

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Strategi Pengembangan Usaha Dagang**

##### **1. Pengertian Strategi**

Setiap perusahaan pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuannya. Ada banyak definisi mengenai strategi yang saling menyatu, terintegrasi, dan luas yang menghubungkan antara keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk mencapai tujuan utama. Definisi lain mengatakan bahwa strategi adalah suatu ide yang harus dicarikan cara pelaksanaannya dilapangan dengan melakukan berbagai hal yang tepat untuk mencari kemenangan dalam pertempuran. Ada juga definisi dari beberapa ahli lain yang menjelaskan mengenai perbedaan strategi dan taktik.

Menurut Drucker, strategi adalah melakukan sesuatu yang benar, sedangkan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar. Menurut Karl von Clausewitz, strategi adalah seni dalam menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang, sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam pertempuran. Jadi, dapat digambarkan ketika Christoper Colombus ingin menemukan jalan pintas menuju India (Strategi) maka yang dilakukan ialah dengan berlayar kearah barat dari pada kearah timur.

Apabila dikaitkan dengan bisnis, maka strategi bisnis ialah strategi yang dibuat oleh unit bisnis dengan lebih menitikberatkan pada kekuatan bersaing sebuah produk atau jasa dalam industri tertentu. Definisi lain menyebutkan bahwa strategi bisnis adalah strategi yang lebih menekankan pada posisi kompetitor terhadap produk atau jasa yang berada dalam segmen pasar yang sama.

Sedangkan menurut David strategi adalah alat berupa tindakan potensial berdasarkan keputusan manajemen tingkat atas dan melibatkan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar yang semuanya itu demi mencapai tujuan jangka panjang sehingga akan berdampak pada kemakmuran perusahaan kedepannya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, penulis mencoba memaknai apa yang dimaksud dengan strategi. Strategi adalah sebuah ide atau gagasan yang berorientasi pada masa depan mengenai apa yang harus kita kerjakan untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang tersebut, dimana ide tersebut memerlukan cara atau taktik yang tepat dan lebih menekankan pada kekuatan yang dimiliki untuk mencapai tujuan dalam konteks apapun (perang maupun bisnis).

## **2. Konsep Manajemen Strategis**

Manajemen strategis menurut Muhammad (2008) adalah upaya manajerial dalam menumbuhkan dan mengembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang agar perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi yang telah dibuat.

Manajemen strategis adalah sebuah seni dan ilmu mengenai kegiatan pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan strategis dari masing-masing fungsi yang memungkinkan untuk sebuah organisasi dapat mencapai tujuan dimasa yang akan datang. Tidak jauh berbeda dengan penjelasan definisi manajemen strategis sebelumnya, David (2006) mendefinisikan manajemen strategis sebagai ilmu dan seni dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasikan

keputusan lintas fungsi sehingga sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya.

Dari beberapa definisi di atas, terdapat beberapa tahapan yang terdapat dalam proses manajemen strategis menurut para ahli. Manajemen strategis memiliki tiga proses, yaitu:

1. Pembuatan Strategi

Pembuatan strategi meliputi pengembangan misi dan tujuan untuk jangka panjang, identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi untuk diadopsi.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi meliputi penentuan kebijakan perusahaan, sasaran operasional setiap tahun, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya secara tepat sesuai strategi yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi (Kontrol)

Strategi Evaluasi strategi meliputi upaya memantau seluruh hasil dari penerapan strategi yang telah dibuat termasuk didalamnya mengukur kinerja individu maupun perusahaan untuk kemudian mengambil langkah perbaikan jika diperlukan.

Menurut Dess dan Lumpkin dalam Kuncoro (2005), tahapan dalam manajemen strategis ada empat, yaitu:

1. Analisis Lingkungan, dilakukan dengan mendeteksi dan mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

2. Formulasi Strategi, meliputi pembuatan desain dan alternatif strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi organisasi.
3. Implementasi Strategi, berupa tindakan nyata di lapangan sebagai proses pelaksanaan strategi yang telah diformulasikan.
4. Evaluasi Strategi, meliputi proses pengevaluasian tentang bagaimana strategi yang telah dilakukan di lapangan dan seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja individu maupun organisasi.

Sedangkan menurut Thomson dan Strickland dalam Sampurno (2010), di dalam pembuatan strategi dan pengimplementasian strategi terdapat lima tugas manajerial yang saling terintegrasi satu sama lain, yaitu:

1. Mengartikulasi visi Strategik dan misi bisnis.
2. Merumuskan tujuan berupa pengkonversian visi menjadi kinerja spesifik yang harus dicapai oleh perusahaan.
3. Menyusun strategi untuk mencapai outcome yang diinginkan.
4. Eksekusi dan implementasi strategi.
5. Monitoring, evaluasi kinerja, dan inisiasi corrective adjustment terhadap arah perusahaan jangka panjang, tujuan, dan strategi atau eksekusi dan implementasi strategi.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu rangkaian proses pengambilan keputusan strategi yang meliputi perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), serta evaluasi (*evaluating*). Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif, mendalam (*deep thinking*) dan strategis. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini karena pihak manajemen akan

mempertimbangkan alternatif-alternatif prioritas dalam proses penyelesaian masalah dengan lebih efektif dan efisien.

### **3. Pengertian Usaha Dagang**

Usaha dagang adalah kegiatan yang berupa membeli lalu menjual kembali pasokan barang tersebut, tanpa adanya proses pengolahan kembali, dengan tujuan mendapatkan keuntungan atau laba. Keuntungan tersebut didapat dari biaya distribusi serta operasional.

Sedangkan orang yang menjual tersebut disebut sebagai pelaku usaha atau pedagang yang biasanya sebagian besar usahanya adalah dalam bentuk toko. Pengertian usaha dagang ini dapat diartikan juga sebagai pembelian barang apapun entah secara tunai maupun kredit.

(Murti Sumarni) Usaha Dagang adalah sebuah bisnis perdagangan yang membuat sebuah produksi dan mengelola sumber daya dengan menjadi sebuah bahan untuk membuat sebuah produk yang nantinya akan didistribusikan pada konsumen yang menikmati hasil dari produksi itu.

(Menurut Molengraffa) Usaha Dagang adalah sebuah keseluruhan perbuatan yang dilakukan dengan cara terus menerus dan bertindak keluar dan akan memperoleh penghasilan dengan mendagangkan produksi yang dikerjakan dalam sebuah perusahaan dagang.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Usaha Dagang (UD) adalah bentuk usaha yang kegiatan utamanya adalah membeli barang dan

menjualnya kembali dengan tujuan memperoleh keuntungan tanpa merubah kondisi barang yang dijual. Keuntungan dari barang yang dijual diperoleh dengan memperhitungkan biaya distribusi dan operasional.

#### **4. Jenis-Jenis Usaha Dagang**

Berdagang merupakan jembatan antara sesama individu yang saling membutuhkan antara satu sama lain, pada zaman modern ini berdagang merupakan perantara kepada produsen dan konsumen untuk membelikan dan menjualkan barang-barang yang memudahkan dan memajukan pembelian dan penjualan itu.

Menurut Romadhon (2017:12) jenis-jenis usaha dagang yaitu:

- a. Menurut cara menjual barang
  - 1) Pedagang besar adalah perdagangan yang kegiatannya semata-mata hanyalah menjual barang kepada pedagang lagi, yakni distributor, deler, dan pedagang-pedagang eceran, tidak secara langsung menjual barang kepada konsumen. Orang yang melakukan perdagangan besar disebut perdagangan besar.
  - 2) Pedagang kecil adalah perdagangan yang kegiatannya menjual barang langsung kepada konsumen, atau lebih sering disebut perdangan ritail. Usaha retail meliputi semua kegiatan yang melibatkan penjualan barang dan jasa secara langsung pada konsumen akhir untuk penggunaan pribadi dan bukan bisnis.
  - 3) Pedagang menengah adalah perdagangan kegiatan menjual barangnya tidak ada ketentuan khusus, kadang-kadang langsung kepada konsumen dan kadang-kadang menjual barang kepada pedagang lagi.
- b. Menurut batas-batas tempat berdagang
  - 1) Perdagangan lokal adalah perdagangan yang hanya mencakup satu pulau dalam satu bagian dari pulau.
  - 2) Perdagangan inter-insuler adalah perdagangan antar pulau, namun masih dalam satu negeri.
  - 3) Perdagangan luar negeri adalah perdagangan impor dan ekspor

## **5. Ciri-ciri/Karakteristik Usaha Dagang**

Setiap bentuk usaha yang menjalankan usahanya yang didirikan bersifat tetap, terus-menerus beraktivitas dan berkedudukan di tempat tertentu dengan tujuan memperoleh laba atau keuntungan. Tujuan setiap perusahaan, yaitu untuk mengoptimalkan keuntungan yang dihasilkan. Keuntungan atau laba yang dihasilkan merupakan selisih antara penerimaan perusahaan atas penjualan barang atau jasa kepada pelanggan dan biaya yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan keuntungan yang optimal.

Menurut Wardhani (2018: 6) bahwa ciri-ciri usaha perdagangan, sebagai berikut :

- a. Perusahaan dagang membeli barang untuk dijual kembali.
- b. Barang yang dibeli tidak perlu diproses produksi lebih lanjut sebelum dijual kembali.
- c. Biaya untuk memperoleh barang dagangan dihitung dan dilaporkan sebagai keseluruhan harga.
- d. Barang dagangan yang belum terjual disebut persediaan barang yang dilaporkan sebagai aktiva lancar dalam neraca keuangan.

## **6. Indikator Pengembangan Usaha Dagang**

Dari berbagai faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan Usaha Dagang, penulis mengambil variabel yang digunakan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini.

Menurut Budiarto (2015:99) Indikator perkembangan usaha ditandai dengan:

- a. Peningkatan volume produksi
- b. Mampu melakukan melakukan diversifikasi produk
- c. Mampu mengurangi produk gagal
- d. Menerapkan pencatatan keuangan dan aliran barang
- e. Mampu melakukan kontrol kualitas
- f. Mampu melakukan aktivitas peningkatan kompetensi tenaga kerja
- g. Melakukan peningkatan efisiensi konsumsi bahan bakar

- h. Melakukan pengelolaan limbah sampah
- i. Mengalami peningkatan aset, omset dan tenaga kerja

Menurut Pamungkas (2019: 42) Indikator pengembangan usaha adalah:

- a. Meningkatnya jumlah penjualan
- b. Berinovasi
- c. Luasnya pasar yang dikuasai
- d. Mampu bersaing
- e. Mempunyai akses yang luas terhadap lembaga keuangan

## **7. Teori – Teori Perubahan dan Pengembangan**

Sebuah teori pada umumnya menyatakan bahwa ketika seseorang atau kelompok terlibat dalam sebuah kegiatan, maka hasil akhirnya bisa diperkirakan akan terjadi. Diibaratkan dengan seorang petani menanam benih jagung di waktu tertentu dan menggarap tanahnya dengan cara khusus, maka petani tersebut dapat memperkirakan bahwa hasilnya nanti adalah panen jagung. Saat seseorang mempunyai program untuk melakukan perubahan sosial misalnya, maka mereka harus mempunyai teori tentang bagaimana perubahan itu yang akan terjadi.

Menurut Sondang P. Siagian, berbagai jenis organisasi baik itu organisasi dilingkungan pemerintah, organisasi sosial, dan organisasi niaga akan menghadapi perubahan. Di masa yang akan datang, organisasi – organisasi yang cepat tanggap terhadap perubahanlah yang akan berkembang dan maju.

Tuntutan dari berbagai pihak (stakeholders) mengharuskan sebuah organisasi untuk selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, dan kebutuhan mereka. Hal inilah yang menjadi sumber dasar terwujudnya perubahan pada organisasi tersebut. Menurut Sondang P. Siagian, munculnya tantangan dan perubahan pada sebuah organisasi tentunya tidak terjadi

begitu saja. Ada berbagai faktor yang memicu timbulnya perubahan tersebut diantaranya adalah situasi perekonomian, berbagai kecenderungan sosial, faktor geopolitik, persaingan, dan pelestarian lingkungan. Penjelasan mengenai faktor lain penyebab munculnya tantangan dan perubahan adalah sebagai berikut:

1. Tantangan Utama di Masa Depan Di masa yang akan datang, semua organisasi akan menjadi organisasi yang lebih baik. Dengan semakin tinggi tingkat efektivitasnya dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
2. Perubahan dalam Konfigurasi Ketenagakerjaan Para ilmuwan dan pemerhati konfigurasi ketenagakerjaan melihat bahwa generasi pekerja memiliki nilai kekaryaannya masing-masing
3. Tingkat Pendidikan Para Pekerja Pada kenyataannya tingkat pendidikan formal masyarakat dari tahun ke tahun akan semakin tinggi, baik di negara industri yang sudah maju maupun negara berkembang. Hal ini membuat tingkat harapan dalam karir dan perolehan pekerjaan serta penghasilan ikut meningkat.
4. Teknologi Tidak dapat dipungkiri bahwa teknologi saat ini berkembang dengan sangat pesat. Teknologi informasi, transportasi, dan komunikasi berkembang sedmikian cepatnya sehingga mengubah persepsi manusia tentang jarak, ruang, dan waktu. Seolah-olah hukum alam tentang ketiganya sudah tidak berlaku lagi saat ini.

Proses perubahan dengan pendekatan berbasis aset dapat dimaknai sebagai upaya yang sengaja dilakukan untuk mengumpulkan apa yang memberi hidup pada masa lalu (memori) dan apa yang memberi harapan pada masa yang akan datang (imajinasi). Memori dan imajinasi adalah dua hal yang penting untuk dihidupkan dalam menciptakan perubahan selain menggunakan logika dan analisis. Proses tersebut berdasarkan pada apa yang sedang terjadi sekarang dan memobilisasi potensi yang sudah ada. Inilah yang menjadikan ciri khas teori perubahan dengan pendekatan berbasis kekuatan karena melihat realitas dari sudut pandang yang lebih alami dan holistik.

## **B. Asset Based Community Development (ABCD)**

### **1. Pengertian Asset Based Community Development (ABCD)**

Nadhir Salahuddin (Ardiansyah, 2018:49) pendekatan ABCD adalah pendekatan yang mengarah pada pemahaman dan internalisasi aset, kekuatan, potensi, dan pendayagunaan secara mandiri dan maksimal. Di dalam upaya pengembangan masyarakat dengan menggunakan pendekatan ABCD, sejak awal harus menjadikan mereka sebagai aktor utama dalam mengenali potensi dan kekuatan yang dapat dimanfaatkan. Apabila lebih fokus dengan apa yang menjadi sumber kekuatan, maka mereka akan lebih bersemangat dan berkomitmen untuk melakukan perubahan.

Menurut Christopher Dureau dalam (Ardiansyah, 2018:49) ada beberapa istilah yang berkaitan erat dengan pendekatan *Asset Based Community Development* (ABCD). Istilah-istilah tersebut adalah pembangunan aset, mobilisasi aset, dan berbasis aset. Pembangunan aset memiliki makna memperkuat aset yang sudah ada dan memperluasnya. Mobilisasi aset adalah menyiapkan, menyusun, dan mengorganisasikan aset sehingga siap digunakan untuk pengembangan dan penghidupan jangka panjang. Berbasis aset memiliki makna menghargai dan mengembangkan aset.

## **2. Langkah Asset Based Community Development (ABCD).**

Dengan adanya sebuah pemanfaatan yang berbasis pendampingan bisa menjadikan sebuah kemajuan bagi sebuah usaha untuk mengembangkan usahanya agar bisa meningkatkan ekonomi dan menjadikan pengusaha mampu mandiri dalam mengolah sumber daya yang mereka miliki.

Dalam Metode ABCD memiliki lima langkah kunci untuk melakukan proses riset pendampingan diantaranya:

### *1. Discovery (Menemukan)*

Proses menemukan kembali kesuksesan dilakukan lewat proses percakapan atau wawancara dan harus menjadi penemuan personal tentang apa yang menjadi kontribusi individu yang memberi hidup pada sebuah kegiatan atau usaha. Pada tahap discovery, kita mulai memindahkan tanggung jawab untuk perubahan kepada para individu yang berkepentingan dengan perubahan tersebut yaitu entitas lokal. Pendamping melakukan wawancara kepada pengusaha tentang hasil sehari hari mereka. Kemudian penulis juga melakukan wawancara mendalam dengan beberapa konsumen yang melakukan kegiatan pembelian barang baik dipakai sendiri maupun dijual lagi. Wawancara tersebut dapat digiring untuk mengetahui aset dan potensi yang ada. Wawancara ini bersifat cerita antara pengusahat dengan pendamping sehingga yang banyak berbicara nantinya adalah pengusaha itu sendiri.

## 2. *Dream* (Impian)

Dengan cara kreatif dan secara kolektif melihat masa depan yang mungkin terwujud, apa yang sangat dihargai dikaitkan dengan apa yang paling diinginkan. Pada tahap ini, setiap orang mengeksplorasi harapan dan impian mereka baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk organisasi. Sebuah mimpi atau visi bersama terhadap masa depan yang bisa terdiri dari gambar, tindakan, kata-kata, dan foto.

Setelah melakukan wawancara kepada pengusaha pendamping mulai mengetahui impian atau keinginan pengusaha dalam mengembangkan usahanya. Setelah mengetahui keinginan atau impian maka langkah selanjutnya yaitu merancang sebuah kegiatan untuk memenuhi impian pengusaha.

## 3. *Design* (Merancang)

Proses di mana seluruh karyawan terlibat dalam proses belajar tentang kekuatan atau aset yang dimiliki agar bisa mulai memanfaatkannya dalam cara yang konstruktif, inklusif, dan kolaboratif untuk mencapai aspirasi dan tujuan seperti yang sudah ditetapkan sendiri. Proses merencanakan ini merupakan proses cara mengetahui aset-aset yang ada pada perusahaan.

## 4. *Define* (Menentukan)

Kelompok pemimpin sebaiknya menentukan ‘pilihan topik positif’: tujuan dari proses pencarian atau deskripsi mengenai perubahan yang diinginkan. Pendampingan dengan pengusaha terlibat dalam *Focus*

*Group Discussion (FGD)*. Pada Proses FGD pendamping dan pengusaha menentukan fokus pembahasan. Fokus pembahasan yang akan dibahas berupa hal yang positif. Proses FGD tersebut bisa berjalan dengan lancar kalau sudah disepakati pembahasan yang akan dibahas dalam diskusi antara pendamping pengusaha.

#### 5. *Destiny* (Lakukan)

Serangkaian tindakan inspiratif yang mendukung proses belajar terus menerus dan inovasi tentang “apa yang akan terjadi.” Hal ini merupakan fase akhir yang secara khusus fokus pada cara-cara personal dan organisasi untuk melangkah maju. Langkah yang terakhir adalah melaksanakan kegiatan yang sudah disepakati untuk memenuhi impian pengusaha dari pemanfaatan aset. Selain untuk memenuhi impian pengusaha agar perkembangannya bisa meluas, teori pada dasarnya adalah petunjuk (*guide*) dalam melihat realitas usaha. Teori dijadikan pola pikir dalam memecahkan suatu masalah yang ada di perusahaan. Pendampingan ini menggunakan pendekatan teori *Asset Based Community Development (ABCD)*, yang mengutamakan pemanfaatan aset dan potensi yang ada disekitar dan dimiliki oleh perusahaan Dagang. Untuk kemudian digunakan sebagai bahan yang memberdayakan usaha itu sendiri.

### **3. Prinsip-Prinsip Asset Based Community Development (ABCD)**

Nadhir Salahuddin (Ardiansyah, 2018:50) pendekatan ABCD memiliki beberapa prinsip-prinsip yang menjadi dasar acuan, “ruh”, dan karakteristik ABCD dalam pengembangan usaha. Masing-masing prinsip memberikan penyadaran dalam menguatkan pengusaha untuk mampu mengidentifikasi,

mengetahui, memahami, menginternalisasi, dan memobilisasi secara mandiri kekuatan dan energi positif yang mereka miliki untuk menuju peningkatan kesejahteraan.

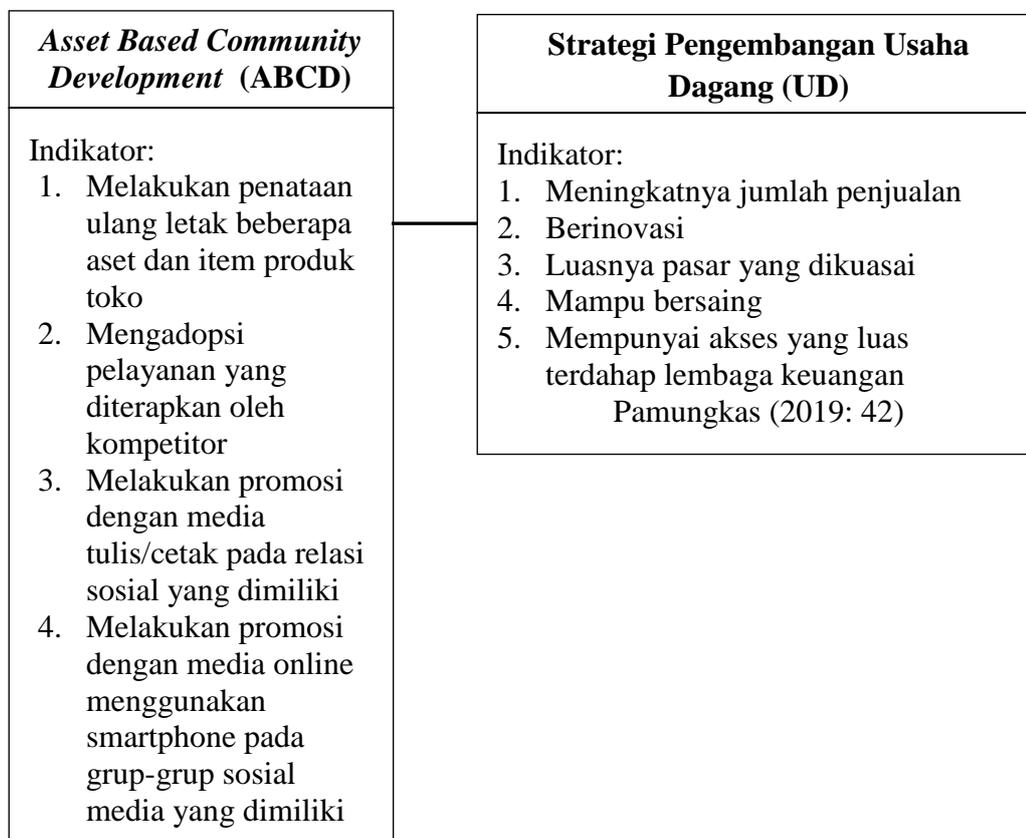
Nadhir Salahuddin (Ardiansyah, 2018:50) adapun prinsip-prinsip *Asset Based Community Development*(ABCD) dalam pengembangan usaha adalah sebagai berikut:

- a. Setengah terisi lebih berarti (*half of full and half empty*)
- b. Semua punya potensi (*no body has nothing*)
- c. Partisipasi (*participation*)
- d. Kemitraan (*partnership*)
- e. Penyimpangan positif (*positive deviance*)
- f. Berasal dari dalam masyarakat (*endogenous*)
- g. Mengarah pada sumber energi (*heliotropic*)

### **C. Kerangka Pikir**

Pendekatan berbasis aset adalah perpaduan antara metode bertindak dan cara berpikir tentang pembangunan. Pendekatan berbasis aset fokus pada sejarah keberhasilan yang telah dicapai, menemukan para pembaru atau orang-orang yang telah sukses, dan menghargai potensi, melakukan mobilisasi serta mengaitkan kekuatan dan aset yang ada. Dengan demikian pendekatan berbasis aset berfokus untuk melihat kekuatan-kekuatan yang dimiliki, bukan melihat permasalahan atau kendala yang dihadapi. Sehingga pendekatan berbasis aset ini bertujuan untuk menggali, mengenali, dan mengungkapkan potensi aset ataupun kekuatan-kekuatan yang dimiliki yang mendukung dalam sebuah kesuksesan usaha dagang.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



#### **D. Hipotesis**

Menurut (Sugiyono, 2018: 134) menyatakan “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah”.

Dalam penelitian ini tidak menggunakan hipotesis karena penelitian ini hanya untuk melihat bagaimana Strategi Pengembangan Usaha Dagang (UD) Wisma Jaya Keramik Pringsewu Menggunakan Asset Based Community Development (ABCD)