BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Strategi Pengembangan Usaha

2.1.1.1 Strategi

Menurut Morrisey (1995:45), strategi merupakan proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh suatu perusahaan supaya dapat tercapai segala misi. Seperti yang diketahui bahwa dalam pencapaian tujuan organisasi harus dibarengi dengan strategi dalam pencapaian tujuan. Strategi pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan tertentu dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi disusun untuk mengurangi kegagalan dan memaksimalkan hasil. Prihartono (2012:13)

Sedangkan David (2012: 18) mengemukakan bahwa strategi adalah: Aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Maka dapat di simpulkan bahwa strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah yang akan di tuju oleh perusahaan melalui aksi potensial yang didukung oleh keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Pengembangan Usaha.

Menurut Brown dan Petrello (1976) Pengembangan Usaha adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnispun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sambil memperoleh laba.

Menurut Anoraga (2007:66) Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas. Jika hal ini dapat dilakukan oleh setiap wirausaha, maka besarlah harapan untuk dapat menjadikan usaha yang semula kecil menjadi skala menengah bahkan menjadi sebuah usaha besar.

Maka dapat disimpulkan pengembangan usaha adalah suatu tanggung jawab dari setiap pengusaha atau lembaga yang menghasilkan produk atau jasa yang di butuhkan masyarakat yang membuatuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas untuk membuat usahanya menjadi lebih besar.

Kegiatan bisnis dapat dimulai dari merintis usaha (starting), membangun kerjasama ataupun dengan membeli usaha orang lain atau yang lebih dikenal dengan franchising. Namun yang perlu diperhatikan adalah kemana arah bisnis tersebut akan dibawa. Maka dari itu, dibutuhkan suatu pengembangan dalam memperluaskan dan mempertahankan bisnis tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Untuk melaksanakan pengembangan bisnis dibutuhkan dukungan dari berbagai aspek seperti bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, SDM, teknologi dan lain-lain.

Strategi pengembangan usaha menurut Hendro (2011) dalam jurnal Wijaya Wayan dkk dalam jurnal wayan dkk :

1) Kebutuhan modal untuk mengembangakanusaha.
2) Analisa resiko kegagalan bisnis.
3) Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus kasnya saat memutuskan berinvestasi di bisnis.
4) Tren pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya.
5) Faktor – faktor perubahan dan pengubahnya.
6) Kebutuhan SDM dan keterampilan.
7) Tingkat operasional kesulitan bisnisnya

Dari pengertian para ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha adalah suatu penentuan arah perusahaan yang membutuhkan keputusan serta dorongan dari setiap lini usaha untuk menghasilkan produk atau jasa yang di butuhkan konsumen, yang memiliki pandangan kedepan supaya perusahaan dapat berkembang semakin besar baik dari segi produksi, brand, kosumen dan pendapatan perusahaan.

2.1.1.3 Tahapan Pengembangan Usaha

Menurut Pandji Anoraga (2007:90), ada beberapa tahapan pengembangan usaha antara lain:

a. Tahap I: Identifikasi Peluang

Perlu mengidentifikasi peluang dengan didukung data dan informasi. Informasi biasanya dapat diperoleh dari berbagai sumber sepeti :

1) Rencana Perusahaan
2) Saran dan usul manajemen kecil
3) Program dan pemerintah
4) Hasil berbagai riset peluang usaha
5) Kadin atau asosiasi usaha sejenis

b. Tahap II: Merumuskan alternatif usaha

Setelah informasi berkumpul dan dianalisis maka pimpinan perusahaan atau manajer usaha dapat dirumuskan usaha apa saja yang mungkin dapat dibuka.

c. Tahap III: Seleksi Altenatif

Alternatif yang banyak selanjutnya harus dipilih satu atau beberapa alternatif yang terbaik dan prospektif. Untuk usaha yang prospektif dasar pemilihannya antara lain dapat menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Ketersediaan Pasar
2. Resiko Kegagalan
3. Harga

d. Tahap IV : Pelaksanaan Alternatif Terpilih

Setelah penentuan alternatif maka tahap selanjutnya pelaksanaan usaha yang terpilih.

e. Tahap V : Evaluasi

Evaluasi dimaksud untuk memberikan koreksi dan perbaikan terhadap usaha yang dijalankan. Di samping itu juga diarahkan untuk dapat memberikan masukan bagi perbaikan pelaksanaan usaha selanjutnya.

2.1.2 Kualitas Produk.

2.1.2.1 Pengertian kualitas produk

Produk merupakan objek yang berwujud, maupun yang tidak berwujud yang dapat dibeli orang (Harjanto, 2009:157). Pengertian kualitas produk menurut Kotler and Armstrong (2008) adalah sekumpulan ciri-ciri karakteristik dari barang dan jasa yang mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan suatu pengertian dari gabungan daya tahan, keandalan, ketepatan, kemudahan pemeliharaan serta atribut-atribut lainnya dari suatu produk.

Kotler dan Keller (2009) produk adalah segala sesuatu yang dapat di tawarkan ke pasar untuk memuaskan keinginan atau kebutuhan. Kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen . (Juran dalam Nasution, (2005)).

Tjiptono (2012) mendefinisikan kualitas sebagai tingkat mutu yang diharapkan dan pengendalian keragaman dalam mencapai mutu tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan menurut Kotler dan Amstrong (2008), kualitas produk adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya, meliputi daya tahan, kehandalan, kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut nilai.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas produk adalah adalah ciri khas yang dapat ditawarkan kepada konsumen yang memiliki daya tahan, keandalan, serta atribut nilai yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

2.1.2.3 Pentingnya kualitas produk

Menurut Rusel dalam (Ariani, 2012) mengidentifikasi tujuh peran pentingnya kualitas, yaitu:

a. Meningkatkan reputasi perusahaan

Perusahaan atau organisasi yang telah menghasilkan suatu produk atau jasa yang berkualitas akan mendapatkan predikat sebagai organisasi yang mengutamakan kualitas, oleh karena itu, perusahaan atau organisasi tersebut dikenal oleh masyarakat luas dan mendapatkan nilai lebih dimata masyarakat.

b. Menurunkan biaya

Untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas perusahaan atau organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya tinggi. Hal ini disebabkan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada (customer satisfaction), yaitu dengan mendasarkan jenis, tipe, waktu, dan jumlah produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan dan kebutuhan konsumen.

c. Meningkatkan pangsa pasar

Pangsa pasar akan meningkat bila minimasi biaya tercapai, karena organisasi atau perusahaan dapat menekan harga, walaupun kualitas tetap menjadi yang utama.

d. Dampak internasional

Bila mampu menawarkan produk atau jasa yang berkualitas, maka selain dikenal dipasar lokal, produk atau jasa tersebut juga akan dikenal dan diterima di pasar internasional.

e. Adanya tanggung jawab produk

Dengan semakin meningkatnya persaingan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, maka organisasi atau perusahaan akan dituntut untuk semakin bertanggung jawab terhadap desain, proses, dan pendistribusian produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

f. Untuk penampilan produk

Kualitas akan membuat produk atau jasa dikenal, dalam hal ini akan membuaat perusahaan yang menghasilkan produk juga akan dikenal dan dipercaya masyarakat luas.

g. Mewujudkan kualitas yang disarasakan penting

Persaingan yang saat ini bukan lagi masalah harga melainkan kualitas produk, hal inilah yang mendorong konsumen untuk mau membeli produk dengan harga tinggi namun dengan kualitas yang tinggi pula.

2.1.3 Keberhasilan Usaha

2.1.3.1 Definisi Keberhasilan Usaha

Menurut Suyatno (2010:179) keberhasilan usaha industri kecil di pengaruhi oleh berbagai faktor. Kinerja usaha perusahaan merupakan salah satu tujuan dari

setiap pengusaha. Kinerja usaha industri kecil dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan dalam pencapaian maksud atau tujuan yang diharapkan. Sebagai ukuran keberhasilan usaha suatu perusahaan dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti: kinerja keuangan dan *image* perusahaan.

Menurut Glancey dalam Sony Heru Priyanto (2009:73) Wirausaha yang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang superior akan dapat meningkatkan performansi usaha seperti peningkatan profit dan petumbuhan usaha.

Seperti yang dikemukakan oleh Suryana (2011:66) bahwa Untuk menjadi wirausaha yang sukses harus memiliki ide atau visi bisnis (*business vision*) yang jelas, kemudian ada kemauan dan keberanian untuk menghadapi resiko baik waktu maupun uang.

Dalimunthe dalam Edi Noersasongko (2005:27) yang menyatakan bahwa kita dapat menganalisis keberhasilan usaha dengan mengetahui kinerja suatu perusahaan yang dapat dirumuskan melalui suatu perbandingan nilai yang dihasilkan perusahaan dengan nilai yang diharapkan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki. Kinerja perusahaan adalah output dari berbagai faktor di atas yang oleh karenanya ukuran ini menjadi sangat penting untuk mengetahui tingkat adaptabilitas bisnis dengan lingkungannya. Kinerja usaha perlu dihubungkan dengan target perusahaan yang ditentukan oleh manajer-pemilik usaha. Apapun targetnya, kinerja usaha merupakan tolak ukur untuk menilai seberapa besar tingkat pencapaian suatu target atau tujuan usaha.

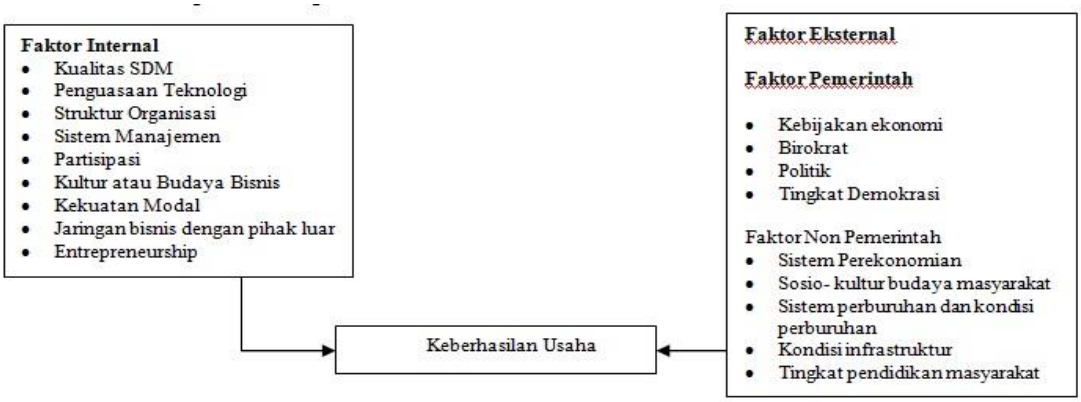
Menurut Ina Primiana (2009:49) mengemukakan bahwa Keberhasilan usaha adalah permodalan sudah terpenuhi, penyaluran yang produktif.

Menurut Albert Wijaya dalam Suryana (2011:168) yang mengemukakan bahwa Faktor yang merupakan tujuan yang kritis dan menjadi ukuran dari keberhasilan suatu perusahaan adalah laba .

Dwi Riyanti (2003:29) keberhasilan usaha yaitu usaha kecil berhasil karena wirausaha memiliki otak yang cerdas, yaitu kreatif, mengikuti perkembangan teknologi dan dapat menerapkan secara proaktif. Mereka juga memiliki energi yang melimpah serta dorongan dan kemampuan asertif.

Menurut Ranto (2007:20) dalam jurnal Rina Wahyuni Daulay dan Fridaa Ramadini (2012) Keberhasilan berwirausaha tidaklah identik dengan seberapa berhasil seseorang mengumpulkan uang atau harta serta menjadi kaya, karena kekayaan bisa diperoleh dengan berbagai cara sehingga menghasilkan nilai tambah. Berusaha lebih dilihat dari bagaimana seseorang bisa membentuk, mendirikan, serta menjalankan usaha dari sesuatu yang tadinya tidak berbentuk, tidak berjalan atau mungkin tidak ada sama sekali. Seberapa pun kecilnya ukuran suatu usaha jika dimulai dari nol dan bisa berjalan dengan baik maka nilai berusahanya jelas lebih berharga daripada sebuah organisasi besar yang dimulai dengan bergelimang fasilitas.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Keberhasilan Usaha



Sumber: Tulus Tambunan (2002:14)

Gambar 2.1 Faktor-faktor Keberhasilan usaha

Terlihat dari skema di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha dapat diketahui dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang diantarannya yaitu; kualitas sdm, penguasaan organisasi, struktur organisasi, sistem manajemen, partisipasi, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal, jaringan bisnis dengan pihak luar, tingkat entrepreneurship.

Faktor eksternal dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor pemerintah dan non pemerintah. Faktor pemerintah diantarannya; kebijakan ekonomi, birokrat, politik, dan tingkat demokrasi. Faktor non pemerintah yaitu; sistem perekonomian, sosio-kultur budaya masyarakat, sistem perburuhan dan kondisi perburuhan, kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, dan lingkungan global.

Menurut Luk dalam Suyatno (2010:179) berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan usaha industri kecil ini, hasil penelitiannya menemukan bahwa keberhasilan usaha kecil ditandai oleh inovasi, perilaku mau mengambil resiko. Begitu juga hasil penelitian Murphy dalam sumber yang sama menemukan bahwa

keberhasilan usaha kecil disumbangkan oleh kerja keras, dedikasi, dan komitmen terhadap pelayanan dan kualitas. Berbagai faktor penentu keberhasilan usaha industri kecil hasil identifikasi penelitian luk tersebut pada dasarnya adalah cerminan dari kemampuan usaha (pengetahuan, sikap dan keterampilan), pengalaman yang relevan, motivasi kerja dan tingkat pendidikan seseorang pengusaha.

Sehingga dapat diketahui bahwa keberhasilan usaha dapat dipengaruhi oleh kemampuan usaha yang tercermin diantarannya melalui pengetahuan, sikap, dan keterampilan dari pengusaha. Keberhasilan suatu usaha diidentikkan dengan laba atau penambahan material yang dihasilkan oleh pengusaha, tetapi pada dasarnya keberhasilan usaha tidak hanya dilihat dari hasil secara fisik tetapi keberhasilan usaha dirasakan oleh pengusaha dapat berupa panggilan pribadi atau kepuasaan batin.

2.1.3.3 Dimensi Keberhasilan Usaha

Keberhasilan usaha diidentikkan dengan perkembangan perusahaan. Istilah itu diartikan sebagai suatu proses peningkatan kuantitas dari dimensi perusahaan. Perkembangan perusahaan adalah proses dalam pertambahan jumlah karyawan, peningkatan modal, dan lain-lain.

Beberapa indikator dalam menentukan keberhasilan usaha menurut Henry Faizal Noor (2007:397) adalah sebagai berikut :

1. (Laba/*Profitability*)

Laba merupakan tujuan utama dari bisnis. Laba usaha adalah selisih antara pendapatan dengan biaya.

2. Produktivitas dan Efisiensi

Besar kecilnya produktivitas suatu usaha akan menentukan besar kecilnya produksi. Hal ini akan mempengaruhi besar kecilnya penjualan dan pada akhirnya menentukan besar kecilnya pendapatan, sehingga mempengaruhi besar kecilnya laba yang diperoleh.

3. Daya Saing

Daya saing adalah kemampuan atau ketangguhan dalam bersaing untuk merebut perhatian dan loyalitas konsumen. Suatu bisnis dapat dikatakan berhasil, bila dapat mengalahkan pesaing atau paling tidak masih bisa bertahan menghadapi pesaing.

4. Kompetensi dan Etika Usaha

Kompetensi merupakan akumulasi dari pengetahuan, hasil penelitian, dan pengalaman secara kuantitatif maupun kualitatif dalam bidangnya sehingga dapat menghasilkan inovasi sesuai dengan tuntutan zaman.

5. Terbangunnya citra baik

Citra baik perusahaan terbagi menjadi dua yaitu, *trust internal* dan *trust external*. *Trust internal* adalah amanah atau trust dari segenap orang yang ada dalam perusahaan. Sedangkan *trust external* adalah timbulnya rasa amanah atau

percaya dari segenap *stakeholder* perusahaan, baik itu konsumen, pemasok, pemerintah, maupun masyarakat luas, bahkan juga pesaing.

Dapat diketahui bahwa terdapat banyak pendapat dan pandangan mengenai dimensi keberhasilan usaha. Maka dimensi yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan pendapat Dwi Riyanti (2003:28) bahwa dimensi keberhasilan usaha yaitu diantarannya adalah Peningkatan dalam akumulasi modal atau peningkatan modal, Jumlah produksi, Jumlah pelanggan, Perluasan usaha, Perluasan daerah pemsaran, Perbaikan sarana fisik dan Pendapatan usaha.

2.1.3 Analsis SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2009: 18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Berdasarkan pada pendapat di atas maka analisa SWOT tidak hanya berguna dalam menganalisa kekuatan dan kelemahan dalam organisasi tetapi juga dapat meminimalkan dan mengatasi kelemahan dan ancaman-ancaman yang ada dalam pencapaian tujuan dalam suatu organisasi.

Analisa SWOT yang dilakukan oleh organisasi mempunyai tujuan yaitu untuk mengkaji dan menambah kekuatan (*strengths*), mengurangi kelemahan (*weaknesses*), memperluas peluang (*opportunities*) dan mengeliminasi ancaman dari luar (*threats*) (Suharto, 2004:53). Dengan adanya analisa tersebut maka suatu organisasi tidak hanya dapat mengeliminasi ancaman yang ada tetapi organisasi juga dapat mengantisipasi ancaman-ancaman yang akan timbul di masa yang akan datang.

2.1.3.1 Indikator SWOT

Perubahan akan selalu terjadi dan dimana perubahan tersebut berlangsung dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi. Perubahan tersebut terjadi secara fundamental hampir pada semua bidang. Perubahan yang terjadi tersebut dapat memberikan pengaruh yang baik maupun pengaruh yang buruk terhadap organisasi, untuk itu diperlukannya analisa terhadap lingkungan organisasi.

Analisa lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) yang mempengaruhi organisasi untuk mencapai tujuannya (Dirgantoro, 2004:38). Struktur lingkungan pada dasarnya dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) lingkungan internal (*strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan)), dan (2) lingkungan eksternal (*opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman atau tantangan)) (Dirgantoro, 2004:40). Lingkungan-lingkungan tersebut mempunyai beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut terdiri dari:

2.1.3.1.1 Lingkungan Internal: *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan)

Menurut **Wahyudi (1996 : 49)**dalam bukunya yang berjudul "*Pengantar Proses Berpikir Strategi*" menjelaskan

> "Lingkungan internal adalah lebih pada analisa intern organisasi dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi".

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti**,** Lingkungan internal terdiri dari komponen-komponen atau variabel-variabel yang berasal atau berada di dalam organisasi itu sendiri. Komponen-komponen dari lingkungan internal cenderung lebih mudah untuk dikendalikan oleh organisasi atau berada di dalam jangkauan intervensi suatu organisasi. Lingkungan internal terdiri dari indikator-indikator, sebagai berikut:

1. Segi organisasi.

Organisasi merupakan wadah atau alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan adanya organisasi maka pembagian tugas serta struktur tata hubungan kerja dapat dibagi secara merata dan diketahui secara pasti oleh anggota organisasi. Organisasi menurut Pradjudi Atmosudiro adalah:

> "struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu" (Atmosudiro dalam Hasibuan, 2003:26).

Organisasi dalam pelaksanaan otonomi daerah merupakan salah satu faktor untuk melihat kemampuan suatu daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya. Organisasi menurut Kaho jika ditinjau dari prosesnya adalah:

> *"organization is the process of combining the work which individuals or group have to performs with the faculties necessary for its execution, so that the duties so performed provide the best channels for the efficient, systematic, positive and coordinated application of effort* (organisasi adalah proses penggabungan kerja seseorang atau kelompok yang mempunyai kekuasaan-kekuasaan dan kewajiban untuk melakukan perbuatan hukum, sehingga kewajiban-kewajiban untuk melakukan penyediaan dapat menjadi lebih efisien, sistematis, positif dan aplikasi usaha yang terkoordinasi)*"* (Kaho, 2005:232).

Berdasarkan pada pendapat di atas maka dalam sebuah organisasi harus ada tujuan yang hendak dicapai, yaitu dengan menggabungkan beberapa proses kerja seseorang atau sekelompok orang, dimana dalam pencapaian tujuan tersebut dibutuhkannya sebuah struktur yang efisien, sistematis, positif dan koordinasi yang jelas.

Pendapat lain mengenai organisasi juga diungkapkan oleh Erni Tisnawati Sule, sebagai berikut:

> "sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan koordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu atau dengan kata lain organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuan tersebut melalui kerja sama" (Sule, 2006:4)."

Berdasarkan pada pendapat di atas sebuah organisasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda tergantung pada jenis organisasinya dan dapat dicapai melalui kerja sama.

Strengths (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari segi organisasi mempunyai sub-indikator, sebagai berikut (Dirgantoro dalam Khairil 2012:20):

a. Struktur Organisasi.

Suatu tujuan dengan mudah dapat dicapai apabila dalam organisasi ada struktur yang jelas sehingga adanya pembagian tugas yang kompleks dan jelas

dimana tidak terjadinya tumpang tindih tugas dan pola pertanggungjawaban yang mudah. Struktur organisasi menurut Liang Gie adalah:

> "Kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peran masing-masing dalam kebulatan kerjasama" (Liang Gie dalam Hasibuan, 2003:34).

Pendekatan desentralisasi atau otonomi merupakan salah satu struktur organisasi yang dapat menciptakan partisipasi dari anggota organisasi dimana organisasi tidak lagi dipandang sebagai wadah berbagai proses dan kegiatan organisasi, tetapi organisasi dapat juga dijadikan sebagai forum interaksi.

Struktur organisasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Stoner terdapat empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian, yaitu:

1. Pembagian kerja (*division of work*).
2. Pengelompkan kerja (*departmentalization*).
3. Penentuan relasi antarbagian dalam organisasi (*hierarchy*).
4. Koordinasi (*coordination*).

(Stoner dalam Sule, 2005:153-158).

b. Tujuan Organisasi.

Tujuan dari suatu organisasi dengan mudah dapat dicapai apabila anggota organisasi tahu dan paham akan tujuan tersebut. Pengetahuan dan pemahaman anggota organisasi akan tujuan yang hendak dicapai dapat dilakukan oleh organisasi dengan berbagai cara, salah satunya yaitu dengan mensosialisasikan tujuan tersebut supaya terciptanya kesatuan tujuan diantara kelompok organisasi.

Jika di dalam organisasi tidak ada kesatuan tujuan, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik (Hasibuan, dalam Khairil 2012 :20).

Tujuan organisasi menurut Glueck diartikan sebagai hasil akhir yang dicari untuk dicapai oleh organisasi dengan keberadaan dan kegiatan-kegiatannya (Glueck dalam Supriyono, 1990:24). Adanya tujuan yang jelas dalam sebuah organisasi akan memberi arah pada kegiatan sekelompok orang dan mempunyai sarana dimana kepentingan pihak-pihak yang disalurkan kedalam usaha bersama. Tujuan dapat berupa hal yang umum dan mungkin merupakan tujuan akhir serta dapat juga dijadikan sebagai tujuan antara untuk seluruh organisasi.

Tujuan yang ada pada organisasi mempunyai beberapa sifat seperti yang dikemukan oleh Reksohadiprodjo berikut:

1. Tujuan utama, seperti:
    a. Menciptakan serta mendistribusikan barang-barang dan jasa-jasa;
    b. Memenuhi tujuan-tujuan perorangan atau organisasi;
    c. Memenuhi kewajiban terhadap masyarakat lingkungan.
2. Tujuan sekunder, seperti:
    a. Pelaksanaan tugas-tugas secara ekonomis untuk mencapai tujuan utama (primer);
    b. Keefektifan tugas-tugas dalam pencapaian tujuan-tujuan utama.

(Reksohadiprodjo,dalam khairil 2012 :22)

Tujuan yang ada pada organisasi akan mempunyai banyak manfaat bagi organisasi yang bersangkutan dalam proses perumusan dan implementasi strategi apabila manajemen puncak (eksekutif organisasi) dapat dengan baik merumuskan,

melembagakan, mengkomunikasikan dan menguatkan tujuan tersebut melalui organisasi.

c. Kebijakan.

Pencapaian tujuan suatu organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi lainnya dapat dilakukan apabila adanya kesamaan tujuan. Selain itu pencapaian tujuan dapat dilakukan apabila adanya kebijakan yang mendukung. Kebijakan pemerintah menurut Thomas R. Dye adalah *is whatever governments choose to do or not to do* (apa yang pemerintah pilih dan apa yang tidak pemerintah pilih) (Thomas R. Dye dalam Tangkilisan, 2004:5). Berdasarkan pendapat tersebut, apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuan dan kebijakan itu harus meliputi semua tindakan-tindakan pemerintah bukan semata-mata pernyataan keinginan pemerintah. Dengan adanya kebijakan maka dalam pencapaian tujuan tersebut pemerintah dapat menentukan hal-hal apa saja yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan.

Pendapat lain mengenai kebijakan juga diungkapkan oleh William Dunn, dimana menurutnya kebijakan publik adalah serangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan (termasuk keputusan untuk tidak berbuat) yang dibuat oleh badan-badan atau kantor-kantor pemerintah (Willian Dunn dalam Tangkilisan, 2004:6).

Berdasarkan pada beberapa konsep kebijakan di atas menunjukan bahwa unsur tujuan dan sarana merupakan unsur pokok yang harus ditetapkan dalam membuat kebijakan. Selain itu kebijakan sangat erat hubungannya dengan sasaran-sasaran yang diupayakan dan cara-cara bagaimana tujuan itu harus dicapai.

2. Segi Keuangan.

Keuangan mempunyai posisi yang sangat penting, karena dengan keuangan suatu organisasi dapat melakukan hal-hal yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu dengan adanya keuangan yang memadai maka pencapaian tujuan akan lebih mudah. Menurut Wajong, uang diartikan sebagai:

1. Alat untuk mengukur harga barang dan jasa;
2. Alat untuk menukar barang dan jasa;
3. Alat penabung.

(Wajong dalam Kaho, 2005:138).

Segi keuangan mempunyai indikator sebagai berikut (Dirgantoro, 2004:42):

a. Profitabilitas.

Profitabilitas menunjang bahwa organisasi dapat memperoleh keuntungan dari tujuan yang hendak dicapai (Dirgantoro, 2004:42). Untuk mendapatkan suatu keuntungan maka organisasi memerlukan beberapa hal, salah satunya adalah keuangan. Dengan adanya keuangan yang memadai maka organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta berjalan lebih baik. Keadaan keuangan organisasi juga dapat menentukan corak, bentuk serta kemungkinan-kemungkinan kegiatan yang akan dilakukan (Kaho, 2005:138).

b. Aktivitas.

Aktivitas suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar apabila didukung oleh keuangan yang memadai. Selain itu dengan adanya keuangan yang memadai maka aktivitas suatu organisasi dapat berkembang dengan baik tidak terpaku pada hal-hal itu saja. Dengan keuangan yang memadai juga dapat dilihat berhasil atau

tidaknya suatu aktivitas yang akan dilakukan oleh suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi lainnya (Kaho, 2005:138-139).

c. Peluang Investasi.

Investasi dapat meningkatkan sumber keuangan organisasi untuk waktu jangka panjang (Siagian, 2005:107). Pemerintah dapat melalukan investasi kepada pihak manapun, baik pihak swasta maupun pihak pemerintah itu sendiri. Salah satu investasi yang dapat dilakukan oleh pemerintah yaitu dalam bidang pendidikan (dalam Jurnal KUKM, Mei 2007:11). Dengan adanya pendidikan yang baik kepada aparatur maka akan adanya peningkatan kualitas dan kinerja SDM.

3. Segi Teknologi.

Pemanfaatan teknologi berperan penting dalam peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Teknologi menurut Ignatius Suharto diartikan sebagai sekumpulan pengetahuan masyarakat yang berkaitan dengan dunia industri (Suharto, 2004:49). Disamping itu, pemanfaatan teknologi juga dapat meningkatkan citra pemerintah sebagai organisasi, apabila pemanfaatan teknologi tersebut dapat digunakan dengan sebaik-baiknya (Siagian, 2005:112).

4. Segi Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi dimana SDM dalam organisasi merupakan subyek dalam setiap aktivitas atau dapat dikatakan sebagai unsur pelaksana. *Strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) dari segi SDM terdiri dari indikator sebagai berikut (Siagian, 2005:115):

a. Manajerial.

Manajerial atau kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat diperlukan salah satunya dalam hal pengambilan keputusan. Pemimpin menurut Kartini Kartono diartikan sebagai:

> "seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan – khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan" (Kartono, 2005:38).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dilihat bahwa seseorang pemimpin harus mempunyai satu atau beberapa kelebihan. Hal tersebut dimaksudkan supaya pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan.

Pendapat lain mengenai kepemimpinan juga diungkapkan oleh Taliziduhu Ndraha, sebagai berikut:

> "gejala sosial, kemampuan seseorang (suatu pihak) untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain itu berubah atau tetap menjadi integratif " (Ndraha, 2003:246).

Berdasarkan pada beberapa pendapat di atas maka kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu:

1. Cara berkomunikasi.
2. Pemberian motivasi.
3. Kemampuan memimpin.
4. Pengambilan keputusan.
5. Kekuasaan yang positif.

(Chapman dalam Husein, 1997:31).

Berdasarkan pendapat di atas maka seorang pemimpin sangat diperlukan dalam sebuah organisasi tidak hanya untuk mengambil keputusan yang baik, tetapi dengan adanya kepemimpinan atau manajerial yang baik dan dengan tipe kepemimpinan yang baik pula maka dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi. Motivasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, dimana dengan adanya motivasi maka aparatur mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya mempunyai gaya atau tipe yang berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti, latar belakang dari pemimpin, lingkungan serta hal lainnya. Gaya atau tipe kepemimpinan menurut Kartini Kartono dibagi menjadi beberapa tipe, sebagai berikut:

1. Tipe karismatis;
2. Tipe paternalistis dan maternalistis;
3. Tipe militeristri;
4. Tipe otokratis/otoritatif (*authoritative, dominator*);
5. Tipe laisser faire;
6. Tipe populistis;
7. Tipe administratif;
8. Tipe demokratis (*group developer*).

(Kartono, 2005:80-81).

Berdasarkan pada hal tersebut, maka demokratis merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Kepemimpinan demokratis lebih berorientasi kepada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahannya. Kepemimpinan demokratis dalam pelaksanaanya sangat menghargai potensi setiap individu serta mau mendengarkan nasehat bawahannya. Dalam kepemimpinan demokratis juga ada sebuah penekanan pada disiplin diri, dari kelompok untuk kelompok. (Kartono, 2005:188).

b. Keterampilan.

Masalah keterampilan SDM dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting, hal tersebut dikarenakan berkaitan dengan kinerja dari anggota organisasi itu sendiri. Organisasi yang memiliki anggota dengan tingkat keterampilan yang baik maka akan lebih mudah dalam mencapai tujuan. Peningkatan terhadap keterampilan SDM dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan berbagai upaya, seperti pemberian pelatihan dan pengembangan (Husein, 1997:13). Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada anggota organisasi juga akan meningkatkan efesiensi dan efektifitas kerja anggota organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan.

2.1.3.1.2 Lingkungan Eksternal: Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman atau Tantangan (*Threats*)

Dalam Khairil Menurut **Wahyudi (1996:67)** dalam bukunya yang berjudul "*Pengantar Proses Berpikir Strategi*" menjelaskan :

"Lingkungan eksternal adalah lebih pada analisa ekstern organisasi dalam rangka menilai atau mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar organisasi".

Sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2009:18), Lingkungan eksternal dapat dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi. Dalam rangka pencapaian tujuan, sasaran

dan dalam mengemban misi organisasi, tidak dapat dielakan lagi bahwa sangat diperlukannya interaksi antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Faktor eksternal terdiri beberapa indikator, dimana indikator tersebut dapat menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman atau tantangan (*threats*).

Indikator tersebut dapat menjadi peluang jika dimanfaatkan dengan baik oleh organisasi yang bersangkutan. Peluang menurut Siagian diartikan sebagai berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis (Siagian, 2005:173). Analisa terhadap peluang bertujuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Jika peluang tersebut tidak dapat dimanfaatkan dengan baik, maka akan menjadi ancaman bagi organisasi, dimana ancaman adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan dan akan mengarah kepada penurunan kedudukan organisasi apabila tidak adanya tindakan dengan tujuan yang tepat (Kotler, 2000:68).

Lingkungan eksternal terdiri dari indikator, sebagai berikut:

1. Segi Teknologi.

Teknologi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dalam perkembangan suatu organisasi. Teknologi dalam organisasi dapat menciptakan suatu peningkatan efesiensi kerja dan mutu produk. Faktor eksternal dari segi teknologi terdiri dari sub-indikator sebagai berikut (Dirgantoro, 2004:53):

a. Perkembangan Teknologi.

Teknologi pada saat ini berkembang demikian pesat. Perkembangan teknologi yang sangat pesat tersebut mempunyai dampak yang positif dimana

lahirnya berbagai ilmu baru (Siagian, 2005:80). Salah satu ilmu yang lahir setelah terjadinya perkembangan teknologi yaitu *e-Government*. Dengan lahirnya ilmu tersebut maka pemerintah dapat menggunakan teknologi dalam setiap aktivitasnya dan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Selain itu dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dalam aktivitasnya, pemerintah dapat merubah atau memangkas panjangnya sistem birokrasi yang ada dengan sistem birokrasi yang singkat.

b. Orang Semakin *Comfortable* Menggunakan Komputer.

Komputer merupakan salah satu teknologi yang perkembangannya sangat pesat. Perkembangan dari komputer tersebut tidak hanya harus diikuti oleh keterampilan dari aparatur organisasi tetapi juga harus diiringi dengan keterampilan atau keahlian dari masyarakat (Siagian, 2005:81). Berdasakan hal tersebut maka masyarakat akan semakin nyaman atau *comfort* dalam menggunakan komputer dan tidak mengganggap perkembangan teknologi sebagai suatu hal yang dapat mempersulit mereka. Dengan adanya kenyamanan dari masyarakat dalam menggunakan komputer maka pemerintah dapat memanfaatkan peluang itu dengan mengembangkan pemerintahan yang berbasis teknologi, salah satunya dalam sistem pelayanan publik (Siagian, 2005:81).

2. Segi Ekonomi.

Segi ekonomi atau dapat dikatakan sebagai faktor keuangan merupakan hal yang penting dalam setiap organisasi baik itu organisasi pemerintahan maupun organisasi di luar pemerintahan, karena tidak ada kegiatan yang tidak membutuhkan biaya. Semakin besar jumlah uang yang tersedia, semakin banyak

pula kemungkinan kegiatan atau pekerjaan yang dapat dilaksanakan serta semakin baik pula pengelolaannya. Segi ekonomi mempunyai indikator, sebagai berikut:

a. Adanya Peningkatan Pendapatan Pelanggan.

"Peningkatan terhadap pendapatan pelanggan secara tidak langsung adanya peningkatan terhadap pertumbuhan ekonomi, baik pertumbuhan ekonomi daerah maupun pertumbuhan ekonomi negara" (Siagian, 2005:65-67). Dengan adanya peningkatan terhadap pendapatan pelanggan, dimana pemerintah sebagai suatu organisasi dapat meningkatkan kualitas dari produknya, misalnya dengan meningkatkan kualitas dari produk pelayanan publiknya. Peningkatan terhadap kualitas dalam setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi lainnya memerlukan biaya yang tidak sedikit (Mardiasmo, 2004:8). Dengan adanya hal tersebut maka biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat sebagai pelanggan untuk mendapatkan produk tersebut juga tidak sedikit tetapi karena adanya peningkatan terhadap pendapatan mereka, maka hal tersebut tidak menjadi permasalahan yang sangat berarti (Dirgantoro, 2004:53).

b. Adanya Penurunan Pendapatan Pelanggan.

Penurunan terhadap perekonomian juga akan mempengaruhi pembangunan suatu negara dan juga akan berpengaruh terhadap penurunan pendapat perekonomian masyarakat (pelanggan) (Budiman, 2000:2). Dengan adanya penurunan terhadap pendapatannya, maka pelanggan tidak menghendaki hal-hal yang berlebihan dengan biaya yang cukup mahal. Pemerintah sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan terhadap masyarakat dapat memahami situasi tersebut dengan menurunkan biaya dalam proses pelayanan yang diberikan.

c. Tingkat Inflasi.

Pertumbuhan ekonomi dalam suatu negara akan berpengaruh terhadap inflasi di negara tersebut. Pertumbuhan ekonomi yang baik dalam suatu negara maka tingkat inflasi yang terjadi akan semakin kecil atau rendah. Inflasi merupakan suatu proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus-menerus dan saling mempengaruhi. Inflasi dapat digolongkan menjadi 3 yaitu:

1. Inflasi ringan, terjadi apabila kenaikan harga berada di bawah angka 10% setahun.
2. Inflasi sedang, terjadi apabila kenaikan harga berada diantara 10%-30% setahun;
3. Inflasi berat, terjadi apabila kenaikan harga berada diantara 30%-100% setahun; dan,
4. Hiperinflasi atau inflasi tak terkendali, terjadi apabila kenaikan harga berada di atas 100% setahun.

(dalam http://id.wikipedia.org/wiki/Inflasi).

Secara umum, inflasi memiliki dampak positif dan dampak negatif, tergantung parah atau tidaknya inflasi. Apabila inflasi tersebut ringan maka, mempunyai pengaruh yang positif dalam arti dapat mendorong perekonomian lebih baik, yaitu meningkatkan pendapatan nasional dan membuat orang bergairah untuk bekerja, menabung dan mengadakan investasi (dalam, http://id.wikipedia. org/wiki/Inflasi).

Inflasi yang terjadi dapat disebabkan oleh dua hal, yaitu:

1. Inflasi yang disebabkan oleh tarikan permintaan (*demand full inflation)*. Inflasi ini terjadi akibat adanya permintaan total yang berlebihan sehingga terjadi perubahan pada tingkat harga. Bertambahnya permintaan terhadap barang dan jasa mengakibatkan bertambahnya permintaan terhadap faktor-faktor produksi. Meningkatnya permintaan terhadap faktor produksi itu kemudian menyebabkan harga faktor produksi meningkat. Jadi, inflasi ini terjadi karena suatu kenaikan dalam permintaan total sewaktu perekonomian yang bersangkutan dalam situasi *full employment*.
2. Inflasi yang disebabkan oleh desakan biaya (*cost push inflation)*. Inflasi ini terjadi terjadi akibat meningkatnya biaya produksi (*input*) sehingga mengakibatkan harga produk-produk (*output*) yang dihasilkan.

(dalam, http://id.wikipedia. org/wiki/Inflasi).

Pada umumnya pegendalian terhadap tingkat inflasi yang terjadi baik di Indonesia maupun negara lainnya dapat sangat tergantung kepada bank sentral suatu negara yang bersangkutan.

3. Segi Sosial.

Berbagai interaksi yang terjadi antara organisasi dengan aneka ragam kelompok masyarakat yang dilayaninya, untuk itu diperlukannya pengenalan terhadap berbagai faktor sosial dalam masyarakat, seperti keyakinan, pendidikan serta sistem nilai yang dianut. Pengenalan terhadap faktor sosial sangat penting karena faktor sosial dalam masyarakat selalu berubah dimana perubahan tersebut

ada kalanya dengan intensitas yang sangat tinggi. Indikator dari segi sosial terdiri dari (Siagian, 2005:73-78):

a. Pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu bidang pembangunan sosial yang menjadi sasaran perhatian semua kalangan. Pendidikan sering digunakan sebagai salah satu tolok ukur kemajuan suatu bangsa. Masyarakat berdasarkan tingkat pendidikan dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Masyarakat terbelakang atau tradisional, jika pendidikan masyarakat rata-rata tingkat sekolah dasar.
2. Masyarakat dengan tingkat kemajuan sedang, jika tingkat pendidikan masyarakat rata-rata sekolah menengah tingkat pertama.
3. Masyarakat maju, jika rata-rata tingkat pendidikan masyarakat sudah mencapai tingkat sekolah menengah atas atau lebih tinggi.

(Siagian, 2005:74).

Pendidikan dalam sebuah negara atau daerah dapat disoroti dalam berbagai sudut pandang, seperti semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, maka mereka dianggap memiliki pengetahuan dan keterampilan yang makin tinggi pula (Siagian, 2005:74).

b. Budaya (Kultur)

“Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri yang khas. Kepribadian dan jati diri tersebut tercermin pada kultur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Kultur suatu organisasi harus merupakan sub-kultur dari kultur

yang dianut oleh masyarakat" (Siagian, 2005:785). Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk memahami kultur yang dianut oleh masyarakat.

Kultur suatu masyarakat menunjukan jati diri masyarakat tersebut dan membedakan dengan masyarakat lainnya. Kultur itu sendiri sangat berperan dalam penentuan batas-batas berperilaku dan penentuan norma-norma. Selain itu kultur juga berperan dalam menentukan tata krama yang harus ditaati oleh seseorang dalam interaksinya dengan orang lain termasuk penggunaan bahasa (Siagian, 2005:77).

c. Demografi.

Faktor demografi dapat dilihat dari sudut pengelompokan para anggota masyarakat pada tiga kelompok utama, yaitu:

1. Kelompok yang belum produktif, kelompok ini terdiri dari bayi hingga mencapai usia remaja. Para angggota masyarakat ini menurut peraturan perundang-undangan belum diizinkan untuk memasuki pasaran kerja tetapi kewajiban mereka lebih diarahkan untuk menuntut ilmu di lembaga-lembaga formal.
2. Kelompok yang produktif, terdiri dari masyarakat yang kelompok usianya memasuki dan berada pada pasaran kerja. Masyarakat yang berada pada kelompok ini juga pada umumnya masih ada yang tidak berhasil memperoleh pekerjaan (pengangguran).
3. Kelompok yang sudah berusia lanjut, terdiri dari masyarakat yang pernah mempunyai pekerjaan dan penghasilan tetap sudah memasuki usia pensiun. (Siagian, 2005:78).

Faktor demografi ini mengarah kepada beban yang harus dipikul oleh kelompok masyarakat yang berada pada kelompok produktif dan mempunyai pekerjaan dan penghasilan tetap.

2.2 Kerangka Pemimikiran

Perkembangan industry kreatif kreatif menjadi salah satu industri penyumbang terbesar pada pendapatan perkapita negara yaitu sekitar 7-8% pertahun dan terus meningkat, industry kreatif juga mampu menyerap tenaga kerja yang cukup tinggi yaitu 23% dari total populasi penduduk Indonesia. Salah satu industry kreatif di Jawa Barat adalah Unit Pelaksanaan Tingkat Daerah di bawah Perdaganagan dan Perindustrian UMKM Keramik Plered (UPTD Litbang Keramik Plered) yang terletak dijalan Jl. Raya Anjun-Plered-Purwakarta, Anjun, Plered, Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat 41162. UMKM ini mempunyai 300 pengrajin keramik di daerah Plered.

UPTD Litbang Keramik Plered merupakan koperasi UMKM Keramik di Plered, dalam kegiatan usahanya, UPTD Litbang Keramik Plered memberikan arahan mengenai hal-hal yang dapat mengembangkan usaha anggotanya, industry keramik plered sudah mempunyai pangsa pasar sampai kemanca negara, akan tetapi akhir-akhir ini jumlah penjualan semakin menurun, hal ini di sebabkan oleh banyaknya pesaing dan kualitas produk kalah saing dengan produk pesaing.

Dalam hal ini UPTD harus mengambil langkah- langkah untuk mengembangkan usahanya untuk menjadi lebih baik dengan cara melakukan analisis factor eksternal dan internal untuk mendukung pengembangan usaha yang di hitung menggunakan analis *SWOT*.

Dalam pelaksanaan penelitian ini penulis menggunkan metode kualitatif. Dalam penelitian kualitatif gejala bersifat holistik atau menyeluruh dan tidak dapat dipisah-pisahkan sehingga tidak atau menetapkan penelitiannya berdasarkan variabel penelitian, sehingga peneliti kualitatif tidak akan menetapkan penelitian hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan **Situasi Sosial** yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting, narasumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari settingnya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di tempat pembelanjaaan, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, dijalan, dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya maka pengumpulan datanya menggunakan sumber primer dan sekunder.

Tabel 2.6

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Mira Septiana dan Dr. Astri Ghina	Strategi Pengembangan Untuk Keberlangsungan Usaha Dengan Pendekatan Timmons Model (Studi Pada Sentra Industri Rajutan Binong Jati)	2015	- Peluang (Opportunity) Peluang usaha rajutan di Binong Jati dapat dikatakan kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari jumlah permintaan yang drastis menurun dan margin keuntungan yang kecil. - Sumber daya (Resource) Sumber daya dapat dikategorikan cukup baik, karena modal untuk memulai usaha ini dapat dikatakan minim dan berasal dari sumber yang tidak menggunakan bunga, yang

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			artinya pengusaha berhasil melakukan penghematan.8 - Tim (Team) Tim dalam usaha ini dikategorikan masih kurang baik. Dari segi pemimpin usaha, masih digolongkan kurang mumpuni dalam memimpin usahanya, seperti kurangnya solusi dalam pemecahan masalah dan dari segi kualitas tim masih kurangnya loyalitas. - Strategi Strategi yang dapat diterapkan pengusaha rajutan di Binong Jati demi kelangsungan usahanya adalah fokus untuk menaikkan permintaan pasar, caranya dapat dengan mengubah target pasar atau membuat nilai tambah untuk menyaingi kompetitor, serta menggunakan media online untuk menjangkau pasar yang lebih luas.
S.N. Kasim, S.N. Sirajuddin, Irmayani	Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah Di Kabupaten Enrekang	2011 (ISSN)	- Kondisi Usaha Populasi sapi perah mengalami peningkatan dari tahun ke tahun yaitu tahun 2006 sebanyak 1.056 ekor menjadi 1.581 ekor pada tahun 2008, dengan peningkatan ini menunjukkan bahwa masyarakat Kabupaten Enrekang sudah melihat prospek pengembangan sapi perah yang dapat meningkatkan pendapatan dan pengembangan sapi perah di Kabupaten Enrekang mendapat perhatian khusus dari pemerintah

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			daerah, propinsi dan pusat. Pemasaran dangke sendiri untuk sekarang ini mengalami peningkatan, hal ini dibuktikan dengan dangke yang diproduksi tidak dapat menutupi permintaan. Dangke ini dipasarkan di kabupaten Enrekang sendiri dan di luar kabupaten enrekang, dan dijadikan oleh-oleh. - Strategi yang diperoleh sebagai berikut : 1. Meningkatkan populasi sapi perah (1,785) 2. Pemperdayaan kredit usaha (0,865) 3. Optimalisasi lahan (0,38)
Raymond Marbun, Ine Maulina dan Iwan Gumilar	Strategi Pengembangan Koperasi Berorientasi Bisnis	2012 (ISSN)	Hasil dari perhitungan matriks strategi Industri pengeloaan sekarang berada pada kuadran 1 yang cenderung mendukung strategi agresif (S-O). Berdasarkan pemaknaan strategi menghasilkan enam alternative strategi yaitu mempertahankan dan meningkatkan kualitas ikan pindang serta pengawasan dan pelayanan, meningkatkan jumlah produksi, mengoptimalkan kegiatan produksi dan kesejahtraan, menghasilkan jenis ikan pindang yang baru, meningkatkan teknologiu produksi dan pendekatan konsumen, ,e,buat pengganggaran produksi.
Wayan Wijaya, Yulianeu, Tsalis Syaifuddin, dan Heru Sri Wulan	Strategi Pengembangan Usaha Cv. Steba Advertising Semarang Dalam	2017	kesimpulan bahwa strategi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha dari CV. Steba Advertising antara lain:

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
	Meningkatkan Pendapatan		1. Penggunaan mesin-mesin berteknologi baru yang harganya masih relatif stabil perlu dilakukan untuk dapat menjaga dan meningkatkan kualitas produksi perusahaan. 2. Memanfaatkan kecenderungan penggunaan media iklan oleh perusahaan-perusahaan di Semarang sebagai pangsa pasar potensial dengan tetap menjaga dan meningkatkan kualitas produk periklanan 3. Menetapkan harga yang lebih tepat berdasarkan biaya produksi yang stabil dikarenakan nilai tukar mata uang yang stabil. 4. Melakukan inovasi produk untuk dapat menjaring pangsa pasar potensial melalui pemanfaatan teknologi yang semakin maju 5. Menggarap pangsa pasar konsumen potensial melalui bauran promosi yang tepat dengan memanfaatkan kemampuan pemanfaatan teknologi oleh tenaga kerja perusahaan 6. Meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing dengan produk pengganti yang semakin diminati oleh konsumen. 7. Melakukan optimalisasi harga penawaran oleh perusahaan berdasarkan biaya produksi 8. Meningkatkan kapasitas produksi dengan cara meningkatkan jumlah

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			mesin produksi untuk dapat memuaskan konsumen sehingga tidak beralih kepada produk pengganti.
Majeni Djalil dan Sulaeman	Strategi Pengembangan Usaha Keripik Ubi Kayu Pada Industri Pundi Mas Di Kota Palu	2015 (ISSN)	Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian mengenai strategi pengembangan usaha keripik ubi kayu pada industri Pundi Mas dapat ditarik beberapa kesimpulkan sebagai berikut : 1. Kondisi faktor internal dan eksternal pengembangan usaha keripik ubi kayu Pundi Mas yang difokuskan pada permasalahan yaitu dari segi (a) strategi promosi industri keripik ubi kayu Pundi Mas dirasa kurang melaksanakan dan memanfaatkan kegiatan promosi baik melalui media cetak, brosur-brosur, periklanan maupun internet (b)ketersediaan tenaga kerja Pundi Mas kurang bertahan dalam industri ini hanya ada beberapa tenaga kerja yang bertahan sehingga pimpinan perlu meningkatkan motivasi dan produktifitas tenaga401 kerjanya (c) perkembangan teknologi ini harus difikirkan dan dilaksanakan industri Pundi Mas karena industri sendiri saat ini belum memikirkan untuk mengganti alat yang lebih modern atau menambah teknologi yang sudah ada. 2. Alternatif strategi pengembangan

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			usaha keripik ubi kayu Pundi Mas yaitu berada pada kuadran I, yaitu strategi S-O dimana usaha tersebut dapat menciptakan strategi internal seperti rasa produk beragam, harga terjangkau, ketersediaan bahan baku dengan memanfatkan berbagai strategi peluang eksternal seperti berkembangnya media promosi, perkembangan teknologi, dan dukungan Stasiun Televisi Swasta.
Robert G. Dyson	Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick	2004 (International)	In the application at Warwick SWOT analysis was seen as just one input to the planning process. A rich array of factors was generated which triggered a range of potential strategic initiatives. The high scoring factors had a bias towards opportunities and strengths and the strategies proposed were also largely driven by those factors. The University appeared therefore to be pursuing a set of offensive rather than defensive strategies. The planning process itself yielded a rich and balanced range of strategic initiatives covering most of the factors identified as being important, although a small number of factors needed further consideration. The strategies generated by the analysis were highly commensurate with those in place, or subsequently adopted by Strategy Committee. SWOT analysis is often presented as a

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			method of rapidly moving towards an agreed strategy. It can certainly be an aid to generating new strategic initiatives, but a strategic development process also requires considerable analysis and testing of new initiatives before adoption. This testing should be against all the scenarios developed, where they exist, and a financial evaluation would certainly be advisable if not mandatory. SWOT analysis can thus be seen as an injection into an on-going process rather than a process per se. SWOT analysis has an old fashioned feel about it but is a framework which has stood the test of time and can readily incorporate ideas from newer approaches such as resource and competency-based planning and scenario development. Crucially however, it keeps internal and external factors in focus simultaneously. Valuable developments to the SWOT approach involved prioritising the various factors generated and adding a feedback loop in the strategy generation process to ensure that high scoring factors are being addressed by the strategic initiatives. This is crucial in ensuring that significant weaknesses and threats are not overlooked, and that the potential of the organisation is fully realized.
Ahmad Reza	Strengths, weaknesses,	2011 (ISSN)	SWOT analysis indicates a framework

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
Ommani	opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran		for helping the planners to identify the strategies of achieving goals. It is a technique used to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of businesses. In all countries, farming practices play a vital role in food security. Population growth is the major reason for increased food demands and it puts additional pressure on the natural resource. Based on the results, the considered identified strategies play a vital role in farming system development and in increasing food security in this area. The important strategies that must be considered are: i. Development of poor local market opportunities and infrastructure. ii. Planting of crops with high economic values. iii. Development of governmental supports. iv. Preparing strategic plans for development of organic farming. v. Considering the quality of crops. vi. Considering farm sustainability indexes. vii. Using sustainable water resources management. viii. Development of extension programs based on farmers' needs.
Dijana Oreski	Strategy development by using SWOT - AHP	2012 (Internasional)	This paper describes two methods used to strategy development, SWOT and SWOT AHP. SWOT is one of the most widespread methods for developing strategies. It creates qualitative and subjective models based on which

Nama Peneliti	Judul	Tahun	Hasil
			strategic decisions are made. This method is often combined with AHP method, which creates a SWOT AHP subjective quantitative model. This paper explains implementation of both methods and emphasizes their advantages and disadvantages. Following the basic steps of the SWOT AHP development, research presented in the paper employs this hybrid method in the domain of tourism and presents a case study of defining the strategy for the development of the marketing plan for one tourist destination Varazdin. The research results have the potential for large application in defining the strategy for the development of tourism in the city.