

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konsep**

##### **2.1.1. Konsep Manajemen Strategi**

Manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia dalam mencapai suatu tujuan, Manullang (Atik and Ratminto 2005, 1) mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Strategi memegang peranan penting dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan dan tercapainya visi misi organisasi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi (2005, 147) bahwa strategi merupakan proses atau rangkaian dalam pengambilan keputusan yang bersifat mendasar atau menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh manajemen puncak atau mngimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Siagian (2009, 15) mendefinisikan manajemen stratejik sebagai berikut, “Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”. Manajemen strategi telah muncul sebagai alat serbaguna dimana manajemen sektor publik harus mempunyainya agar organisasi dapt bertahan secara jangka pendek dan jangka menengah serta pembangunan jangka panjang.

### **2.1.2. Konsep Pengembangan**

Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja (Hariandja 2002, 168).

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2011, 09) menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan.

Tujuan UMKM berdasarkan UU No.20 Tahun 2008 pasal 3 ialah menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan. Pengembangan UMKM ini menjadikan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan perekonomian masyarakat. Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) pada hakekatnya merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Oleh karena itu, peranan pemerintah serta masyarakat sangat penting dalam peningkatan pengembangan UMKM ini (Hafsah 2004, 40).

### **2.1.3. Konsep Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah**

Departemen Keuangan yang tercantum dalam keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 40/KMK.06/2003, menyebutkan bahwa usaha mikro adalah usaha produktif milik keluarga atau perorangan waga Negara Indonesia dan memiliki hasil penjualan paling banyak 100 juta per tahun. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2008, pengertian usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia adalah :

- a) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha milik perorangan yang memiliki kriteria Usaha Mikro berikut dalam undang-undang tersebut.
- b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan yang bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam undangundang ini.
- c) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha bukan merupakan anak perusahaan atau cadangan perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagai mana diatur dalam undang-undang ini.

Penentuan skala usaha dilihat dari dua pendekatan yaitu pendekatan dengan jumlah tenaga kerja untuk sektor industri pengolahan, dan pendekatan dengan menggunakan besarnya nilai aset dan omzet untuk sektor non industri pengolahan. Berikut penjelasan dari sektor industri pengolahan dan sektor non industry.

a) Sektor industri pengolahan

- 1) Usaha mikro, adalah usaha sektor industri pengolahan dengan jumlah tenaga kerja 1-4 orang
- 2) Usaha kecil, adalah usaha sektor industri pengolahan dengan jumlah tenaga kerja 5-19 orang
- 3) Usaha menengah, adalah usaha sektor industri pengolahan dengan jumlah tenaga kerja 20-99 orang.

b) Sektor non industri pengolahan, berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM.

1) Usaha Mikro

Apabila usaha tersebut memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000

2) Usaha Kecil

Usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan

lebih dari Rp.300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,

3) Usaha Menengah

Apabila usaha tersebut memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000,tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000,

Apabila ditemukan UMKM sector non industry pengolahan yang baru berdiri kurang dari satu tahun, untuk menentukan skala usahanya bisa didekati dengan menggunakan aset dan omzet dari UMKM tersebut selama beroperasi. Departemen Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mendefinisikan Usaha Kecil sebagai kegiatan ekonomi rakyat yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,- (dua ratus jutarupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b) Mempunyai omzet penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah).
- c) Milik warga Negara Indonesia, Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.

- d) Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum (termasuk koperasi).

Menurut Hafsah (2004, 43-44), pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada hakekatnya merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UKM, maka kedepan perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut :

1. Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif, pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif.
2. Bantuan Permodalan, pemerintah perlu memperluas skim kredit khusus dengan syarat-syarat yang tidak memberatkan bagi UKM, untuk membantu peningkatan permodalannya.
3. Perlindungan Usaha, jenis usaha tradisional yang merupakan usaha golongan ekonomi lemah, harus mendapatkan perlindungan dari pemerintah.
4. Pengembangan Kemitraan, perlu dikembangkan kemitraan yang saling membantu antara UKM dengan pengusaha besar di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha.
5. Pelatihan, Pemerintah perlu meningkatkan pelatihan bagi UKM baik dalam aspek kewiraswastaan, manajemen, administrasi dan pengetahuan serta keterampilannya dalam pengembangan usahanya.
6. Mengembangkan Promosi, guna lebih mempercepat proses kemitraan antara UKM dengan usaha besar diperlukan media khusus dalam

upaya mempromosikan produk-produk yang dihasilkan. Disamping itu perlu juga diadakan talk show antara asosiasi dengan mitra usahanya.

7. Mengembangkan Kerjasama yang setara, perlu adanya kerjasama atau koordinasi yang serasi antara pemerintah dengan dunia usaha (UKM) untuk menginventarisir berbagai isu-isu mutakhir yang terkait dengan perkembangan usaha.

## **2.2. Teori**

### **2.2.1. Teori Strategi**

Dalam melakukan analisis manajemen secara menyeluruh (komprehensif) salah satu instrument yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan suatu proses merinci dan menilai keadaan lingkungan eksternal dan lingkungan internal *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) serta merinci dan menilai keadaan lingkungan eksternal *opportunities* (peluang atau kesempatan) dan *threats* (ancaman) guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi (Matondang 2008, 81).

Menurut David Fred R. David dalam buku Husein Umar (2010, 86), semua organisasi atau perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsionalnya. Tidak ada perusahaan atau organisasi yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang / ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Husein Umar (2010, 86) juga menyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan

perumusan, penerapan dan pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Pembuatan strategi meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian faktor internal dan eksternal peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan pada organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari Faktor Internal dan Eksternal yaitu SWOT :

a. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah semua sumber daya manusia dan fisik yang mempengaruhi organisasi. Pihak yang berkepentingan internal yaitu organisasi itu sendiri. Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan/organisasi. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah :

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing organisasi publik atau perusahaan dan kebutuhan yang dapat dilayani yang diharapkan dapat berjalan dengan baik. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi publik atau perusahaan.

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja organisasi publik atau perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan yang merupakan kelemahannya.

### b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer. Disamping itu juga akan mempengaruhi manajer didalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Unsur-unsur lingkungan eksternal organisasi contohnya yaitu perekonomian, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, perkembangan teknologi , politik dan lain sebagainya. Yang termasuk dalam lingkungan eksternal adalah :

#### a. Peluang (*Opportunities* )

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi publik atau perusahaan. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi kondisi alam letak geografis yang mempengaruhi hubungan antara organisasi publik atau perusahaan.

#### b. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi publik atau perusahaan. Ancaman merupakan

pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan suatu organisasi publik atau perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan organisasi publik atau perusahaan yang sulit untuk beradaptasi dengan baik (Wahyudi 1996, 68-69).

Menurut Lincoln Arsyad, secara garis besar menggambarkan strategi pembangunan ekonomi daerah dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu (Subandi 2011, 122-124):

1. Strategi Pengembangan Fisik (*Locality or Physical Development Strategy*)

Melalui pengembangan program perbaikan kondisi fisik/lokalisasi daerah yang ditujukan untuk kepentingan pembangunan industry dan perdagangan, pemerintah daerah akan berpengaruh positif bagi pembangunan dunia usaha di daerah. Secara khusus tujuan dari strategi pembangunan fisik ini adalah untuk menciptakan identitas daerah/kota, memperbaiki pesona (*amenity base*) atau kualitas hidup masyarakat, dan memperbaiki daya tarik pusat kota (*civic center*) dalam upaya memperbaiki dunia usaha daerah.

2. Strategi Pengembangan Dunia Usaha (*Business Development Strategy*)

Pengembangan dunia usaha merupakan komponen penting dalam pembangunan ekonomi daerah, karena daya tarik, kreatifitas atau daya tahan kegiatan dunia usaha, adalah merupakan cara terbaik untuk menciptakan perekonomian daerah yang sehat. Untuk mencapai tujuan pembangunan fisik tersebut diperlukan alat-alat pendukung, antara lain :

- a. Penciptaan iklim usaha yang baik bagi dunia usaha, melalui pengaturan

dan kebijakan yang memberikan kemudahan bagi dunia usaha dan pada saat yang sama mencegah penurunan kualitas lingkungan.

- b. Pembuatan informasi terpadu yang dapat memudahkan masyarakat dan dunia usaha untuk berhubungan dengan aparat pemerintah daerah yang berkaitan dengan perijinan dan informasi rencana pembangunan ekonomi daerah.
  - c. Pendirian pusat konsultasi dan pengembangan usaha kecil, karena usaha kecil perannya sangat penting sebagai penyerap tenaga kerja dan sebagai sumber dorongan memajukan kewirausahaan.
  - d. Pembuatan sistem pemasaran bersama untuk menghindari skala yang tidak ekonomis dalam produksi, dan meningkatkan daya saing terhadap produk impor, serta sikap kooperatif sesama pelaku bisnis.
3. Strategi pengembangan sumber daya manusia (*human resource development strategy*)

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek yang paling penting dalam proses pembangunan ekonomi, oleh karena itu pembangunan ekonomi tanpa dibarengi dengan peningkatan kualitas dan ketrampilan sumber daya manusia adalah suatu keniscayaan.

4. Strategi pengembangan masyarakat (*community based development strategy*)

Strategi pengembangan masyarakat ini merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memberdayakan (*empowerment*) suatu kelompok masyarakat tertentu pada suatu daerah. Kegiatan-kegiatan ini berkembang baik di Indonesia belakangan ini, karena ternyata kebijakan umum ekonomi yang tidak mampu

memberikan manfaat bagi kelompok-kelompok masyarakat tertentu.

### 2.2.2. Matriks SWOT

Identifikasi Strategis Melalui Analisis SWOT merupakan suatu tahapan yang sangat menentukan dalam proses perencanaan strategis, yang dilakukan dengan berdasarkan dari analisis SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi publik atau perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Amir 2012, 118-119). Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Keterangan dari matriks SWOT :

**Gambar 2.1**

**Matriks SWOT**

OT \ SW	Kekuatan ( <i>strength</i> )	Kelemahan ( <i>weakness</i> )
Peluang ( <i>Opurtunities</i> )	STRATEGI SO Gunakanlah strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang.	STRATEGI WO Gunakanlah strategi yang memanfaatkan peluang dengan mengurangi/mengatasi kelemahan.
Ancaman ( <i>Threats</i> )	STRATEGI ST Gunakanlah strategi menggunakan kekuatan menghadapi ancaman	STRATEGI WT Gunakanlah strategi yang memperkecil kelemahan untuk menhadapi ancaman.

Masing-masing alternatif strategi tersebut adalah:

a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi/perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (*Strength-Threath*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*Weakness-Threath*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive*, berusaha meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman.

### 2.3. Hasil Penelitian yang relevan

1. Mohammad Rohedi. 2014. Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk Meningkatkan Perekonomian Masyarakat (Study: Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Sumenep). Universitas Wiraraja

Latar Belakang masalah diantaranya biaya pengurusan izin yang tidak murah, lama pembuatan izin usaha, sedikitnya peluang pasar serta keikutsertaan hasil

produksi terhadap pameran-pameran daerah ataupun nasional.. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif. Subjek dalam penelitian adalah masyarakat sebagai pelaku UKM dan pegawai dikantor DISPERINDAG Kabupaten Sumenep yang memiliki peran terhadap proses pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Persamaan penelitian peneliti dengan penelitian peneliti Mohammad Rohedi, terletak pada pembahasannya yaitu Strategi Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan.

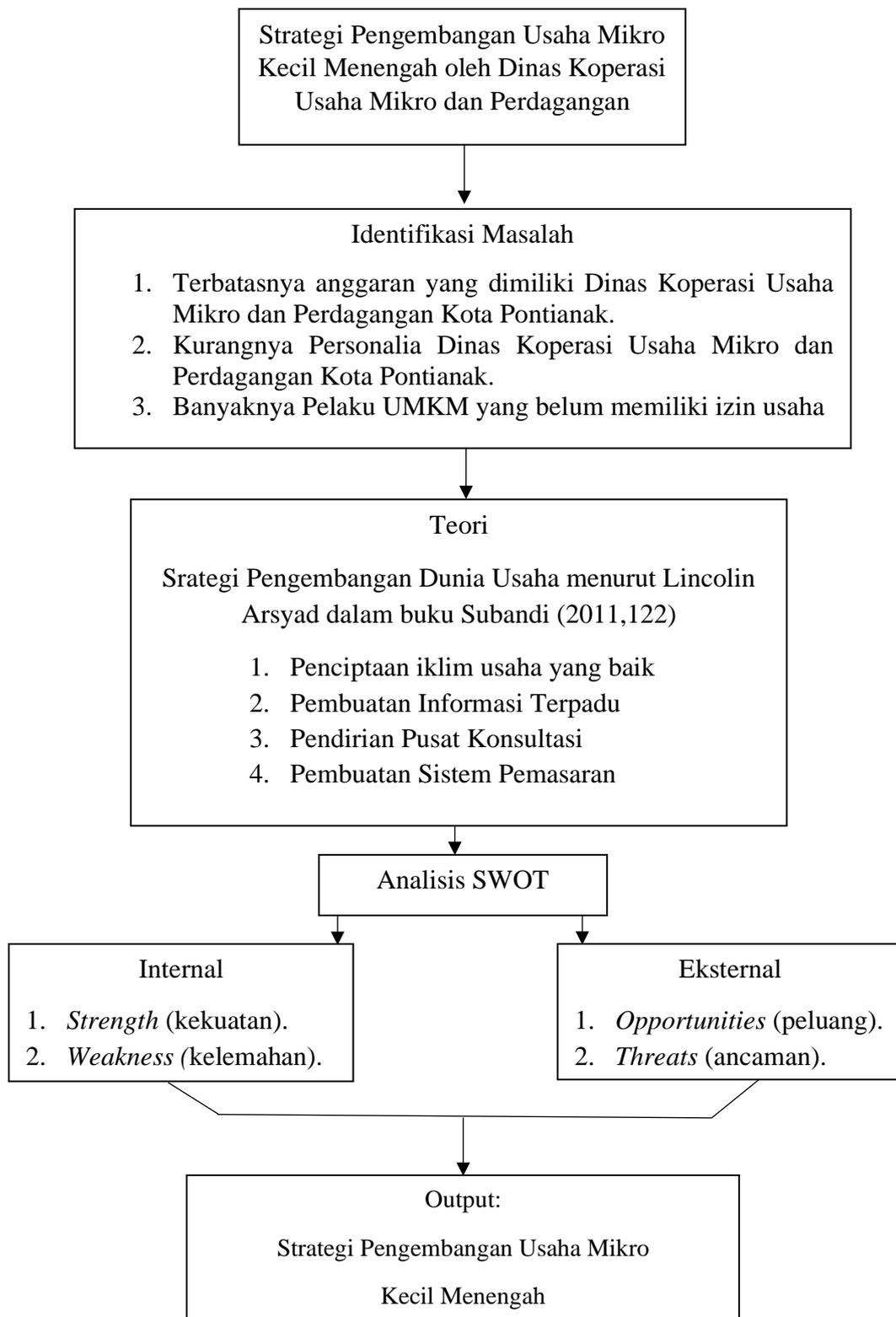
2. Haryati. 2013. Strategi Pengembangan Daya Tarik Obyek Wisata Alam Hutan Kota Kabupaten Ketapang. Skripsi. Universitas Tanjungpura

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya oleh Haryati tahun 2013 dalam Skripsi jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara kajian Manajemen Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura dengan judul penelitian “Strategi Pengembangan Daya Tarik Obyek Wisata Alam Hutan Kota Di Kabupaten Ketapang”. Adapun hasil penelitian ini adalah adanya strategi yang efektif untuk diambil dengan melihat berbagai faktor Internal dan faktor Esternal, agar pengembangan obyek wisata alam Hutan Kota dapat dilakukan dengan maksimal yang dilakukan oleh UPHKDISHUT dan DISBUDPAR melalui analisis SWOT. Penyebab obyek wisata alam Hutan Kota kurang maksimal disebabkan oleh terbatasnya anggaran menjadi faktor kelemahan dalam pengembangan obyek wisata Alam Hutan Kota Ketapang masih belum cukup. Selain itu, belum adanya strategi yang terarah dalam mengembangkan Obyek Wisata Alam Hutan Kota Ketapang masih belum cukup, sehingga kebijakan yang dikeluarkan belum tepat sasaran. Penelitian ini

mempunyai fokus penelitian pada bagaimana Strategi dalam mengembangkan daya tarik obyek wisata alam Hutan Kota Kabupaten Ketapang.

## 2.4. Kerangka Pikir Penelitian

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



## 2.5. Asumsi/Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, serta kerangka fikir, maka pertanyaan penelitian antara lain :

- ✓ Bagaimana penciptaan iklim usaha secara internal dan eksternal pada usaha mikro kecil menengah di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Pontinak ?
- ✓ Bagaimana pembuatan informasi terpadu secara internal dan eksternal pada usaha mikro kecil menengah di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Pontinak?
- ✓ Bagaimana pendirian pusat konsultasi secara internal dan eksternal pada usaha mikro kecil menengah di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Pontinak?
- ✓ Bagaimana pembuatan sistem pemasaran secara internal dan eksternal pada usaha mikro kecil menengah di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Pontianak ?