al.</i> (2012)	<i>Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Ekonomi • Lingkungan Politik • Lingkungan Teknologi • Lingkungan Sosial-budaya • Kinerja Organisasi 	Analisis Regresi Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan bisnis eksternal (politik, ekonomi, sosial-budaya, teknologi, dll) memiliki dampak pada kinerja organisasi (efektivitas, efisiensi, peningkatan penjualan, pencapaian tujuan perusahaan dll) .
6	Zulkifli and Perera (2012)	<i>A Literature Analysis On Business Performance For SMEs Subjektive Or Objektive Measures.</i>	Berbagi Pengetahuan	<i>Literature Review</i>	Sulit bagi peneliti untuk secara akurat memperkirakan kinerja, terutama ketika menggunakan kuesioner mengirimkan surat, karena data akan dikenakan kesalahan pengukuran yang disebabkan oleh sifat rahasia dari data dan varians dalam prosedur akuntansi antara perusahaan yang berpartisipasi (Dess dan Robinson, 1984). Juga, manajer lebih suka untuk memberikan data tersebut subyektif untuk melindungi kerahasiaan (Lagu <i>et al.</i> , 2005).
7	Alkali (2012)	<i>Assessing the Influence of External Environmental Factors, on the Performance of Small Business Manufacturing enterprises in Bauchi state, Nigeria.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran • Teknologi • Permodalan • Kesiapan Kewirausahaan • Akses Informasi • Rencana Bisnis 	Statistik Deskriptif dan Analisis Regresi Berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa, akses modal dan dukungan pemerintah yang ditemukan terkait secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8	Akinruwa, <i>et al.</i> (2013)	<i>Determinants of Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance in Ekiti State, Nigeria: A Business Survey Approach</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Faktor Penentu • Kinerja UKM 	Penelitian Survei	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel faktor penentu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM.
9	Obasan, <i>et al.</i> (2013)	<i>The Impact of Business Environment on the Survival of Small Scale Businesses in Nigeria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Eksternal • Lingkungan Internal 	Analisis regresi logistik	Hasil menunjukkan bahwa persaingan, tren inflasi, perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, Infrastruktur aksesibilitas fasilitas, perubahan perilaku konsumen dan pendapatan masih menjadi masalah untuk usaha kecil. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaku usaha kecil harus belajar bagaimana beradaptasi dan mengatasi lingkungan, agar tetap bertahan dalam bisnis.
10	Lofian dan Riyoko (2014)	Identifikasi Faktor Eksternal dan Faktor Internal yang Berpengaruh Terhadap Kinerja UKM Mebel Rotan di Jepara.	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor Eksternal • Faktor Internal • Kinerja UKM 	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menyatakan bahwa faktor eksternal: (kebijakan pemerintah, aspek sosial ekonomi, dan aspek peran lembaga terkait) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap faktor internal: (sumber daya manusia, aspek keuangan, teknik operasional dan aspek pasar).

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
11	Bouazza, <i>et al.</i> (2015)	<i>Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria</i>	Lingkungan Eksternal: <ul style="list-style-type: none"> • Kerangka Hukum dan Peraturan • Akses Pendanaan Eksternal • Kapasitas SDM Lingkungan Internal: <ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik Pengusaha • Kapasitas Manajerial • Keterampilan Pemasaran • Teknologi 	Metode Kuantitatif dan Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan UKM di Aljazair terhambat oleh Faktor eksternal meliputi kerangka hukum dan peraturan, akses ke pembiayaan eksternal, dan kapasitas sumber daya manusia. Faktor internal terdiri karakteristik kewirausahaan, kapasitas manajemen, keterampilan pemasaran, dan kapasitas teknologi.
	Kraja, <i>et al.</i> (2015)	<i>Importance Of External And Internal Environment In Creation Of Competitive Advantage to SMEs. (Case Of SMEs, In The Northern Region Of (ALBANIA)</i>	Faktor Esternal : <ul style="list-style-type: none"> • pemerintah, • pesaing baru, • produk pengganti, • Daya tawar pembeli, • Pemasok, • Persaingan antara perusahaan Faktor Internal : <ul style="list-style-type: none"> • Aset berwujud dan • Tidak berwujud Keunggulan Kompetitif	Metode Kualitatif dan Kuantitatif dengan Alat Analisisnya SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua, faktor eksternal dan internal memiliki pengaruh positif dalam keunggulan kompetitif UKM.
13	Abolaji and Oni (2015)	<i>The Effect of Internal Environment on the Performance of Small and Medium Scale Enterprise in Kano Metropolis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilik / Manager UKM • Kapasitas Teknologi • Intensitas Kompetitif 	Analisis Deskriptif dengan alat analisisnya (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan internal positif mempengaruhi kinerja UKM di metropolis Kano.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Umar (2010:16), manajemen strategi menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal perusahaan. Menurut Wheelen *et al.* (2010:4), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Pengertian manajemen strategis menurut Pearce dan Robinson, Jr (2008: 5) adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian manajemen strategis menurut Robbins dan Coulter (2009: 218) sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah organisasi dalam jangka panjang, manajemen strategis membutuhkan seluruh fungsi manajemen yaitu sebuah organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikontrol. David (2009:5) menjelaskan manajemen strategis (*strategic management*) adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. David (2009) mengelompokkan tugas penting dalam manajemen strategis menjadi 9, antara lain:

1. Merumuskan misi perusahaan, yang didalamnya terdapat pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.

2. Melakukan suatu analisis yang menggambarkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Melakukan penilaian lingkungan eksternal pada perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Melakukan analisis dari pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber daya yang ada dengan lingkungan eksternal.
5. Melakukan identifikasi pilihan yang paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan yang ada.
6. Melakukan pemilihan terhadap satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Melaksanakan pengembangan terhadap tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan sebelumnya.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan cara mengalokasikan sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan yang dibutuhkan.
9. Melakukan pengevaluasian terhadap keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Kesimpulan yang dapat diambil dari definisi manajemen strategis adalah manajemen strategis merupakan suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis yang keseluruhannya mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

2.2.2. Manfaat Manajemen Strategis

Menurut David (2010:23), Manajemen strategis memiliki beberapa manfaat bagi organisasi, yaitu manfaat keuangan dan manfaat non-keuangan:

1. **Manfaat Keuntungan Keuangan**
Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung membuat perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka. Perusahaan-perusahaan dengan sistem perencanaan yang mengadopsi teori manajemen strategis, biasanya menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik relatif terhadap industri mereka.

2. Manfaat Non-keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari bencana keuangan, manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan nyata lain, seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbilan. Manajemen strategis meningkatkan kapabilitas pencegahan persoalan organisasi sebab ia mendorong interaksi antar manajer di semua level divisional dan level fungsional.

2.2.3. Proses dan Tahap–tahap Manajemen Strategi

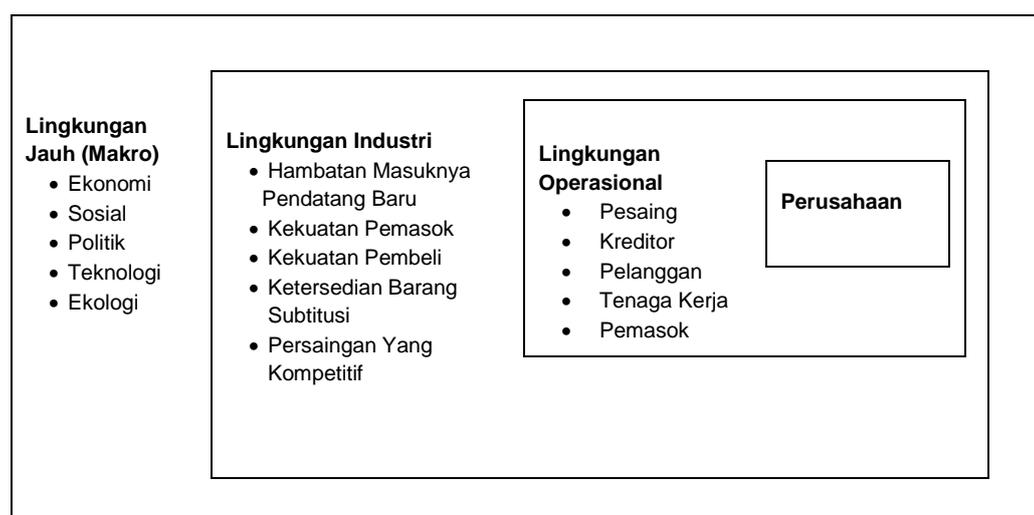
Menurut David (2010: 6-8), proses manajemen strategi terdiri atas tiga bagian yaitu:

1. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau *diversifikasi* operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah *merger* atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.
2. Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengarahannya ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.
3. Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak dapat berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, (3) pengambilan langkah kolektif.

2.2.4 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar kendali perusahaan. David (2009:120) tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya dimana ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat dijalankan. Perusahaan harus merespon secara agresif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial.

Pearce dan Robinson (2008:112) lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor di luar kendali perusahaan yang dapat mempengaruhi pilihan arah dan tindakan, struktur organisasi, dan proses internal perusahaan. lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi tiga subkategori yang saling terkait, yaitu: faktor-faktor dalam lingkungan jauh (*remote environment/PEST Analysis*), lingkungan industri (Lima Kekuatan PORTER), dan lingkungan operasinya.



Gambar 2.1 Lingkungan Eksternal Perusahaan
Sumber: Pearce & Robinson (2008)

2.2.4.1 Lingkungan Makro (*Remote Environment*)

David (2009: 120), kekuatan eksternal (*eksternal forces*) dapat dibagi menjadi 5 kategori besar, yaitu:

1. Kekuatan Ekonomi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:pp112-113) Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya. Sedangkan, Menurut David (2009: 124), faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Berbagai kekuatan ekonomi dapat mempengaruhi peluang dan acuan perusahaan. kekuatan ekonomi berdampak bagi perusahaan pada: *market share*, harga, luasnya lini produk, perekonomian dunia, kecanggihan teknologi, tingkat biaya modal, dan keunggulan kompetitif. Beberapa variabel ekonomi kunci yang dapat dimonitor, diantaranya:

- 1) Tingkat ketersediaan dan kemudahan kredit
- 2) Tingkat suku bunga
- 3) Tingkat inflasi
- 4) Pola konsumsi
- 5) Perbedaan pendapatan menurut kawasan dan kelompok konsumen

2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan Fisik

Menurut David (2009:127), tren sosial, budaya, demografi, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengkonsumsi. Tren baru itu menciptakan konsumen yang berbeda dan, akibatnya, kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi berbeda pula. Beberapa variabel utama sosial, budaya, demografi, dan lingkungan yang dapat dimonitor, diantaranya:

- 1) Pendapatan per kapita
- 2) Gaya hidup
- 3) Sikap terhadap investasi
- 4) Perilaku konsumsi
- 5) Perilaku terhadap waktu luang

3. Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum

Menurut Pearce dan Robinson (2008:116), arah dan stabilitas faktor politik, hukum, dan pemerintah merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan harus beroperasi. Meningkatnya keterkaitan global antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi mengharuskan perusahaan untuk memikirkan pengaruh variabel politik terhadap formulasi dan implementasi strategi yang kompetitif.

Beberapa variabel politik, hukum, dan pemerintah yang dapat dimonitor, diantaranya:

- 1) Regulasi dan deregulasi pemerintah
- 2) Perubahan dalam peraturan pajak
- 3) Jumlah, tingkat keseriusan, dan lokasi protes pemerintah

- 4) Undang-undang perlindungan lingkungan
- 5) Perundang-undangan *antitrust*

4. Kekuatan Teknologi

Menurut David (2009: 135), perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Internet berperan sebagai mesin ekonomi nasional dan bahkan global yang memacu pertumbuhan, suatu faktor yang sangat penting dalam kemampuan suatu negara untuk meningkatkan standar hidup. Internet dapat mengubah skala ekonomi, mengubah hambatan masuk, serta menegaskan kembali hubungan antara industri dengan berbagai pemasok, kreditor, konsumen, dan pesaing. Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi.

Dampak dari perkembangan teknologi, diantaranya:

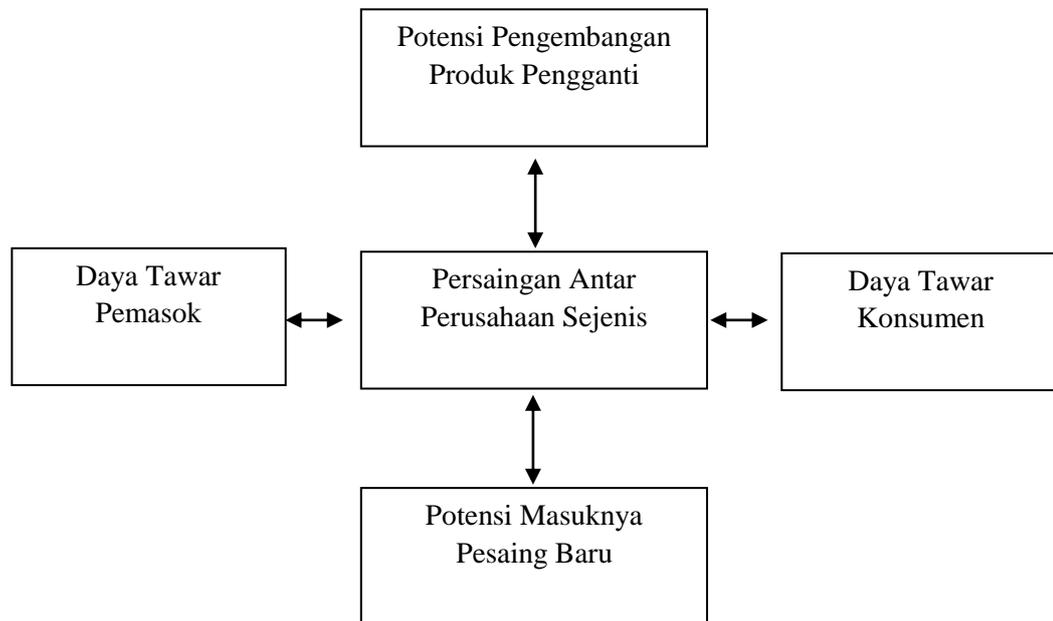
- 1) Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif.
- 2) Dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru yang lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam industri, serta membuat produk dan jasa yang sudah ada menjadi ketinggalan zaman.
- 3) Mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar-bisnis, menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, mengurangi keterampilan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai serta harapan karyawan, manajer, dan pelanggan.
- 4) Menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berdaya guna.

5. Kekuatan *Kompetitif* (Persaingan)

Menurut David (2009: 137), bagian yang paling penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, tujuan dan strategi. Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenal pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukannya terhadap para konsumen. Analisa dan evaluasi terhadap pesaing akan membantu manajemen memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesainnya pada setiap pasar sasaran. Karena itu, pasar terlebih dahulu perlu didefinisikan atau ditentukan sehingga konsumen dan pesaing dapat dianalisa secara tepat.

2.2.4.2 Lingkungan Industri

Menurut Porter dalam David, 2009:146, hakikat persaingan industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.2 : Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : Buku Manajemen Strategis-Konsep, David (2009 : 146)

Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika dapat memiliki kelebihan yang lebih dari pada pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan meraih keuntungan yang lebih besar dari pada pesaing dan mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dari pesaing.

David (2011 : 145-146) yang mengutip Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

1. Persaingan antar perusahaan sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif ini. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bias jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pemakaian iklan

2. Potensi masuknya pesaing baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industry tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu dan potensi penyaringan pasar.

3. Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Hadirnya produk-produk pengganti itu meletakkan batas tertinggi untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antarpesaing. Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhan laba mereka.

4. Daya tawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

5. Daya tawar konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Perusahaan pesaing bias saja menawarkan garansi yang panjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas konsumen manakala daya tawar konsumen kuat. Daya tawar konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, konsumen sering kali dapat menegosiasi harga jual, cakupan garansi, dan paket-paket aksesoris dalam pengertian yang luas

2.2.4.3 Lingkungan Operasi (*operating environment*)

Menurut Pearce dan Robinson (2014: 117), lingkungan operasi (*operating environment*), juga disebut sebagai lingkungan kompetitif atau tugas, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan, di antara faktor-faktor ini, yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya diantara pemasok dan kreditor, dan kemampuannya untuk merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atas pengendalian perusahaan dibandingkan dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh.

Menurut Pearce dan Robinson (2014: 117), lingkungan operasi dapat di bagi menjadi lima bagian, yaitu:

- 1. Posisi Kompetitif**

Penilaian atas posisi kompetitif suatu perusahaan dalam memperbaiki peluang perusahaan untuk mendesain strategi yang mengoptimalkan peluang lingkungannya. Pengembangan profil pesaing memungkinkan perusahaan untuk dapat lebih akurat meramalkan pertumbuhan dan potensi labanya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

- 2. Profil Pelanggan**

Pengembangan profil pelanggan dan calon pelanggan perusahaan memperbaiki kemampuan manajer perusahaan untuk merencanakan operasi strategis, mengantisipasi perubahan dalam ukuran pasar, dan mengalokasikan kembali sumber daya sedemikian rupa sehingga dapat mendukung pergeseran prediksi dalam pola permintaan. Pendekatan tradisional untuk menyegmentasikan pelanggan didasarkan pada profil pelanggan yang disusun dari informasi geografis, demografis, psikografis, dan perilaku pembeli.

- 3. Pemasok**

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dengan para pemasoknya adalah penting bagi kelangsungan usaha dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan tersebut. Suatu perusahaan secara teratur

mengandalkan pemasoknya untuk mendapatkan dukungan keuangan, jasa, bahan baku, dan peralatan.

4. **Kreditor**

Karena kuantitas, kualitas, harga, dan aksesibilitas sumber daya keuangan, manusia dan bahan baku jauh dari kondisi ideal, penilaian atas pemasok dan kreditor adalah sangat penting bagi evaluasi yang akurat atas lingkungan operasi perusahaan. dengan memperhatikan posisi kompetitif perusahaan dengan para kreditornya.

5. **Sumber Daya Manusia: Sifat Pasar Tenaga kerja**

Kemampuan suatu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang andal adalah sangat penting bagi keberhasilannya. Akan tetapi, alternatif rekrutmen dan seleksi karyawan suatu perusahaan sering kali dipengaruhi oleh sifat lingkungan operasinya. Akses suatu perusahaan kepada karyawan yang diperlukan terutama dipengaruhi oleh empat faktor: reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja, tingkat pengangguran setempat, ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang diperlukan, dan hubungan perusahaan dengan serikat pekerja, dan Berikut penjelasannya:

1) **Reputasi**

Reputasi suatu perusahaan dalam lingkungan operasinya merupakan elemen utama dari kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan. Suatu perusahaan lebih mungkin untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berharga jika perusahaan tersebut dianggap permanen dalam komunitas itu, kompetitif dalam memberikan paket kompensasi, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dihormati karena produk dan jasa yang dihasilkan serta dihargai atas kontribusinya secara keseluruhan terhadap kesejahteraan umum.

2) **Tingkat Pemberian Kerja**

Pasokan tenaga ahli dan berpengalaman yang langsung tersedia sangat bervariasi sesuai dengan tahap pertumbuhan komunitas. Perusahaan manufakturing baru akan sangat sulit untuk mendapatkan tenaga kerja ahli dalam komunitas industrialisasi yang berkembang dibandingkan dalam komunitas yang tertekan secara ekonomi, dimana perusahaan-perusahaan serupa telah menghentikan operasi,

3) **Ketersediaan**

Keahlian dari beberapa individu begitu terspesialisasi sehingga dibutuhkan relokasi untuk mempertahankan pekerjaan dan kompensasi yang dituntut oleh keahlian semacam itu. Contoh individu dengan keahlian khusus semacam ini mencakup pengebor minyak, koki, teknisi khusus, dan eksekutif industri. Perusahaan yang ingin mempekerjakan individu semacam itu dikatakan memiliki batasan tenaga kerja yang luas; yaitu, area geografis yang cukup luas dimana perusahaan dapat dengan wajarmenarik kandidat yang memiliki kualifikasi. Sebaliknya, individu dengan keahlian yang lebih umum memiliki kemungkinan yang kecil untuk direlokasi dari jarak yang jauh untuk memperoleh kemajuan pendapatan atau karier yang biasa-biasa saja. Dengan demikian batasan pasar tenaga kerja cukup terbatas bagi kelompok kerja, seperti tenaga kerja kasar, pekerjaan klerikal, dan pegawai ritel.

4) Serikat Pekerja

Hampir 12 persen dari seluruh pekerja di AS menjadi anggota serikat pekerja. Persentase ini lebih tinggi di Jepang dan Eropa Barat, yang masing-masing sebesar 25 dan 40 persen serta sangat rendah di negara-negara berkembang. Serikat pekerja mewakili para pekerja dalam melakukan negoisasi dengan pemberi kerja melalui proses tawar-menawar kolektif. Ketika hubungan manajer dengan para pekerjanya diperumit dengan keterlibatan suatu serikat pekerja, kemampuan perusahaan untuk mengelola dan memotivasi karyawan yang dibutuhkannya dapat dikompromikan.

2.2.5 Lingkungan Internal

Para manajer strategis harus melihat ke dalam perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang akan menentukan apakah perusahaan mampu memperoleh keuntungan dari peluang yang ada sambil berupaya menghindari ancaman yang mungkin terjadi (Wheelen dan Hunger, 2001). Pengalaman perusahaan-perusahaan besar maupun kecil menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam akan lingkungan dan penilaian terhadap internal perusahaan sangatlah penting dalam mengembangkan keberhasilan suatu strategi (Pearce dan Robinson, 2014). Menurut David (2009:176), Lingkungan internal merupakan upaya mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Kekuatan merupakan kondisi kekuatan yang terdapat didalam organisasi, proyek, atau konsep bisnis. Kekuatan yang dianalisis merupakan kekuatan yang memiliki potensi dalam mendukung organisasi, sedangkan kelemahan merupakan kondisi kelemahan yang dimiliki organisasi, proyek, atau bisnis itu sendiri. Kelemahan akan mempengaruhi kinerja perusahaan kedepannya. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area

fungsi bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Pada intinya, mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area fungsional suatu bisnis adalah aktivitas manajemen yang sangat penting. Organisasi berusaha untuk menumbuhkan kekuatan internal untuk mengimbangi eksternal sehingga memiliki keunggulan dan mengurangi kelemahan. Berdasarkan David (2009:177) kekuatan internal dapat dibagi menjadi enam kategori yaitu:

1. Fungsi manajemen

Manajemen adalah fungsi yang terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengontrolan. Aktivitas-aktivitas ini bertujuan untuk memastikan segala implementasi kebijakan dan tugas-tugas setiap fungsional dapat sinkron dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Fungsi Pemasaran

Dimana fungsi yang memfokuskan pada proses pendefinisian, pengantisipasi dan pemenuhan kebutuhan konsumen akan produk dan jasa, Tujuh fungsi pemasaran yang diterapkan sebagai analisis pokok adalah analisis konsumen, penjualan produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

3. Fungsi Keuangan/Akuntansi

Menurut James Van Horne seperti yang dikutip dari David (2010), fungsi akuntansi terdiri atas tiga keputusan, yaitu keputusan investasi, pembiayaan dan keputusan dividen. Dalam penentuan kinerja keuangan terkait kekuatan dan kelemahannya, sering digunakan perhitungan rasio yang terkait ketiga keputusan tersebut.

4. Fungsi Produksi/Operasi

Yaitu segala aktivitas perusahaan mengubah *input* menjadi *output*. *Input* dideskripsikan sebagai sumber daya produksi dan *output* sebagai barang/jasanya. Fungsional ini mengolah *input*, mentransformasikan, dan mengelola *output* yang beragam dari satu industri atau pasar ke industri atau pasar lainnya.

5. Fungsi Penelitian dan Pengembangan

Dalam fungsional ini, litbang dibagi menjadi dua bentuk dasar yaitu, litbang internal yang mana organisasi menggunakan tenaga ahli dalam departemennya sendiri untuk menjalankan kegiatan penelitian dan pengembangannya dan litbang eksternal atau litbang kontrak dimana perusahaan merekrut para peneliti, aliansi/lembaga independen untuk menjalankan tugasnya.

6. Fungsi Sistem Informasi Manajemen

Merupakan fungsi yang menyediakan alternatif khusus bagi fungsi yang lain sebagai landasan yang akan mempermudah fungsi-fungsi tersebut

dengan tujuan meningkatkan kinerja dan kualitas dalam pengambilan keputusan manajerial.

2.2.6 Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja perusahaan adalah hasil dari semua laporan manajemen yang dilakukan secara terus menerus (Halfert, 1991). Pengukuran kinerja dapat dilihat dari 2 (dua) aspek yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kinerja sebelumnya atau dibandingkan pesaing seperti: laba bersih, pertumbuhan penjualan, dan tingkat efisiensi. Sedangkan pengukuran kinerja kualitatif berupa suatu pertanyaan yang diajukan apakah tujuan, strategi dan rencana terpadu (Jauh dan Glueck, 1999). Pendapat senada di kemukakan oleh Breakly dan Myer (1988) menyatakan bahwa kinerja dapat ditinjau dari 2 (dua) aspek yaitu aspek *financial* dan aspek *nonfinancial*. Aspek *financial* diukur melalui rasio-rasio keuangan seperti : ROI, ROE maupun *profitability*. Sedangkan aspek *nonfinancial* diukur dengan : *market share*, *sales volume*, maupun *growth rate sales*.

Ukuran yang paling banyak untuk mengukur kinerja perusahaan adalah *Return On Investment* (ROI) yang merupakan hasil bagi pendapatan sebelum pajak dengan total asset (Wheelen dan Hunger, 2001). Demikian juga Hartington dan Wilson (1991) menyatakan bahwa beberapa pendekatan dalam menilai kinerja bisnis menggunakan pengukuran rasio-rasio keuangan termasuk *Return On Investment* (ROI). Pengukuran kinerja keuangan berupa profitabilitas untuk mrngukur efektifitas manajemen dengan cara membandingkan antara laba yang dihasilkan dari penjualan dengan investasi perusahaan (Weston and Copeland, 1988) hal ini mencakup: *Return On Equity* (ROE), profit margin, maupun *Return On Investment* (ROI). Namun demikian, pengukuran kinerja seperti *Return On*

Investment (ROI) ini hanya untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam mencapai sasaran profitabilitas, tetapi mempunyai keterbatasan dalam mengukur sasaran lainnya seperti: volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan karyawan, dan juga tanggung jawab sosial. Artinya *Return On Investment* (ROI) hanyalah dapat menunjukkan apa yang telah terjadi bukan apa yang sedang, dan mungkin akan terjadi.

Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Menurut Gibson (1998) kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya. Pada umumnya pengukuran kinerja organisasi dilihat dari 4 (empat) perspektif pengukuran menyeluruh yang berorientasi pada perspektif pelanggan, inovasi dan pembelajaran, bisnis internal, dan keuangan (Kaplan and Norton, 1992), sedangkan Lee and Zhang (2001), menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat dilihat dari aspek produksi dan aspek keuangan yang dihasilkan.

Pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam proses evaluasi dan pengendalian, dimana pengukuran tersebut tergantung bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai (Hunger and Wheelen, 1996). Atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan atas berbagai aktivitas yang dilakukan. Pencapaian beberapa tujuan yang seringkali dibangun oleh perusahaan dapat pula mengukur kesuksesan suatu perusahaan (Thompson and Stickland, 1994). Pengukuran kinerja menurut Moeljadi (1997) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi

pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Terdapat berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini. Sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *stakeholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas seperti kepentingan *stakeholders*. Drucker dalam Harvey (1982) menyebutkan adanya *multiple goals* yang berkaitan dengan kinerja, seperti profitabilitas, pangsa pasar, efisiensi, atau produktifitas, tanggung jawab publik dan sosial, inovasi, kepuasan, dan pengembangan karyawan, tanggung jawab pada pemegang saham, dan lainnya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa tujuan yang dimaksud dapat berhubungan dengan pasar, produk, keluaran secara ekonomik, dan karyawan. Pasar meliputi pangsa pasar dan volume penjualan. Produk meliputi kualitas produk, pengenalan produk baru dan produk yang diperbaiki, produktivitas, kemampuan untuk memperbaiki. Secara ekonomi meliputi laba per-tahun, dan karyawan mencakup perbaikan keterampilan karyawan (Thompson) and Strickland, 1994).

Pengukuran kinerja dapat pula ditinjau dari dua sisi, yaitu dari sisi *financial* yang diukur melalui rasio-rasio keuangan seperti profitabilitas, sedangkan dari sudut *nonfinancial* seperti volume penjualan, bagian pasar, tingkat pertumbuhan penjualan (Breakly and Myers, 1988; Gitman, 1988). Pada perusahaan besar kinerja perusahaan umumnya diukur dengan menganalisis laporan keuangan, yang mencakup perbandingan kinerja perusahaan dengan

perusahaan lain dalam industri yang sama dan mengevaluasi kecenderungan posisi keuangan perusahaan sepanjang waktu (Moeljadi, 2006).

Kelebihan dari ukuran keuangan adalah obyektif, sederhana dan mudah dimengerti, namun dalam banyak kasus pada perusahaan kecil dan menengah terjadi kesulitan untuk mendapatkan data historis laporan keuangannya karena permasalahan pengelolaan pembukuan dan administrasi yang kurang baik (Chong, 2008) dan kurangnya ketersediaan dan rentabilitas data (Acar, 1993). Oleh karena itu, wacana lain dalam mengukur kinerja meskipun masih diperdebatkan, ukuran kinerja lebih disukai dari persepsi manajer (Beal, 2000). Studi yang dilakukan oleh Chong (2008) dan Herri (2004) menunjukkan bahwa ukuran gabungan dari profitabilitas keuangan seperti *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA), *Return On Investment* (ROI), *Return On Sales* (ROS) menjadi kriteria yang relatif komprehensif dalam mengukur kinerja perusahaan. Namun demikian, pengukuran seperti ini mempunyai keterbatasan dalam mengukur sasaran lain dari perusahaan seperti tanggung jawab sosial atau pengembangan karyawan. ROI dapat dihitung hanya setelah laba diperoleh dalam sejumlah periode, ROI menunjukkan apa yang telah terjadi setelah fakta diperoleh, bukan apa yang sedang terjadi atau apa yang akan terjadi (Hunger and Wheleen, 1996).

Bentuk pengukuran yang lain dari sisi non keuangan, seperti pertumbuhan perusahaan (Entriaglo, 2002) yang diukur dari tingkat pertumbuhan penjualan yaitu persentase pertumbuhan tahunan dalam total penjualan dan *net income* yang merupakan persentase pertumbuhan tahunan dalam laba (Hunger and Wheleen, 1996; Entriaglo, 2002; Pearce and Robinson, 2007; David, 2003).

2.2.7 Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Jauch dan Glueck (1988) menjelaskan kinerja merujuk ada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*Survive*), untuk memperoleh laba (*Benefit*), dan dapat berkembang (*Growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik. Kinerja (*Performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihinya (Jauch dan Glueck (1988)).

Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*Sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*Employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*Income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*Market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting (Kim & Choi, 1994; Lee & Miller, 1996; Luo,1999; Miles *et al*, 2000; Hadjimanolis 2000). Hal ini juga didasarkan pada argumentasi bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat dan mudah diperoleh dibandingkan dengan indikator kinerja keuangan. Pendapat alternatif lain adalah bahwa kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu hal ini berguna untuk mengintegrasikan dimensi yang berbeda dari kinerja dalam suatu studi empiris (Lumkin dan Dess,1996). Adalah tepat untuk melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan sebagai aspek berbeda dari kinerja, dimana masing-masing mempunyai informasi penting dan unik. Secara bersama-sama pertumbuhan dan kinerja keuangan memberikan diskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja aktual dari perusahaan bila dibandingkan dengan menggunakan pengukuran secara sendiri-sendiri.

Beberapa tolok ukur yang sering digunakan dalam mengukur kinerja usaha kecil seperti ukuran perusahaan dan kenaikan volume penjualan (Steiner and Solem, 1998; Acar, 1993; Zang 2001). Ukuran perusahaan merupakan jumlah rata-rata pekerja selama periode tertentu. Periode yang digunakan dalam mengukur kinerja usaha kecil biasanya tidak terlalu lama, dengan pertimbangan jika terlalu panjang periode yang digunakan akan memunculkan kesulitan data, terutama untuk perusahaan kecil ketersediaan data kuantitatif dan reliabilitasnya dinilai minim (Acar, 1993).

Pertumbuhan tahunan dari tenaga kerja dan ukuran tenaga kerja yang dimiliki perusahaan serta profit yang diperoleh juga dapat dijadikan ukuran untuk kinerja perusahaan kecil. Pertumbuhan tenaga kerja diestimasi antara 2 (dua) periode, yaitu pada saat bisnis dimulai dan pada saat penelitian dilakukan. Ukuran tenaga kerja merupakan total tenaga kerja, mencakup total pekerja penuh waktu dan paruh waktu, pemilik, dan tenaga kerja yang masih keluarga. Profit diukur dari jumlah yang diperoleh bulan sebelumnya (Sigh *et al.*, 2001). Kinerja perusahaan kecil dapat pula ditinjau dari total penjualan tahunan, jumlah karyawan tetap, pendapatan tahunan sebelum pajak, pertumbuhan total penjualan dan pendapatan sebelum pajak dalam dua tahun terakhir, pertumbuhan jumlah karyawan tetap, tahapan bisnis dari perusahaan (Dyke *et al.*, 1992). Sedangkan pengukuran kinerja yang lain untuk perusahaan kecil dapat dilihat dari profitabilitas dan posisi pasar, dimana profitabilitas diukur dengan *net return on sales* (ROS) dan *net return on asset* (ROA), sedangkan posisi pasar diukur dari pertumbuhan penjualan dan posisi kompetitif (Luo, 1999).

Efektivitas pemasaran atau penjualan, pertumbuhan atau bagian pasar, dan profitabilitas dapat pula digunakan untuk mengukur kinerja usaha kecil.

Efektivitas pemasaran diukur dari tingkat kesetiaan pelanggan. Pertumbuhan atau bagian pasar mencakup tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, dan bagian pasar sasaran. Profitabilitas dapat mencakup *return on equity*, *gross profit margin*, dan *return on investment* (Pelhan, 2000).

Li, *et al.*, (2008) dalam penelitiannya, mengukur kinerja perusahaan kecil dengan menggunakan tiga indikator yaitu sebagai berikut: 1) *sales growth*; 2) *asset growth*; 3) *profit growth*. Sedangkan Suci (2008) mengukur kinerja usaha industri kecil dan menengah (IKM) yang dikembangkan dari penelitian Lee dan Tsang (2001), adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja usaha adalah: 1) peningkatan volume penjualan; 2) peningkatan aset perusahaan; 3) profitabilitas usaha..

Pengukuran kinerja usaha pada penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan ukuran subjektif/nonkeuangan dengan menggunakan persepsi dari pemilik/manajer UMKM dalam pengumpulan data. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Song, *et al.*, (2005) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja secara subjektif/nonkeuangan dengan menggunakan persepsi dari pemilik/manajer tidak jauh berbeda hasilnya dengan pengukuran kinerja keuangan/objektif. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Zulkifli dan Perera, (2012), juga mengukur variabel kinerja bisnis berdasarkan ukuran subjektif/nonkeuangan dengan menggunakan persepsi dari pemilik/manajer UMKM dan hasilnya menyatakan bahwa pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan ukuran subjektif sama halnya dengan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran objektif.

2.2.8 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang, usaha mikro kecil menengah (UMKM) lampiran b, menyebutkan bahwa disesuaikan dengan yang tertera dalam Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XVI/MPR-RI/1998 bahwa, usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) perlu lebih diperhatikan keberadaannya sebagai bagian dari tulang punggung ekonomi Indonesia, mempunyai pengaruh, peran dan kemampuan strategis dalam mewujudkan perekonomian nasional yang berimbang, adil, tumbuh dan berkembang. Selanjutnya dalam UU tersebut lampiran c, disebutkan bahwa, mengembangkan usaha mikro, kecil, dan menengah seperti yang dimaksud dalam huruf b, dilaksanakan dengan cara maksimal, terus-menerus dan total, dengan cara memberikan kesempatan untuk melakukan usaha dengan iklim aman dan tertib, serta memberikan dorongan, perlindungan, dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan usahanya dengan maksimal dan seluas-luanya, sehingga mampu meningkatkan kedudukan dan kemampuan UMKM, dalam mewujudkan pertumbuhan, peningkatan ekonomi dan pemerataan pendapatan serta peningkatan pendapatan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro kecil menengah telah memberikan definisi jelas tentang masing-masing usaha tersebut. Tertulis di dalam Undang-Undang tersebut siapa yang akan melaksanakan usaha, batasan modal serta hasil penjualan tahunannya. Dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan usaha mikro adalah usaha produktif yang dilakukan orang perorangan dan atau badan usaha yang sesuai dengan kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang. Sebaliknya,

usaha kecil adalah, usaha ekonomi yang berdiri sendiri bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan dari sebuah usaha menengah atau usaha besar, yang dilakukan oleh orang perorangan dan atau badan usaha. Lebih lanjut, usaha menengah adalah, usaha ekonomi yang berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan, tidak bekerja sama dengan usaha kecil atau usaha besar. Usaha menengah dilakukan oleh orang perorangan dan atau badan usaha yang dengan jumlah kekayaan (*asset*) dan hasil penjualan (*omset*) seperti yang diatur dalam Undang-Undang ini.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pengertian usaha mikro kecil menengah perlu diperjelas. Beberapa sumber memberikan batasan yang berbeda tentang usaha mikro kecil menengah. Seperti halnya KADIN memberikan batasan tentang usaha kecil adalah, usaha yang mempekerjakan karyawan tidak lebih dari 300 orang, bergerak di bidang pertanian, industri, perdagangan, pertambangan, jasa dan konstruksi. BPS memberikan batasan untuk usaha kecil dengan mengacu pada jumlah tenaga kerja. Jumlah tenaga kerja tersebut adalah 5 sampai 19 orang. Batasan yang lain tentang usaha mikro kecil menengah adalah dengan melihat jumlah asetnya. Bank Indonesia memberikan batasan bahwa suatu usaha disebut usaha kecil jika asetnya kurang dari 40 juta rupiah untuk usaha kecil dalam bidang perdagangan dan jasa. Bidang bangunan dan industri, jumlah asetnya adalah kurang dari 100 juta rupiah. Batasan jumlah aset terus-menerus berkembang dari tahun ke tahun. Pada tahun 1990, ditetapkan batasan jumlah aset untuk usaha kecil, bahwa suatu usaha dapat dikategorikan sebagai usaha kecil dengan besarnya aset 600 juta rupiah dan ditambahkan pada batasan tersebut, bahwa pemiliknya adalah harus berkewarganegaraan Indonesia.

Tambunan (2012), menyatakan bahwa usaha mikro kecil menengah (UMKM) memainkan peranan penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara yang sedang berkembang (NSB), tetapi juga di negara-negara maju (NM). Di negara maju UMKM sangat penting, tidak hanya kelompok usaha tersebut menyerap paling banyak tenaga kerja di bandingkan dengan usaha besar (UB), seperti halnya di NSB, tetapi juga kontribusinya terhadap pembetulan dan pertumbuhan produk domestik bruto. (PDB) paling besar dibandingkan kontribusi dari usaha besar (UB). Di negara sedang berkembang (NSB) khususnya Amerika latin, Asia, dan Afrika, UMKM juga berperan sangat penting, khususnya dari perspektif pembangunan ekonomi pedesaan. Distribusi pendapatan dan pengurangan angka kemiskinan, serta kesempatan kerja dan sumber pendapatan bagi kelompok miskin. Dilihat dari kontribusinya terhadap produk domestik bruto (PDB) dan ekspor nonmigas, dua hal juga merupakan perbedaan paling mencolok dengan UMKM di negara maju (NM), khususnya produk-produk manufaktur, inovasi dan pengembangan teknologi, sedangkan peran UMKM di negara sedang berkembang (NSB) relatif rendah.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pada dasarnya juga merupakan salah satu penggerak perekonomian daerah. UMKM mampu memproduksi barang dan jasa yang menggunakan bahan baku utama yang berbasis pada pendayagunaan sumberdaya alam, bakat, dan karya seni tradisional dari daerah setempat. Dalam arah pengembangannya, usaha mikro kecil menengah merupakan penggerak perekonomian daerah (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2002).

2.2.8.1 Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008, kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah sebagai berikut:

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan. Kriteria yang harus dimiliki adalah,
 - a) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,- tidak termasuk di dalamnya tanah dan bangunan tempat usaha, atau
 - b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,-.
- 2) Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar. Kriterianya adalah,
 - a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,- atau paling banyak Rp. 500.000.000,-. Tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
 - b) Memiliki hasil penjualan lebih dari Rp. 300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan yang paling banyak Rp. 2.500.000.000,- (dua miliar lima ratus juta rupiah).
- 3) Kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut,
 - a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari RP. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah). Tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

- b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan yang paling banyak Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).

Kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan ayat (2) huruf a, huruf b, serta ayat (3) huruf a, huruf b, nilai nominalnya dapat diubah sesuai dengan perkembangan perekonomian yang diatur dengan peraturan presiden. Perbedaan usaha mikro, usaha kecil, dan usaha besar di Indonesia pada saat ini, adalah dilihat dari jumlah aset yang dimiliki serta jumlah hasil penjualan per-tahun.

2.2.8.2 Karakteristik Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Karakteristik yang melekat pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelebihan dan kekurangan UMKM itu sendiri. Beberapa kelebihan yang dimiliki UMKM menurut Tambunan (2002) adalah sebagai berikut:

1. Daya tahan
Motivasi pengusaha kecil sangat kuat dalam mempertahankan kelangsungan usahanya, karena usaha tersebut merupakan satu-satunya sumber penghasilan keluarga. Oleh karena itu pengusaha kecil sangat adaptif dalam menghadapi perubahan situasi dalam lingkungan usaha.
2. Padat karya
Pada umumnya UMKM yang ada di Indonesia merupakan usaha yang bersifat padat karya. Dalam proses produksinya, usaha kecil lebih memanfaatkan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki daripada menggunakan mesin-mesin sebagai alat produksi.
3. Keahlian khusus
UMKM di Indonesia banyak membuat produk sederhana yang membutuhkan keahlian khusus namun tidak terlalu membutuhkan pendidikan formal. Keahlian khusus tersebut biasanya dimiliki secara turun-temurun. Selain itu, produk yang dihasilkan UMKM di Indonesia mempunyai kandungan teknologi yang sederhana dan murah.
4. Jenis produk
Produk yang dihasilkan UMKM di Indonesia pada umumnya bernuansa kultur, yang pada dasarnya merupakan keahlian tersendiri dari masyarakat di masing-masing daerah. Contohnya seperti kerajinan tangan dari bambu atau rotan, dan ukir-ukiran kayu.

5. Keterkaitan dengan sektor pertanian
UMKM di Indonesia pada umumnya masih bersifat *agricultural based* karena banyak komoditas pertanian yang dapat diolah dalam skala kecil tanpa harus mengakibatkan biaya produksi yang tinggi.
6. Permodalan
Pada umumnya, pengusaha kecil menggantungkan diri pada uang (tabungan) sendiri atau dana pinjaman dari sumber-sumber informal untuk kebutuhan modal kerja.

Kelemahan-kelemahan UMKM tercermin pada kendala-kendala yang dihadapi oleh usaha tersebut. Kendala yang umumnya yang dialami UMKM adalah adanya keterbatasan modal, kesulitan dalam pemasaran dan penyediaan bahan baku, pengetahuan yang minim tentang dunia bisnis, keterbatasan penguasaan teknologi, kesulitan SDM (pendidikan formal) yang rendah, manajemen keuangan yang kurang baik, tidak adanya pembagian tugas yang jelas, serta sering mengandalkan anggota keluarga sebagai pekerja yang tidak dibayar (Tambunan, 2002).