

STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH UD “R & D HANDYCRAFT”
DI KELURAHAN SUKOREJO KECAMATAN LAMONGAN
KABUPATEN LAMONGAN

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Administrasi
Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik UPN “Veteran” Jawa Timur



OLEH :

RIA ANGESTY

NPM. 0942010039

YAYASAN KESEJAHTERAAN PENDIDIKAN DAN PERUMAHAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “ VETERAN “ JAWA TIMUR
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS

2013

STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH UD “R & D HANDYCRAFT” DI
KELURAHAN SUKOREJO KECAMATAN LAMONGAN
KABUPATEN LAMONGAN

Disusun Oleh :

Ria Angesty
NPM. 0942010039

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Pembangunan Nasional “(Veteran)” Jawa Timur
pada tanggal 5 juni 2013:

Dosen Pembimbing

Tim Penguji

1. Ketua

Dra. Siti Ning Farida, M.Si
NIP. 196407291990032001

Dra. Ety Dwi Susanti, M.Si
NIP.196805011994032001

2. Sekretaris

Dra. Lia Nirawati, M.Si
NIP.196009241993032001

3. Anggota

Dra. Siti Ning Farida, M.Si
NIP. 196407291990032001

Mengetahui,

DEKAN

Dra.Ec.Hj. Suparwati, M.Si

NIP. 195507181983022001

STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH UD “R & D HANDYCRAFT”

DI KELURAHAN SUKOREJO KECAMATAN LAMONGAN

KABUPATEN LAMONGAN

Disusun Oleh :

Ria Angesty

NPM. 0942010039

Telah disetujui untuk mengikuti Ujian Skripsi:

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Dra. Siti Ning Farida, M.Si

NIP. 196407291990032001

Mengetahui,

DEKAN

Dra.Ec.Hj. Suparwati, M.Si

NIP. 195507181983022001

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Strategi Bisnis Usaha Kecil dan Menengah UD “R & D HANDYCRAFT” di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan Kabupaten Lamongan”. Dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksud untuk memenuhi satu syarat penyelesaian Program Studi Pendidikan Strata Satu, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Surabaya.

Penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada ibu Siti Ning Farida, Dra., M.Si selaku dosen pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dan memberikan petunjuk dan pengarahan serta dorongan sejak awal hingga akhir penyusunan laporan skripsi ini.

Penyusunan laporan skripsi ini juga tidak lepas dari bantuan berbagai pihak sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Ibu Hj. Suparwati, Dra, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UPN “Veteran” Jatim.
2. Ibu Lia Nirawati, Dra, Msi selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis UPN “Veteran” Jatim.
3. Ibu Siti Ning Farida, Dra, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis UPN “Veteran” Jatim.

4. Ibu Dra.Sonja Andarini, M.Si selaku Dosen wali.
5. Ibu selaku Dosen tim penguji.
6. Bapak Ibu Dosen Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis, sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik.
7. Kepada kedua orang tua yang telah memberikan bantuan baik materiil maupun spiritual. Semua keluarga dan saudara yang telah memberikan semangat dan dorongan serta doa hingga skripsi ini terselesaikan.
8. Semua teman-teman prodi Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2009.

Penulis menyadari dalam pembuatan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran serta masukan yang membangun dari semua pihak. Akhir kata penulis mengucapkan mohon maaf apabila dalam penyusunan skripsi ini terdapat kesalahan baik sengaja ataupun tidak sengaja.

Surabaya, Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
ABSTRAKSI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Fokus Penelitian.....	7
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
Secara Praktis.....	8
Secara Teoritis	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Manajemen Strategis.....	9
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Strategis.....	9
2.1.1.2 Konsep Strategi.....	9
2.1.1.3 Tipe – tipe Strategi.....	12
2.1.2 Usaha Kecil Menengah.....	13

2.1.2.1	Kriteria Usaha Kecil Menengah.....	15
2.1.2.2	Keunggulan dan Kelemahan Usaha Kecil Menengah.....	17
2.1.2.3	Ciri – cirri Perusahaan Usaha Kecil Menengah.....	20
2.1.3	Analisis SWOT.....	20
2.1.3.1	Cara Membuat Analisis SWOT.....	25
2.1.4	Strategi Tingkat Korporat	27
2.1.4.1	Strategi Kebijakan Manajemen SDM.....	29
2.1.4.2	Strategi Kebijakan Keuangan.....	31
2.1.4.3	Strategi Kebijakan Produksi atau Operasi.....	32
2.1.4.4	Strategi Kebijakan Pemasaran.....	34
2.2	Kerangka Berfikir.....	38
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	40
3.2	Batasan Masalah Penelitian.....	42
3.3	Lokasi Penelitian.....	43
3.4	Unit Analisis Penelitian.....	43
3.5	Subyek dan Informasi Peneliti.....	44
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.7	Teknik Analisis Data.....	47
3.8	Pengujian Keabsahan Data.....	47
BAB IV HASIL DANPEMBAHASAN		
4.1	Gambaran Umum UD R & D handycraf.....	49
4.2	Lokasi Situs Penelitian UD R & D Handycraf.....	51

4.3	Hasil.....	52
4.3.1	Penyajian Data.....	52
4.3.1.1	Analisis Lingkungan Internal.....	52
4.3.1.2	Analisis Lingkungan Eksternal.....	67
4.3.1.3	Analisis SWOT	71
4.4	Pembahasan.....	74
4.4.1	Analisis SWOT.....	75
4.4.2	Strategi Keuangan.....	75
4.4.3	Strategi Pemasaran.....	76
4.4.4	Strategi MSDM.....	76
4.4.5	Strategi Produksi.....	77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan.....	79
5.2	Saran.....	84

DAFTAR PUSTAKA

PANDUAN WAWANCARA

LAMPIRAN WAWANCARA

LAMPIRAN GAMBAR

ABSTRACT

RIA ANGESTY, 0942010039. Business Strategies for Small and Medium Enterprises UD "R & D HANDYCRAFT" in the Village Sukorejo Lamongan Lamongan district.

The study was based on a business strategy that made Entrepreneurs are beginning to float their business strategy in order to survive in the long term, although production is still produced using manpower. UD "R & D Handicraft" located in the Village Sukorejo Lamongan district has been nearly 12 years still exist doing business engaged in the craft industry, the main obstacle craftsmen when the market demand is increasing day-to-day usually. This request usually occurs at the time of difficulty in finding employment. Because labor provided mostly prefer to work in the fields at harvest time when, instead of working as craftsmen bulk.

UD "R & D Handicraft" is one example of small and medium enterprises that can survive from year to year with the kind of handicraft products such as Bags, Shoes, Sandals, Wallets, Mat, and knacks - other trinkets such as: bracelets, and rings . This effort could last a long time because it has a creative business strategies and innovative business owners in the face of competitive business.

Qualitative research methods were used in this study was to investigate the condition of the object experienced (natural setting), where the researcher is the key instrument, the data collection techniques of triangulation (combined) with the collection of data using a variety of sources and a variety of data collection techniques simultaneously , so that the data can be data bound.

The results based on the analysis of data from interviews can from the owner, to the Department of Trade and Industry Stakeholders, Employees and Consumers.

Based on the results obtained and the discussion can be known research business strategy undertaken by UD handycraf R & D to develop the business, including SWOT analysis and business strategy in the field of Marketing, Production, Human Resources, and Finance.

Keywords: SWOT analysis and business strategy in the field of Marketing, Production, Human Resources, and Finance.

ABSTRAKSI

RIA ANGESTY, 0942010039. Strategi Bisnis Usaha Kecil dan Menengah UD “R & D HANDYCRAFT” di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan Kabupaten Lamongan.

Penelitian ini didasarkan pada strategi bisnis yang dilakukan Pelaku usaha merupakan strategi awal dalam mengembangkan usahanya sehingga dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama, meskipun produksi yang dihasilkan masih menggunakan tenaga manusia. UD “R & D Handycraft” berada di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan ini sudah hampir 12 tahun tetap eksis menjalankan usahanya yang bergerak di industry kerajinan, Kendala utama para pengrajin ketika permintaan pasar meningkat dari hari-hari biasanya. Permintaan ini biasanya terjadi pada saat kesulitan dalam mencari tenaga kerja. Karena tenaga kerja yang tersedia kebanyakan lebih memilih bekerja di sawah apabila di masa panen, daripada bekerja sebagai pengerajin borongan.

UD “R & D Handycraft” merupakan salah satu contoh Usaha Kecil dan Menengah yang dapat bertahan dari tahun ke tahun dengan jenis produk kerajinan tangan yang berupa Tas, Sepatu, Sandal, Dompot, Kaset, dan pernik - pernik lainnya seperti: Gelang, dan cincin. Usaha ini dapat bertahan lama karena memiliki strategi bisnis yang kreatif dan inovatif yang dilakukan pemilik usaha dalam menghadapi persaingan bisnis yang cukup kompetitif.

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah meneliti pada kondisi objek yang dialami (natural setting), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) dengan pengumpulan data yang menggunakan berbagai sumber dan berbagai teknik pengumpulan data secara simultan, sehingga data dapat diperoleh data yang pasti.

Hasil penelitian berdasarkan analisis data yang dapat dari hasil wawancara dari pemilik, Untuk Stakeholder Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Karyawan dan Konsumen.

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang diperoleh dapat diketahui strategi bisnis yang dilakukan oleh UD R & D handycraf untuk mengembangkan usahanya tersebut yang meliputi Analisis SWOT dan strategi bisnis dibidang Pemasaran, Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Keuangan.

Kata kunci: Analisis SWOT dan strategi bisnis dibidang Pemasaran, Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Keuangan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, usaha kecil selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan yang penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. Usaha kecil yang merupakan salah satu pilar perekonomian nasional. Hal ini disebabkan karena kemampuannya bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi dan menyerap tenaga kerja sangat membantu kelangsungan roda perekonomian di negara kita. Karena usaha kecil dianggap masyarakat mampu untuk membuka lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat yang bergerak dibidang sektor informal, maka masyarakat mulai berpikir untuk menjalankan usaha kecil yang memiliki inovasi dalam menjalankan kegiatan bisnis usaha kecilnya.

Semakin banyaknya usaha kecil mengakibatkan ketatnya persaingan membuat pelaku bisnis yang lebih unggul, dituntut untuk mencari kiat-kiat yang tepat agar tetap mampu bertahan menghadapi persaingan. Oleh karena itu, penyesuaian diri pelaku bisnis terhadap perkembangan keadaan mutlak diperlukan. Menghadapi persaingan tersebut, pelaku bisnis membutuhkan suatu strategi yang terpadu yang dapat mengantisipasi dampak dari suatu kejadian dan mampu bertindak proaktif atau inovatif untuk mempertahankan dan meningkatkan

kemampuan bersaing. Kemampuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan bersaing dapat dilakukan antara lain dengan menetapkan strategi bisnis yang tepat.

Strategi pemasaran yang efektif, salah satunya dapat dilihat dari stabilitas tingkat penjualan atau akan lebih baik bila dapat meningkat dari tahun ke tahun sesuai dengan kuantitas / kualitas produk yang mampu diproduksi oleh perusahaan. Dalam hal ini pihak manajemen harus membuat suatu strategi yang mampu memanfaatkan berbagai kesempatan yang ada dan berusaha mengurangi dampak ancaman yang ada menjadi suatu kesempatan. Kreatifitas strategi penting dilakukan bila dihubungkan dengan tingkat inovasi pada umumnya agar tercipta perencanaan strategi yang mampu mengembangkan kreatifitas imajinasi konsep strategi kedalam langkah-langkah prosedur penerapan program strategi bisnis.

Strategi yang dilakukan adalah mengendalikan dana dengan memaksimalkan semua nilai perusahaan. Strategi sumber daya manusia adalah mengembangkan dan mempertahankan karyawan dalam menjalankan aktifitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan bisnis. Strategi ini adalah untuk memenuhi kebutuhan masing-masing karyawan dengan memberikan kompensasi agar mereka termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, selain itu manajer harus mampu mengelola unsur manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang mencintai dan puas akan pekerjaannya. Strategi pemasaran adalah senjata utama dalam kegiatan bisnis karena dengan adanya pemasaran yang efektif maka

seluruh kegiatan bisnis dapat berjalan sesuai dengan rencana. Pemasaran memiliki peran penting dalam kegiatan bisnis, karena itulah strategi pemasaran yang telah ditetapkan harus dapat menarik konsumen agar mau membeli produk yang ditawarkannya. Strategi produksi yang dilakukan adalah bagaimana mengolah barang produksi tersebut sehingga menghasilkan produk yang mempunyai ciri khas tersendiri. Strategi produksi harus diterapkan agar barang yang diproduksi memiliki keunggulan tertentu yang dapat dijadikan ciri khas oleh konsumen dari para pesaing.

Penentuan usaha bagi bentuk usaha kecil menengah adalah sangat penting, hal tersebut sehubungan efisiensi atas biaya dalam memperoleh bahan baku maupun menghemat biaya transportasi dalam distribusi dan penjualan produk akhirnya. Lokasi yang mudah dilihat, mudah ditemukan dan tidak sulit menjangkaunya akan sangat membantu dalam pemasaran produk atau jasa suatu usaha kecil menengah. Dengan sering dilihat, dilewati atau didatangi, suatu produk akan berpeluang untuk dibeli lebih banyak, lebih sering atau lebih laku dari produk sejenis ditempat lain dan sekitarnya. (Subanar, 2001 : 33 & 135).

Dalam menentukan tempat usaha, pelaku bisnis dituntut dapat melakukan analisis yang menguntungkan kegiatan bisnisnya. Analisis SWOT (strength, weaknesses, opportunities, threats) dapat membantu para pelaku bisnis untuk menganalisa bagaimana strategi bisnisnya harus dijalankan. Pelaku bisnis harus dapat menentukan strength atau kekuatan

mereka agar dapat dijadikan kunci dalam menjalankan bisnisnya, weaknesses atau kelemahan adalah hal yang harus diwaspadai pelaku bisnis agar tidak mudah terbaca oleh para pesaing. Setiap kegiatan bisnis pasti memiliki kelemahan dan hal inilah yang harus diminimalisir agar tidak menjadi halangan dikemudian hari bagi para pelaku bisnis juga akan memiliki peluang atau opportunities dalam usahanya. Jika peluang tersebut didapat maka pelaku bisnis dapat segera memanfaatkan peluang tersebut untuk menarik minat konsumen agar membeli produknya. Ancaman atau threats adalah halangan utama para pelaku bisnis dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Ancaman tersebut dapat berupa banyaknya pesaing dan juga mulai beralihnya konsumen ke pesaing yang ada disekitar lokasi kegiatan bisnis.

Analisis SWOT dapat membantu para pelaku bisnis agar dalam menjalankan kegiatan bisnisnya dapat berjalan sesuai rencana bisnis dan tercapai tujuannya. Pelaku bisnis harus berani mengakui apa saja kekuatan (strength), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) yang ada dalam kegiatan bisnisnya agar dapat melakukan strategi yang tepat sasaran dalam menjalankan bisnisnya. Kreativitas adalah kemampuan seorang individu untuk menciptakan ide - ide baru atau menempatkan prespektif baru pada ide - ide lama. Sedangkan hasil dari kreativitas adalah sesuatu yang bisa berupa barang atau bisa pula gagasan yang mengejutkan karena berbagai kemungkinan. Misalnya karena

merupakan hal yang baru atau belum pernah ada, belum pernah terpikirkan, unik dan lain sebagainya.

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah, meskipun jika dilihat skala ekonominya tidak seberapa jauh namun jumlah UKM sangat besar dan dominan serta sumbangan yang diberikan selama ini baik untuk masyarakat maupun Negara dapat dirasakan hasilnya.

Terdapat tiga alasan yang mendasari negara berkembang memandang pentingnya keberadaan UKM yaitu:

1. Kinerja UKM cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif.
2. Sebagai bagian dari dinamikanya, UKM sering mencapai peningkatan produktifitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi.
3. Sering diyakini bahwa UKM memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dari pada usaha besar (Berry, dkk, 2001).

UKM telah mampu bertahan pada saat prerekonomian nasional semakin lesu karena dampak krisis moneter. Bahkan eksistensinya mampu untuk menghidupi jutaan korban PHK akibat terpuruknya industri nasional. Kota Lamongan tepatnya banyak memiliki Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang tersebar hampir disetiap kecamatan bergerak di bidang pertanian, perkebunan, kerajinan, peternakan, perikanan, dan sebagainya. Kecamatan Lamongan disamping daerah industri yang

berskala besar, juga mempunyai sentra-sentra usaha industri yang berskala menengah yang dikerjakan secara home industri.

Salah satu alasan banyaknya UKM yang tidak dapat bertahan lama dalam menjalankan kegiatan usahanya adalah karena kurang tepatnya strategi bisnis yang dilakukan. UD “R & D Handycraft” merupakan salah satu contoh Usaha Kecil dan Menengah yang dapat bertahan dari tahun ke tahun dengan jenis produk kerajinan tangan yang berupa Tas, Sepatu, Sandal, Dompot, Kaset, dan pernik - pernik lainnya seperti: Gelang, dan cincin. Usaha ini dapat bertahan lama karena memiliki strategi bisnis yang kreatif dan inovatif yang dilakukan pemilik usaha dalam menghadapi persaingan bisnis yang cukup kompetitif.

Strategi bisnis yang dilakukan Pelaku usaha merupakan strategi awal dalam mengembangkan usahanya sehingga dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama, meskipun produksi yang dihasilkan masih menggunakan tenaga manusia. UD “R & D Handycraft” berada di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan ini sudah hampir 12 tahun tetap eksis menjalankan usahanya. Dalam menghadapi persaingan pasar yang cukup marak di Kabupaten Lamongan sendiri dengan semakin menjamurnya UKM yang bergerak di industry kerajinan, UD “R & D Handycraft” tentunya memiliki cara-cara tertentu dalam memenangkan persaingan pasar sehingga dapat bertahan dari tahun ke tahun.

Kendala utama para pengrajin ketika permintaan pasar meningkat dari hari-hari biasanya. Permintaan ini biasanya terjadi pada saat kesulitan

dalam mencari tenaga kerja. Karena tenaga kerja yang tersedia kebanyakan lebih memilih bekerja di sawah apabila di masa panen, daripada bekerja sebagai pengerajin borongan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengetahui strategi bisnis yang digunakan oleh Usaha Kecil Menengah (UKM) di Lamongan khususnya di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan untuk mempertahankan usahanya agar dapat berkembang dan mampu bersaing dengan produk lainnya.

1.2 Fokus Penelitian

Sebagai situasi sosial, di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan yang ditetapkan sebagai Fokus penelitian diarahkan pada strategi bisnis yang dilakukan oleh Usaha Kecil dan Menengah dalam bidang kerajinan tangan sehingga mampu bersaing yang digunakan oleh Pelaku Usaha (owner) UD R & D handycraft.

1.3 Perumusan Masalah

Bagaimana strategi bisnis yang digunakan Usaha Kecil dan Menengah UD “R & D handycraft” yang berlokasi di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan untuk mengembangkan usahanya?

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan pelaku Usaha Kecil dan Menengah UD “R & D handycraft” yang berlokasi Jl.Sunan kalijogo di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan dalam mengembangkan usahanya.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Secara Praktis

Diharapkan dapat digunakan untuk kepentingan ilmiah. Perbendaharaan dan referensi kepustakaan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa timur, khususnya dibidang strategi bisnis yang digunakan Usaha Kecil dan Menengah UD “R & D handycraft” yang berlokasi di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan untuk mengembangkan usahanya tersebut yang meliputi Analisis SWOT dibidang Pemasaran, Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Keuangan untuk dapat mengembangkan, menerapkan ilmu dan untuk menambah referensi bagi mahasiswa angkatan bawah sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua yang membaca laporan ini sebagai referensi dalam pembuatan laporan selanjutnya.

2. Secara Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk meninjau kembali apa yang harus dilakukan dalam mengambil kebijakan dalam pemecahan masalah yang berkaitan strategi bisnis yang digunakan Usaha Kecil dan Menengah UD “R & D handycraft” yang berlokasi di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan untuk mengembangkan usahanya tersebut yang meliputi Analisis SWOT dibidang Pemasaran, Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Keuangan sebagai Masukan atau pertimbangan bagi kinerja karyawan tersebut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 Manajemen Strategis

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis (R. Jauch, Lawrence, 1984 : 9).

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang: perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang (Fred R. Dafid, 2005: 6).

2.1.1.2 Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangan, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat

ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 20 tahun terakhir. Untuk jelasnya, kita bias melihat perkembangan tersebut berikut ini:

Chandler (1962): Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam berkaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Learned, Christensen, Andrews dan Guth (1965): Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977): Strategi merupakan respon secara menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Andrews (1980), Chaffe (1985): Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholder, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya. Yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995): Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (Senantiasa meningkatkan) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir

selalu dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (Core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan.

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi yang disusun. Konsep – konsep tersebut adalah sebagai berikut:

a. Distinctive Competence

Adalah suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki Distinctive Competence. Distinctive Competence menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi Distinctive Competence dalam suatu organisasi meliputi: keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingannya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan pesaingnya.

b. Competitive Advantage

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

a). Cost Leadership

b). Diferensiasi

c). Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaing dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya.

2.1.1.3 Tipe – tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu : (Freddy Rangkuti, 1997 : 7)

a. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara mikro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga,

strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

b. Strategi investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestiasi, dan sebagainya.

c. Strategi bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional, karena strategi berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau strategi operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.2 Usaha Kecil Menengah (UKM)

Usaha Kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: “Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat.”

Menurut Hubeis (2009), UKM didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda tergantung pada negara dan aspek-aspek lainnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan tinjauan khusus terhadap definisi-definisi tersebut agar diperoleh pengertian yang sesuai tentang UKM, yaitu menganut ukuran kuantitatif yang sesuai dengan kemajuan ekonomi.

Berbagai definisi mengenai UKM dalam Hubeis (2009) yaitu: Di Indonesia, terdapat berbagai definisi yang berbeda mengenai UKM berdasarkan kepentingan lembaga yang memberi definisi.

- a) Badan Pusat Statistik (BPS): UKM adalah perusahaan atau industri dengan pekerja antara 5-19 orang.
- b) Bank Indonesia (BI): UKM adalah perusahaan atau industri dengan karakteristik berupa: (a) modalnya kurang dari Rp. 20 juta; (b) untuk satu putaran dari usahanya hanya membutuhkan dana Rp 5 juta; (c) memiliki aset maksimum Rp 600 juta di luar tanah dan bangunan; dan (d) omzet tahunan Rp 1 miliar.
- c) Departemen (Sekarang Kantor Menteri Negara) Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UU No. 9 Tahun 1995): UKM adalah kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil dan bersifat tradisional, dengan kekayaan bersih Rp 50 juta – Rp. 200 Juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dan omzet tahunan Rp 1 miliar; dalam UU UMKM/ 2008 dengan kekayaan bersih Rp 50 juta – Rp 500 juta dan penjualan bersih tahunan Rp 300 juta – Rp 2,5 miliar.

- d) Keppres No. 16/ 1994: UKM adalah perusahaan yang memiliki kekayaan bersih maksimal Rp. 400 juta.
- e) Departemen Perindustrian dan Perdagangan:
Perusahaan memiliki aset maksimal Rp 600 juta di luar tanah dan bangunan (Departemen Perindustrian sebelum digabung), Perusahaan memiliki modal kerja di bawah Rp 25 juta (Departemen Perdagangan sebelum digabung)
- f) Departemen Keuangan: UKM adalah perusahaan yang memiliki omset maksimal Rp 600 juta per tahun dan atau aset maksimum Rp 600 juta di luar tanah dan bangunan.
- g) Departemen Kesehatan : perusahaan yang memiliki penandaan standar mutu berupa Sertifikat Penyuluhan (SP), Merk Dalam Negeri (MD) dan Merk Luar Negeri (ML).

2.1.2.1 Kriteria Usaha Kecil dan Menengah

Kriteria usaha kecil menurut UU No. 9 tahun 1995 adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Milyar Rupiah).
3. Milik Warga Negara Indonesia .

4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar.
5. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Untuk dapat memacu dan meningkatkan penghasilan maka di perlukan strategi ukm waralaba Di Indonesia, jumlah UKM hingga 2005 mencapai 42,4 juta unit lebih. Pemerintah Indonesia, membina UKM melalui Dinas Koperasi dan UKM, dimasing-masing Propinsi atau Kabupaten/Kta yang dapat digunakan meningkatkan strategi UKM

Kriteria Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) menurut UU ini digolongkan berdasarkan jumlah aset dan Omzet yang dimiliki oleh sebuah usaha.

No	Usaha	Kriteria	
		Asset	Omzet
1	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2	Usaha Kecil	> 50 Juta – 500 Juta	> 300 Juta – 2,5 Miliar
3	Usaha Menengah	> 500 Juta – 10 Miliar	> 2,5 Miliar – 50 Miliar

Selain berdasar Undang-undang tersebut, dari sudut pandang perkembangannya Usaha Kecil Dan Menengah dapat dikelompokkan dalam beberapa kriteria Usaha Kecil Dan Menengah yaitu:

- a. Livelihood Activities, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Contohnya adalah pedagang kaki lima.
- b. Micro Enterprise, merupakan Usaha Kecil Menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
- c. Small Dynamic Enterprise, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
- d. Fast Moving Enterprise, merupakan Usaha Kecil Menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

2.1.2.2 Keunggulan dan Kelemahan Usaha Kecil dan Menengah

Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan usaha besar (Partomo dan Rachman, 2002) antara lain:

- a. Inovasi dalam teknologi yang dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.
- b. Hubungan kemanusiaan yang akrab di dalam perusahaan kecil.

- c. Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibandingkan dengan perusahaan berskala besar yang pada umumnya birokratis.
- d. Terdapat dinamisme manajerial dan peranan kewirausahaan.

Kelemahan yang dimiliki Usaha Kecil dan Menengah (UKM) (Tambunan, 2002) adalah:

- a. Kesulitan pemasaran

Hasil dari studi lintas Negara yang dilakukan oleh James dan Akarasee (1988) di sejumlah Negara ASEAN menyimpulkan salah satu aspek yang terkait dengan masalah pemasaran yang umum dihadapi oleh pengusaha UKM adalah tekanan-tekanan persaingan, baik dipasar domestik dari produk-produk yang serupa buatan pengusaha-pengusaha besar dan impor, maupun dipasar ekspor.

- b. Keterbatasan finansial

UKM di Indonesia menghadapi dua masalah utama dalam aspek finansial antara lain: modal (baik modal awal maupun modal kerja) dan finansial jangka panjang untuk investasi yang sangat diperlukan untuk pertumbuhan output jangka panjang.

- c. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Keterbatasan sumber daya manusia juga merupakan salah satu kendala serius bagi UKM di Indonesia, terutama dalam aspek-aspek kewirausahaan, manajemen, teknik produksi, pengembangan produk, control kualitas, akuntansi, mesin-mesin, organisasi, pemrosesan

data, teknik pemasaran, dan penelitian pasar. Semua keahlian tersebut sangat diperlukan untuk mempertahankan atau memperbaiki kualitas produk, meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam produksi, memperluas pangsa pasar dan menembus pasar baru.

d. Masalah bahan baku

Keterbatasan bahan baku dan input-input lain juga sering menjadi salah satu masalah serius bagi pertumbuhan output atau kelangsungan produksi bagi UKM di Indonesia. Terutama selama masa krisis, banyak sentra-sentra Usaha Kecil dan Menengah seperti sepatu dan produk-produk textile mengalami kesulitan mendapatkan bahan baku atau input lain karena harganya dalam rupiah menjadi sangat mahal akibat depresiasi nilai tukar terhadap dolar AS.

e. Keterbatasan teknologi

Berbeda dengan Negara-negara maju, UKM di Indonesia umumnya masih menggunakan teknologi tradisonal dalam bentuk mesin-mesin tua atau alat-alat produksi yang sifatnya manual. Keterbelakangan teknologi ini tidak hanya membuat rendahnya jumlah produksi dan efisiensi di dalam proses produksi, tetapi juga rendahnya kualitas produk yang dibuat serta kesanggupan bagi UKM di Indonesia untuk dapat bersaing di pasar global. Keterbatasan teknologi disebabkan oleh banyak faktor seperti keterbatasan modal investasi untuk membeli mesin-mesin baru, keterbatasan informasi mengenai

perkembangan teknologi, dan keterbatasan sumber daya manusia yang dapat mengoperasikan mesin-mesin baru.

2.1.2.3 Ciri-ciri Perusahaan Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Ciri-ciri perusahaan kecil dan menengah di Indonesia, secara umum adalah:

- a. Manajemen berdiri sendiri, dengan kata lain tidak ada pemisahan yang tegas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik adalah sekaligus pengelola dalam UKM.
- b. Modal disediakan oleh seorang pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
- c. Daerah operasinya umumnya lokal, walaupun terdapat juga UKM yang memiliki orientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara-negara mitra perdagangan.
- d. Ukuran perusahaan, baik dari segi total aset, jumlah karyawan, dan sarana prasarana yang kecil.

2.1.3 Analisis SWOT

Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya menggunakan analisis SWOT. Karena dengan menggunakan analisis SWOT maka perusahaan akan dapat mengetahui apakah perusahaan tersebut mengalami peningkatan atau tidak. Penggunaan analisis SWOT ini sebenarnya telah muncul dari bentuk yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan pesaing sampai menyusun strategi untuk memenangkan

persaingan bisnis, dengan konsep cooperation dan competition. Terkait dengan permasalahan dalam penelitian, maka penjelasan masalah analisis SWOT sangat perlu, dimana SWOT adalah kependekan dari Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Kekuatan dan kelemahan berkaitan dengan diri dalam menyusun rencana strategis, baik organisasi dan karyawannya, jaringan pemasoknya, sistem operasionalnya, maupun citra yang dimilikinya. Sedangkan peluang dan ancaman berkaitan dengan pasar, pesaing-pesaingnya, dan lingkungan makro seperti terjadinya peristiwa bencana alam seperti banjir, kebakaran dan lain-lain.

Konsep dasar pendekatan analisis SWOT ini tampaknya sederhana sekali yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu (1992) yang dikutip dalam buku Freddy Rangkuti (2004) bahwa “apabila perusahaan itu telah mengenal kekuatan dan kelemahannya, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa perusahaan itu akan dapat memenangkan pertempuran”. Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi secara umum, melainkan banyak dipakai untuk penyusunan strategi perencanaan bisnis (Strategis Business Planning) yang bertujuan untuk menyusun strategi jangka pendek yaitu kemampuan untuk bertahan dan mengejar laba maupun tujuan jangka panjang yaitu untuk kelangsungan hidup usahanya, sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat

segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.

Rencana strategis pada dasarnya adalah usaha menjawab pertanyaan-pertanyaan : “Dimana kita sekarang?” “Kemana kita hendak menuju?” dan “Bagaimana kita tiba di tujuan itu?”. Jawaban atas ketiga pertanyaan itu adalah jawaban yang bersifat strategis. Untuk itu pertanyaan dan jawabannya adalah penuntun untuk suatu rencana pemasaran strategis. Rencana pemasaran strategis berisikan sasaran-sasaran jangka panjang berupa citra, target penjualan, dan laba yang dihasilkan dari analisis situasi lingkungan berikut peluang dan ancamannya (analisis SWOT). Rencana itu juga berisikan strategi dan pelaksanaannya serta ditutup proyeksi keuangan. Susunan rencana pemasaran biasanya didahului oleh sebuah penjelasan ringkas yang disebut executive summary yang memuat kandungan rencana pemasaran secara garis besar (Hendri Ma’ruf, 2005 : 234).

Terkait dengan masalah “ancaman lingkungan” maka Philip Kotler (2000 : 102) menjelaskan bahwa ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan yang akan mengurangi penjualan atau laba bila tidak dilakukan tindakan pemasaran deferensif. Dengan menggambarkan ancaman yang dihadapi unit bisnis, maka ada empat kemungkinan hasilnya, yakni:

- a. Bisnis ideal adalah yang peluang utamanya besar dan ancaman utamanya kecil.

- b. Bisnis spekulatif adalah yang peluang utama maupun ancaman utamanya besar.
- c. Bisnis matang / dewasa adalah yang peluang utama dan ancaman utamanya kecil.
- d. Bisnis bermasalah adalah yang peluangnya kecil dan ancamannya besar (Philip Kotler, et.al. 2000 : 102-103).

Karena itulah, untuk menghadapi adanya “ancaman” maka setiap bisnis harus menetapkan strategi mencapai tujuan dengan jelas. Tujuan menunjukkan apa yang ingin dicapai unit bisnis, sedangkan strategi menunjukkan bagaimana cara mencapainya walaupun banyak strategi. Machael Porter yang dikutip Philip Kotler (2000 : 106) telah merangkumnya menjadi tiga tipe generic yang memberikan titik awal bagi pemikiran strategis. Tiga tipe tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Keunggulan biaya keseluruhan: Di sini bisnis berusaha keras mencapai biaya produksi dan distribusi terendah, sehingga harganya lebih rendah daripada pesaingnya dan mendapatkan pangsa pasar yang besar.
- b. Diferensiasi: Di sini bisnis berkonsentrasi pada upaya mencapai kinerja superior dalam bidang manfaat pelanggan yang diinginkan sebagian besar pasar. Perusahaan dapat berjuang untuk menjadi pemimpin pelayanan (service leader), pemimpin kualitas (quality leader), pemimpin gaya (style leader), pemimpin teknologi

(technology leader). Dan lain-lain, namun sulit untuk menjadi semuanya. Perusahaan akan membina kekuatannya yang memberikan keunggulan kompetitif dalam satu atau lebih manfaat. Jadi perusahaan yang ingin meraih keunggulan kualitas harus membuat atau membeli komponen terbaik, memadukan dengan baik, memeriksanya dengan teliti, dan seterusnya.

- c. Fokus: Di sini bisnis memfokuskan diri pada satu atau lebih segmen pasar yang sempit, dan tidak mengejar pasar yang luas. Perusahaan mengidentifikasi kebutuhan segmen ini dan mengejar keunggulan biaya atau diferensiasi dalam segmen sasaran tersebut.

Dari beberapa kesimpulan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada kerangka secara logika untuk memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) dan secara bersamaan juga dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam situasi saat ini, yang dalam hal ini untuk menganalisis situasinya adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT, adalah penilaian / assessment terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

1. Kekuatan (strength) adalah situasi internal organisasi yang berupa kompetensi/kapabilitas/ sumberdaya yang dimiliki organisasi yang dapat digunakan sebagai alternatif untuk menangani peluang dan ancaman.
2. Kelemahan (weakness) adalah situasi internal organisasi sulit digunakan untuk menangani kesempatan dan ancaman.
3. Peluang (opportunity) adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi menguntungkan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa diuntungkan bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.
4. Ancaman (threat) adalah suatu keadaan eksternal yang berpotensi menimbulkan kesulitan. Organisasi-organisasi yang berada dalam satu industri yang sama secara umum akan merasa dirugikan /dipersulit/terancam bila dihadapkan pada kondisi eksternal tersebut.

2.1.3.1 Cara Membuat Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weakness serta

lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (Opportunities) dan Ancaman (threats) dengan faktor internal Kekuatan (Strengths) dan Kelemahan (Weakness).



Gambar Diagram 2.1.3.1 Analisis SWOT

Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang ada harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan Question Mark pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

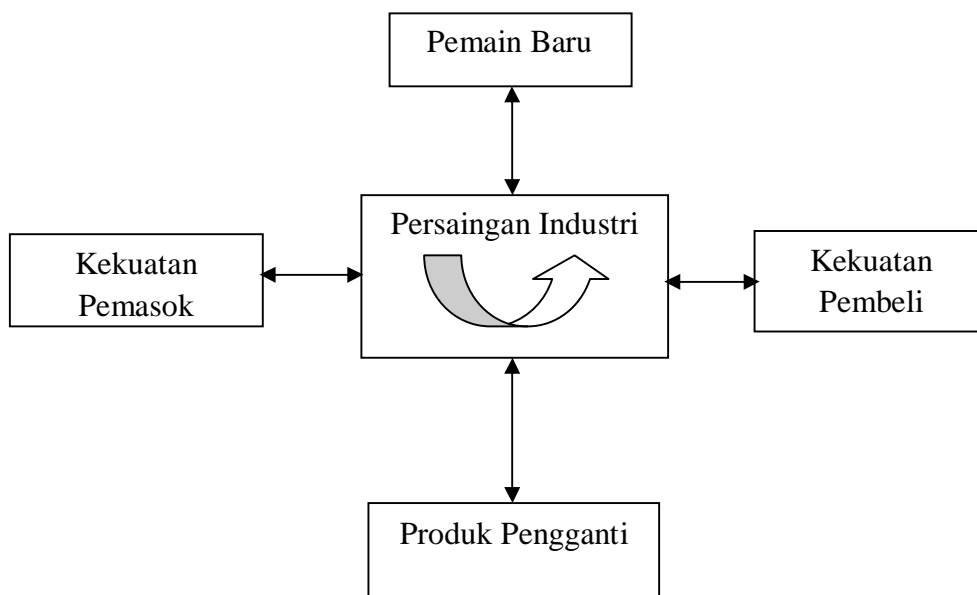
2.1.4 Strategi Tingkat Korporat (Corporate Strategy)

Menurut Andrews (1980: 18-19), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah distinctive competence menjadi competitive advantage. Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut:

- a) Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing.
- b) Bagaimana masing – masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi.

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis yang ingin dapat bertahan, dan bisnis apa yang akan dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru (diversifikasi), cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, akuisisi, pengembangan internal, joint venture), dan cara keluar dari bisnis (misalnya, spin-off, sell-off, likuidasi) merupakan cara – cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif. Menurut Kenichi Ohmae, penetapan strategi korporat harus didasari kepada keinginan konsumen, baru setelah ini perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Sementara itu, Michael Porter menyarankan bahwa penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing – masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang di analisis. Untuk jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri berikut:



Kesimpulannya adalah strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi – strategi tingkat yang lebih rendah (Strategi unit bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian, strategi yang telah disusun di ketiga tingkatan strategi (Korporat, unit bisnis dan strategi fungsional) merupakan satu kesatuan yang paling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performansi perusahaan.

2.1.4.1 Strategi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (human resource management), berfungsi untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan para karyawan andal dalam rangka menjalankan aktifitas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi (Boone dan Kurtz, 2002 : 318). Tanggung jawab utama manajer sumber daya manusia meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan dan penyeleksian, pelatihan dan

pengevaluasian kinerja, tunjangan serta kompensasi, dan pemberhentian karyawan. Dalam melaksanakan tugas ini, para manajer sumber daya manusia memenuhi tujuan tersebut dengan menyediakan karyawan yang andal dan terlatih untuk organisasi, memenuhi kebutuhan masing-masing karyawan dengan memberikan kompensasi, peluang untuk berkembang dan meningkatkan karier tunjangan dan kepuasan kerja. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja yang mencintai dan puas akan pekerjaannya (Umar, 2005 331).

Kualitas, sikap dan perilaku sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh perkembangan sosial, politik, kebudayaan, dan lain-lain. Oleh karena itu, kebijakan sumber daya manusia terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal, antara lain berupa perkembangan pendidikan, jumlah penawaran tenaga kerja, perkembangan sosial, perburuhan, adat, agama, budaya dan sistem nilai masyarakat lainnya. Sedangkan faktor-faktor internal sumber daya manusia akan dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia itu sendiri, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian sumber daya manusia. Fungsi kedua, yaitu

fungsi operasional yang terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Fungsi ketiga yaitu kedudukan manajemen sumberdaya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Umar, 2005 : 137).

2.1.4.2 Strategi Kebijakan Keuangan

Manajemen keuangan merupakan bagian dari perusahaan yang fungsinya adalah mengorganisasikan perolehan dana, menggunakan dana, dan sekaligus mengendalikan dana tersebut dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan. Dana dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu dari sumber internal dan eksternal. Selanjutnya dana yang didapat tersebut dikendalikan melalui manajemen kas, yang pada tahapan selanjutnya dana tersebut akan diinvestasikan baik untuk investasi jangka panjang maupun investasi jangka pendek untuk memperoleh laba. (Umar, 2005 : 328).

Secara garis besar sumber dana dapat dibagi menjadi tiga golongan, yaitu:

- a. Sumber internal, misalnya laba, depresiasi, dan amortisasi
- b. Sumber eksternal, misalnya pinjaman jangka pendek (seperti kredit leveransi, kredit rekening koran), pinjaman jangka menengah (seperti KMK permanen, KIK, dan leasing), pinjaman jangka panjang, seperti kredit hipotik dan kredit obligasi.
- c. Modal sendiri, misalnya saham preferen dan dividen.

Menurut Suryana (2001 : 95-96), dalam perencanaan dan penggunaan dana ada beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam merancang penggunaan biaya, meliputi: (1) biaya awal; (2) proyeksi atau rancangan keuangan yang mencakup pembukuan neraca harian, proyeksi atau rancangan neraca aliran kas (cash flow statements); (3) analisis piutang pokok. Biaya awal (start-up cost) adalah biaya yang diperlukan ketika perusahaan akan berdiri. Biaya awal perusahaan yang akan berdiri pada umumnya meliputi biaya awal yang tidak terduga, biaya administrasi (gaji karyawan dan peralatan kantor), biaya (sewa) bangunan, biaya asuransi serta biaya tambahan atau biaya secara umum.

2.1.4.3 Strategi Kebijakan Produksi atau Operasi

Perumusan dan penetapan strategi dibidang produksi atau operasi penting dilakukan untuk dijadikan sebagai tuntutan kerja para manajer. Pengalaman menunjukkan bahwa ada dua komponen yang biasanya menjadi perhatian utama. Yang pertama adalah sarana dan prasarana kerja. Komponen ini menyangkut berbagai keputusan, misalnya tentang lokasi usaha, besaran usaha, pemakaian fasilitas kerja dan penggantinya. Kedua adalah cara pengadaan sarana dan prasarana. Pada umumnya terdapat dua jenis pilihan dalam hal pengadaan sarana dan fasilitas kerja, yaitu dengan cara menyewa atau membeli. Pilihan mana yang akan digunakan diukur berdasarkan pada biaya masing-masing memiliki kebaikan dan keburukan. Oleh karena itu rincian yang lebih jelas perlu dibuat dan dimasukkan sebagai bagian strategi fungsional dan operasional. Menurut Keown, dkk

(2000 : 750-751), manajemen persediaan melibatkan control asset yang digunakan dalam proses produksi atau diproduksi untuk dijual dalam kegiatan bisnis perusahaan biasa. Tujuan menyimpan persediaan adalah untuk memisahkan operasi perusahaan, artinya membuat masing-masing fungsi bisnis independent dari fungsi lain agar penundaan atau penghentian dalam suatu area tak mempengaruhi produksi dan penjualan produk akhir.

Adapun beberapa tipe persediaan umum yaitu:

- a. Persediaan bahan baku, termasuk bahan baku dasar yang dibeli dari perusahaan lain untuk digunakan dalam operasi produksi perusahaan. Barang-barang ini bisa meliputi baja, kayu, minyak bumi, atau bahan yang sudah dimanufakturkan seperti kawat, poros peluru atau ban uang tidak diproduksi perusahaan sendiri. Tanpa merinci bentuk persediaan bahan baku, semua perusahaan manufaktur secara definisi menyimpan persediaan bahan baku dengan tujuan untuk memisahkan fungsi produksi dari fungsi pembelian, artinya membuat dua fungsi independent dari satu sama lain, agar penundaan pengiriman bahan baku tak menyebabkan penundaan produksi. Jika pengiriman terlambat, perusahaan dapat memenuhi persediaan bahan bakunya dengan mencarikan persediaannya.
- b. Persediaan barang dalam proses, terdiri atas barang setengah jadi yang membutuhkan tambahan pekerjaan sebelum menjadi barang jadi. Semakin kompleks dan panjang produksinya, semakin besar investasi dalam persediaan barang dalam proses. Tujuan persediaan barang dalam

proses adalah memisahkan berbagai operasi dalam proses produksi agar kegagalan mesin dan penghentian pekerjaan dalam suatu operasi tak kan mempengaruhi operasi lain.

- c. Persediaan barang jadi, terdiri atas barang yang telah selesai produksinya tetapi belum dijual. Tujuan persediaan barang jadi adalah memisahkan fungsi produksi dan penjualan agar tidak perlu memproduksi barang sebelum penjualan terjadi, penjualan dapat dilakukan langsung dari persediaan.

2.1.4.4 Strategi Kebijakan Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mencapai laba maksimal. Kegiatan atau aktifitas pemasaran tidak hanya sekedar menjual barang dan jasa tetapi juga merupakan suatu kegiatan pemasaran. Pemasaran juga dapat dikatakan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui proses pertukaran. Pemasaran juga merupakan suatu upaya untuk menyalurkan barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana perorangan atau kelompok memperoleh yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pembuatan dan pertukaran produk dan nilai dengan pihak lain. Kegiatan pemasaran harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen agar konsumen mempunyai pandangan yang baik terhadap perusahaan serta menarik minat konsumen untuk membeli produknya.

Hendri Ma'ruf (2005 : 242) menjelaskan bahwa strategi pemasaran terdiri dari: primary target market, positioning, merchandising, sales promotion, periklanan dan komunikasi. Selain itu juga dapat dibuat seperti : rencana pergantian system operasional, prioritas rekrutmen dan pelatihan SDM.

Sedangkan menurut Jeff Madura (2001 : 17) strategi pemasaran difokuskan pada target pasar. Karakteristik produk, penentuan harga, distribusi dan promosi. Dari pendapat tersebut, maka akan diuraikan tentang strategi pemasaran sebagai berikut:

- a. Target pasar: pemasaran yang efektif adalah yang dapat menjelaskan segmen masyarakat yang menjadi sasaran utamanya. Segmen pasar yang jelas memungkinkan perusahaan memilih strategi yang tepat (Hendri Ma'ruf, 2005 : 242). Dalam penjelasan Jeff Madura (2001 : 17) profil pelanggan atau karakteristik dari pelanggan khusus (berdasarkan jenis kelamin, umur, hobi dan sebagainya) harus diidentifikasi. Ini menolong dalam menentukan target pasar, yang terdiri dari pelanggan yang pantas untuk profil pelanggan.
- b. Karakteristik produk: karakteristik produk harus digambarkan, yang menekankan apa yang menjadikan produk tersebut lebih diminati daripada produk sejenis yang ditawarkan oleh pesaing. Suatu produk mungkin diminati karena lebih mudah dipakai, lebih efektif, atau lebih awet. Apapun keunggulan kompetitif produk ini

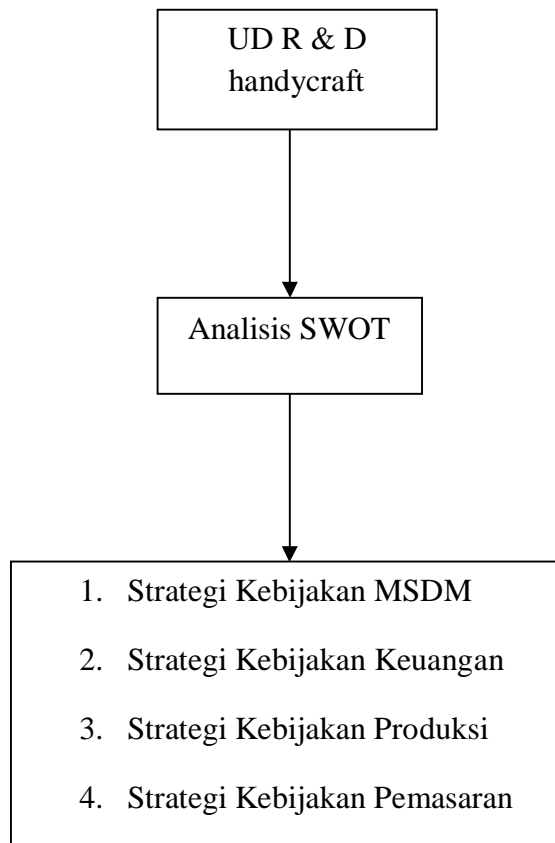
dari produk sejenis dari pesaing harus dijelaskan. (Jeff Madura, 2001 : 17) atau menurut (Hendri Ma'ruf, 2005 : 242) sebagai upaya menempatkan citra perusahaan di benak masyarakat. Citra adalah persepsi masyarakat terhadap perusahaan. Perusahaan merancang identitasnya untuk membentuk citra mereka di masyarakat, tetapi banyak faktor lain yang menentukan citra mereka sendiri. Orang mencari sifat tertentu dalam citra. Harus ada pesan tunggal yang menunjukkan keunggulan utama dan posisi produk. Pesan itu harus unik sehingga tidak dikacaukan dengan pesan serupa dari pesaing. Pesan itu juga harus memiliki kekuatan emosional untuk membangkitkan perasaan selain pikiran pembeli (Philip Kotler, 2001 : 40).

- c. Penentuan Harga: penawaran harga yang di usulkan dari produk harus diumumkan. Harga produk serupa yang dijual pesaing harus pula disebutkan. Harga akan mempengaruhi permintaan untuk produk (Jeff Madura, 2001 : 17). Perusahaan tidak menetapkan harga tunggal melainkan suatu struktur harga yang mencerminkan perbedaan permintaan secara geografis dan biaya, kebutuhan segmen pasar, waktu pembelian, tingkat pemesanan dan faktor lainnya sebagai akibat dari pemberian diskon, potongan dan dukungan promosi, perusahaan jarang memperoleh laba yang sama dari masing-masing unit yang dijualnya.

- d. Distribusi : cara produk yang akan didistribusikan kepada pelanggan. Beberapa produk dijual langsung ke pelanggan, ada juga yang didistribusikan lewat pengecer (Jeff Madura, 2001 : 17).
- e. Promosi: dunia perdagangan amat memerlukan promosi yang teratur dan dikomunikasikan terus menerus. Secara periodik, promosi dipasang dengan tujuan membuat perusahaan dan produk “terasa hadir” dalam benak masyarakat sehingga “kehadiran” perusahaan dan produk direncanakan dalam bentuk frekuensi penayangan iklan dalam tahun pertama, kedua, hingga tahun ke lima. Komunikasi media bellow-the-line seperti brosur dan media berita (publisitas/public relation) juga direncanakan. (Hendri Ma’ruf 2005 : 224) bauran promosi (promotion mix) merupakan kombinasi dari beberapa unsur promosi, yang lazimnya adalah iklan, sales promotion, personal selling, dan publisitas.
- f. Pemasangan iklan di media massa seperti: media cetak, media elektronik dan media luar ruang. Sedangkan yang terkait dengan sales promotion seperti: sales discount, clearing sales, best buy, bellow-the-line, in-store promotion, undian berhadiah, kupon, kontes/festival, lomba (dikaitkan dengan belanja) dan kuiz. Adapun publisitas terkait dengan public relation (PR) seperti: Marketing Public Relations (MPR) yang berkaitan dengan citra produk, Corporate Public Relation (CPR) yang berkaitan dengan citra perusahaan, bazar dan lomba.

Adapun personal selling adalah upaya penjualan yang dilakukan oleh para karyawan (pramuniaga, salesman/saleswomen dan staf lain) (Hendri Ma'ruf, 2005 : 184).

2.1 Kerangka Berfikir



Gambar kerangka berfikir 2.2

Dengan adanya latar belakang karena kondisi ekonomi yang tidak pasti dan persaingan dalam dunia usaha, maka salah satunya adalah menciptakan sektor usaha kecil menengah (UKM). UKM adalah sektor yang sangat penting karena mampu bertahan pada saat krisis ekonomi. Untuk menunjang tercapainya tujuan dibutuhkan adanya dukungan Sebuah stakeholder perusahaan adalah pihak yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan dari bisnis secara

keseluruhan. Melalui pelibatan secara tepat individu atau organisasi yang memiliki perhatian, kepentingan, pengaruh dan kekuatan untuk merubah akan membantu Anda membangun keberhasilan dalam setiap bisnis, proyek atau karir Anda. Kebanyakan perusahaan, organisasi atau orang-orang sukses memberikan perhatian yang cukup besar terhadap pemangku kepentingan kunci dengan memberikan ruang keterlibatan dan harapan terhadap posisi dan perannya dalam tujuan yang telah ditetapkan. Tema tentang pengelolaan pemangku kepentingan menjadi alat bantu penting untuk membantu Anda mengidentifikasi, memetakan dan memformulasikan keterlibatan mereka secara optimal dalam tujuan Anda. Disamping itu memastikan bahwa proyek yang Anda kelola dapat berhasil pada saat orang lain gagal.

Selain itu stakeholder dapat mencapai tujuan yang diharapkan UKM yang harus memiliki Analisis SWOT karena dengan menggunakan analisis SWOT maka perusahaan akan dapat mengetahui apakah perusahaan tersebut mengalami peningkatan atau tidak. Dengan adanya Analisis SWOT maka Strategi bisnis dapat mengetahui strategi apa yang ungu dalam sebuah perusaan dengan meliputi MSDM, Keuangan, Produksi, dan Pemasaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Untuk memperjelas metode yang akan diterapkan berupa studi deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan realita sosial yang kompleks dengan menerapkan konsep – konsep teori yang telah ada. Realita sosial yang dipelajari dititik beratkan pada strategi bisnis UD R & D Handycraf yang ada pada sunan kalijogo kelurahan sukorejo lamongan.

Metode penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah meneliti pada kondisi objek yang dialami (natural setting), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) dengan pengumpulan data yang menggunakan berbagai sumber dan berbagai teknik pengumpulan data secara simultan, sehingga data dapat diperoleh data yang pasti. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, dan hasil penelitian ini lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. Tetapi lebih menekankan kedalam informasi sehingga sampai pada tingkat makna. Generalisasi pada penelitian kualitatif dinamakan transferrability (keteralian), artinya hasil penelitian dapat digunakan ditempat lain, manakalah kondisi tempat tersebut memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan tempat penelitian (Sugiono,2005:1-3).

Menurut Moleong (2000:6), penelitian pustaka atau deskriptif merupakan penelitian yang datanya dikumpulkan berupa tulisan, kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Selanjutnya, data yang diperoleh telah dianalisa dan diinterpretasikan sehingga melahirkan temuan-temuan baru. Hasil dari temuan tersebut didiskripsikan secara jelas berdasar dari teori-teori kritis.

Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Terdapat perbedaan mendasar antara peran landasan teori dalam penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan; sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelas, dan berakhir dengan suatu "teori". Penelitian kualitatif jauh lebih subyektif daripada penelitian atau survei kuantitatif dan menggunakan metode sangat berbeda dari mengumpulkan informasi, terutama individu, dalam menggunakan wawancara secara mendalam dan grup fokus. Sifat dari jenis penelitian ini adalah penelitian dan penjelajahan terbuka berakhir dilakukan dalam jumlah relatif kelompok kecil yang diwawancarai secara mendalam. Peserta diminta untuk menjawab

pertanyaan umum, dan interviewer atau moderator group periset menjelajah dengan tanggapan mereka untuk mengidentifikasi dan menentukan persepsi, pendapat dan perasaan tentang gagasan atau topik yang dibahas dan untuk menentukan derajat kesepakatan yang ada dalam grup. Kualitas hasil temuan dari penelitian kualitatif secara langsung tergantung pada kemampuan, pengalaman dan kepekaan dari interviewer atau moderator group.

Jenis penelitian yang sering kurang dilakukan dari survei karena mahal dan sangat efektif dalam memperoleh informasi tentang kebutuhan komunikasi dan tanggapan dan pandangan tentang komunikasi tertentu. Dalam hal ini sering metode pilihan dalam kasus di mana pengukuran atau survei kuantitatif tidak diperlukan.

3.2 Batasan Masalah Penelitian

Dalam penelitian ini akan lebih ditekankan pada strategi bisnis UD R&D handycraf yang berada di Jl. Sunan Kalijogo kelurahan Sukorejo kecamatan Lamongan. Dalam menentukan strategi bisnisnya ditentukan empat hal dengan menggunakan analisis SWOT yaitu bidang Pemasaran, Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Keuangan. Karena empat hal tersebut yang dinilai menjadi tolak ukur dalam mengembangkan usahanya. Penerapan strategi bisnis pada UD R&D handycraf, hal ini dapat dijadikan sebagai bahan untuk diteliti apakah strategi yang diterapkan usaha kecil mampu mengembangkan usahanya.

3.3 Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian akan dilaksanakan di Jl.Sunan Kalijogo No.120 kelurahan Sukorejo Lamongan yaitu UD R&D handcraft. Karena Perusahaan ini tumbuh dan berkembang dengan sangat pesat di lamongan. Yang menyediakan berbagai kerajinan tangan.

3.4 Unit Analisis Penelitian

Dalam penelitian kualitatif peneliti sangat erat kaitannya dengan faktor – faktor kontekstual. Jadi maksud sampling dalam hal ini ialah untuk menjangkau sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya (construction) dengan tujuan bukanlah memusatkan diri pada adanya perbedaan – perbedaan yang nantinya akan dikembangkan atau digenerasikan. Maksud yang kedua dari sampling adalah menggali informasi yang akan menjadi dasar dari rancangan dan teori yang muncul.oleh sebab itu, pada penelitian kualitatif tidak ada sample acak, tetapi sample bertujuan (purposive sampling). Didalam teknik purposive ditandai dengan ciri – ciri antara lain:

1. Rancangan sample yang muncul, sample tidak dapat ditemukan atau ditarik terlebih dahulu.
2. Pemilihan sample secara berurutan: bertujuan memperoleh variasi yang sebanyak – banyaknya hanya dapat dicapai apabila pemilihan satuan sample dilakukan jika satuan sebelumnya sudah terjaring dan dianalisis. Setiap satuan berikutnya dapat dipilih untuk memperluas informasi yang telah diperoleh terlebih dahulu sehingga dapat dipertentangkan atau diisi

lain adanya kesenjangan informasi yang ditemui. Darimana atau siapa ia memulai tidak menjalin persoalan, tetapi bila hal sudah berjalan, maka pemilihan berikutnya bergantung pada apa keperluan peneliti.

Unit analisis data dalam penelitian ini adalah informasi yang berupa narasi – narasi kualitatif yang dihasilkan dalam wawancara mendalam (in-depth interview) yang berkaitan dengan strategi bisnis yang digunakan Usaha Kecil Menengah yang berlokasi UD R & D handycraft di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan.

3.5 Subyek dan Informasi Peneliti

1. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah Usaha Kecil Menengah yang berlokasi UD R & D handycraft di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan.

2. Informasi Penelitian

Informasi peneliti tidak ditentukan bebrapa jumlah, tetapi dipilih beberapa yang dianggap mengetahui, memahami permasalahan yang terjadi sesuai substansi penelitian ini. Hal ini disebabkan karena dalam penelitian kualitatif tidak mempersoalkan jumlah informan, melainkan yang terpenting adalah seberapa jauh penjelasan informan yang diperoleh dalam menjawab permasalahan. (Moleong, 2002:160).

Penelitian akan berusaha menjaring sebanyak mungkin infuormasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian dari berbagai sumber. Peneliti akan mencari variasi informasi sebanyak – banyaknya dari informan dengan menggunakan teknik sampling in depth interview (Wawancara

mendalam), yaitu orang – orang yang dianggap mengetahui, memahami permasalahan yang terjadi sesuai substansi penelitian sehingga dapat menghasilkan data berupa kata – kata dan tindakan, dan memungkinkan narasumber untuk mendefinisikan dirinya sendiri dan lingkungannya dengan menggunakan istilah mereka sendiri. Penelitian ini dilakukan pada pemilik atau pengelola dari Usaha Kecil dan Menengahnya.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang akan digunakan untuk mengumpulkan sumber data utama adalah in-depth interview yang menghasilkan data berupa kata – kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain – lain. Teknik ini dinilai paling sesuai, karena hal tersebut memungkinkan pihak yang diwawancarai untuk mendefinisikan dirinya sendiri dan lingkungannya, untuk menggunakan istilah – istilah mereka sendiri mengenai fenomena yang diteliti, tidak sekedar menjawab pertanyaan (Mulyana, 2002:183).

Dengan teknik ini diharapkan informan dapat lebih terbuka dan berani dalam memberikan jawaban dan respon terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti. Kelebihan lain adalah, peneliti secara personal dapat bertanya langsung dan mengamati respon terutama non verbal mereka dengan lebih detail.

Sesuai dengan sifat – sifatnya tersebut diatas, teknik in-depth interview dipandang sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Sebagai penelitian kualitatif, peneliti harus dapat menampilkan kekayaan

dan kerincian data. Sifatnya yang one-on-one juga akan mendukung keberhasilan wawancara karena topik dalam penelitian – penelitian ini sifatnya cukup pribadi, sehingga memungkinkan informan mengungkapkan opininya secara lebih bebas dan jujur.

Namun demikian seperti teknik – teknik penelitian lain, in-depth interview juga memiliki kelebihan dan kelemahan. Kelebihan utamanya akan mendapatkan kekayaan data. In-depth interview mampu menghasilkan respon yang lebih akurat dalam penelitian yang membahas topik – topik sensitif. Hubungan yang dekat antara informan dan peneliti mempermudah untuk menggali topik – topik tertentu yang mungkin masih tabu dalam pendekatan lainnya. (Wimmer & Dominick, 2002 :122). Sedangkan kelemahannya in-depth interview biasanya dilakukan dengan sampel yang kecil dan tidak acak. Karena interview biasanya dilakukan tanpa menggunakan standar – standar tertentu, masing – masing informan dapat memberikan berbagai versi jawaban dari sebuah pertanyaan. Bahkan, sangat mungkin bila seseorang informan memberikan jawaban atas pertanyaan yang tidak ditanyakan pada informan lain. Kelemahan ini adalah adanya bias dari peneliti. Dalam beberapa interview mungkin saja sikap dan pendirian peneliti tanpa sengaja terkontaminasi, misalnya melalui perilaku non verbal atau tekanan suara. Hal ini dapat mempengaruhi validitas dari jawaban informan.

Observasi partisipan, yaitu pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan yang tidak mengajukan pertanyaan – pertanyaan.

Peneliti ikut terlibat dengan cara mencatat perilaku subyek (orang), obyek (benda), atau kejadian yang sistematis tanpa adanya komunikasi atau pertanyaan dengan individu yang diteliti.

3.7 Teknik Analisis Data

Untuk analisis data dalam penelitian ini, adalah informasi yang berupa narasi – narasi kualitatif yang dihasilkan dalam wawancara mendalam (in-depth interview) yang berkaitan dengan strategi bisnis yang digunakan Usaha Kecil Menengah yang berlokasi UD R & D handycraft di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan untuk mengembangkan usahanya tersebut dengan menggunakan analisis SWOT yang meliputi dibidang Pemasaran, Produksi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Keuangan. Dengan tujuan untuk mengetahui strategi bisnis yang digunakan pelaku Usaha Kecil Menengah yang berlokasi Jl.Sunan Kalijogo di Kelurahan Sukorejo Kecamatan Lamongan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Selanjutnya peneliti menggunakan teknik focused synthesis yaitu dengan menggunakan teori – teori yang relevan dari literature yang relevansi digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diamati.

3.8 Pengujian Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan kuantitatif. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji credibility (Validitas interval),

dan confirmability (obyektivitas). (Sugiyono, 2005:120-125). Namun yang utama adalah uji kredibilitas data.

Uji kredibilitas (credibility) data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negative, menggunakan bahan referensi dan member chek. Uji kredibilitas data (validitas internal) dalam penelitian inipeneliti akan menggunakan bahan referensi, adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung adanya rekaman wawancara.

Dalam penelitian kualitatif, validitas diartikan sebagai suatu tujuan, bukan sebagai hasil. Sehingga validitas merupakan kebenaran dan kejujuran sebuah deskripsi, kesimpulan, penjelasan tafsiran dari segala jenis laporan. Validitas internal dalam penelitian kualitatif merujuk pada persoalan apakah penemuan peneliti itu bersesuaian dengan realitas yang ada?. Apakah penemuan tersebut memotret realitas, yang sebenarnya?, apakah peneliti benar – benar mengamati atau mengukur apa yang ia niati untuk mengamati atau mengukurnya?. Sedangkan validitas eksternal merujuk pada ide sejauh mana temuan – temuan penelitian dapat diterapkan pada situasi – situasi lain, yaitu digeneralisasikan. Reabilitas, yaitu sejauh mana temuan – temuan penelitian dapat direplikasikan.