

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah atau sering disebut dengan UMKM, merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara maupun daerah, begitu juga dengan negara Indonesia UMKM ini sangat memiliki peranan penting dalam laju perekonomian masyarakat. Dikarenakan ranah UMKM adalah kalangan masyarakat menengah kebawah maka UMKM dapat juga mengangkat perekonomian rakyat kecil yaitu dengan cara menciptakan lapangan pekerjaan. Selain itu UMKM mempunyai fleksibilitas yang tinggi dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibanding dengan perusahaan skala besar.

Saat ini, UMKM banyak tersebar di berbagai provinsi Indonesia tidak terkecuali pada provinsi Jawa Barat. Berdasarkan data dari BAPPEDA JABAR Kabupaten Bandung memiliki UMKM yang bervariasi. Kabupaten Bandung adalah kabupaten kreatif yang memiliki banyak potensi industri seperti industri makanan, kerajinan, pakaian, boneka, sepatu dan lain lain. Kabupaten Bandung juga menjadi salah satu kabupaten tujuan bagi para wisatawan, baik dari dalam negeri maupun luar negeri yang tentu saja hal ini akan menambah pendapatan daerah kabupaten Bandung. Salah satu yang menarik adalah sektor kerajinan, pada bulan Oktober 2019, Dewan Kerajinan Nasional Daerah Jawa Barat dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat menggelar Pekan Kerajinan Jawa Barat (PKJB) 2019 di kawasan Gedung Sate Bandung. Ketua Dekranasda Jabar Atalia Praratya Kamil menuturkan “Harapan festival ini harus munculkan yang berbeda, banyak yang terangkut terpromosikan dan *networking* lebih luas” (Sutrisno & Pasha, 2019).

Menurut *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)*, ekonomi kreatif merupakan sebuah konsep ekonomi yang berkembang berdasarkan aset kreatif yang berpotensi menghasilkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. Ekonomi Kreatif (Ekraf) merupakan salah satu sektor yang diharapkan mampu menjadi kekuatan baru ekonomi nasional di masa mendatang. Munculnya sektor ekonomi kreatif di Indonesia memiliki kontribusi yang cukup signifikan untuk meningkat pendapatan negara (Suwarsono, Aisha, & Nugraha, 2018) .

UMKM Bu Ani Craft merupakan sebuah UMKM yang berkecimpung dibidang kerajinan. Produk utama yang di hasilkan oleh UMKM Bu Ani Craft yaitu tas dan vas. UMKM Bu Ani Craft menggunakan berbagai macam material, salah satunya yaitu memanfaatkan bahan bekas seperti kertas dan plastik bekas sebagai material pembuatan produknya. Bahan bekas tersebut didapatkan warung-warung kelontong dan warung kopi yang berada di sekitar Desa Ciwidey. Untuk bahan material seperti kain, benang dan lain-lain di dapatkan dari beberapa supplier di Bandung. Material yang dibutuhkan untuk produksi di UMKM Bu Ani Craft mudah di cari sehingga tidak ada kesulitan untuk mendapatkan bahan material.

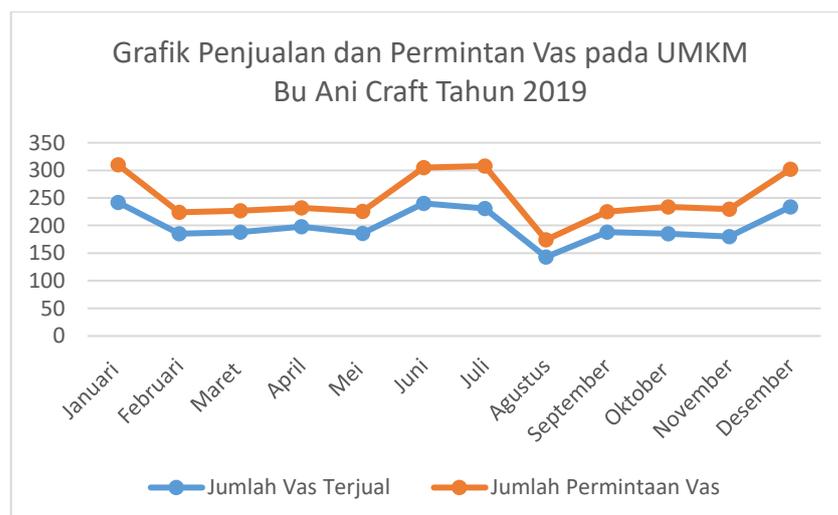
UMKM Bu Ani Craft ini mempekerjakan empat orang karyawan yang yang berlatar belakang ibu rumah tangga yang berdomisili di daerah sekitar UMKM tersebut. Semua karyawan tersebut memiliki posisi sebagai operator. Waktu kerja di UMKM Bu Ani Craft ini tidak tentu biasanya berdasarkan banyaknya pesanan. UMKM ini menerapkan sistem *make to order* sehingga belum ada target produksi dan target penjualan per satuan waktu. Sistem pemasaran yang dilakukan UMKM Bu Ani Craft ini di lakukan mulut ke mulut atau sering disebut *Word Of Mounth* dan menggunakan media *Whatsapp*. Selain itu, penjualan produk juga dilakukan dengan dititipkan di kios-kios souvenir di tempat wisata di Kabupaten Bandung khususnya daerah Ciwidey. Cara lain untuk memasarkan dan menjual produk dari UMKM Bu Ani Craft yaitu melalui pameran atau bazar yang diadakan pemerintah dan instansi lain. Dalam kesempatan ini, UMKM Bu Ani Craft memanfaatkan peluang dengan cara memperkenalkan produk-produk apa saja yang dihasilkan dari UMKM-nya, sehingga dengan adanya pameran tersebut UMKM Bu Ani Craft dapat memperluas pasar dan menarik pelanggan baru.

UMKM Bu Ani Craft telah berdiri kurang lebih selama enam tahun. Pada awal berdiri UMKM Bu Ani memiliki dua orang sebagai karyawan awalnya dengan posisi operator hingga sampai tahun 2021 UMKM ini memiliki empat orang karyawan dengan posisi yang sama. Dengan bertambahnya karyawan tersebut dapat membantu UMKM dalam memproduksi produknya, akan tetapi UMKM Bu Ani Craft tidak memiliki struktur organisasi dan hanya memiliki divisi produksi saja, pekerjaan diluar produksi di kerjakan oleh sang pemilik UMKM yaitu ibu Ani. Pada saat wawancara ibu Ani mengatakan bahwa dalam menjalankan bisnis selama ini

UMKM belum memiliki desain organisasi ataupun struktur organisasi. Selama menjalankan bisnis, UMKM ini banyak menerima berbagai pesanan dari pelanggan. Namun dalam praktiknya, UMKM ini seringkali menolak pesanan saat pesanan sedang banyak ataupun pada saat mendapat pesanan dalam jumlah besar. Penolakan dilakukan berdasarkan perkiraan sang pemilik apakah bisa memproduksi sejumlah pesanan atau tidak. UMKM ini juga belum mengetahui kapasitas produksi yang tetap, sehingga penolakan pesanan yang berdasarkan perkiraan pemilik ini belum diketahui apakah efektif dan efisien atau tidak. Hal tersebut didukung dengan data yang dimiliki UMKM pada tahun 2019 sebagai berikut.



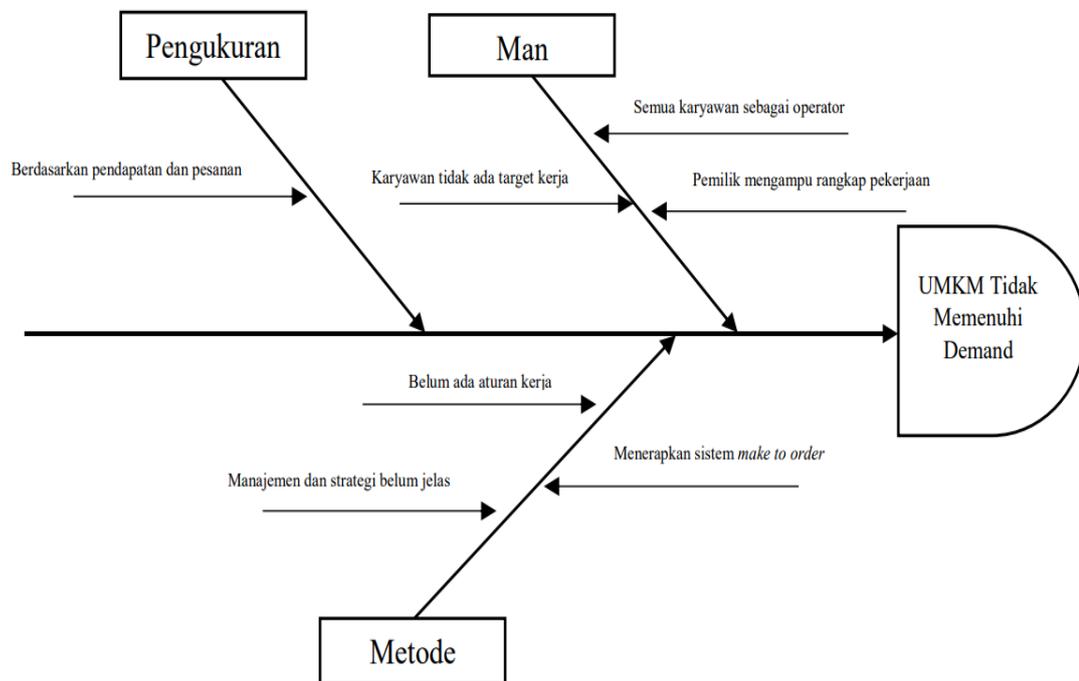
Gambar I. 1 Penjualan dan Permintaan Tas UMKM Bu Ani Craft Tahun 2019



Gambar I. 2 Penjualan dan Permintaan Vas UMKM Bu Ani Craft Tahun 2019

Grafik diatas menunjukkan jumlah penjualan dan permintaan produk di UMKM Bu Ani Craft. Dapat dilihat bahwa permintaan lebih tinggi dari penjualan, hal tersebut dikarenakan UMKM sering menolak pesanan. Selama tahun 2019 UMKM tersebut beberapa kali menolak pesanan dari *customer* tiap bulannya. Menurut pemilik UMKM penolakan permintaan dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki UMKM. Pemilik juga menyatakan belum mengetahui kapasitas produksi dari UMKM-nya.

Pihak UMKM Bu Ani Craft memandang hal tersebut sebagai masalah di UMKM. Karena pemilik UMKM menginginkan UMKM-nya agar dapat memenuhi pesanan sehingga tidak melakukan penolakan pesanan terhadap pelanggan. Namun UMKM Bu Ani Craft tidak mengetahui strategi apa yang harus diambil agar UMKM dapat menyelesaikan masalah tersebut. Kondisi tersebut disebabkan beberapa faktor yang dialami UMKM tersebut. Faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada diagram tulang ikan dibawah ini.



Gambar I. 3 Diagram *Fishbone*

(Sumber:UMKM Bu Ani Craft)

Berikut merupakan penjelasan dari gambaran kondisi masalah dan kemungkinan akar penyebab dari diagram *fishbone* diatas:

Tabel I. 1 Penjelasan Akar Penyebab Masalah pada Diagram *Fisbone*

Kategori	Penyebab	Kemungkinan akar penyebab
Man	Semua karyawan sebagai operator	Pada UMKM ini, hanya ada divisi produksi saja dan 4 karyawan yang bekerja di UMKM semua bertugas sebagai operator.
	Karyawan tidak ada target kerja	Karyawan memiliki jam kerja selama 5 jam perhari. Karyawan tidak ada target produk yang harus di produksi setiap harinya, sehingga menyebabkan tidak adanya target kerja yang harus dicapai pekerja.
	Pemilik mengampu rangkap pekerjaan	Pemilik bertanggung jawab atas beberapa pekerjaan seperti keuangan, pemasaran, manajemen, <i>quality control</i> , dan pengadaan material.
Metode	Manajemen dan strategi belum jelas	Manajemen pada UMKM belum terstruktur dengan jelas dan Pemilik UMKM belum memiliki strategi dalam menjalankan usahanya. Misalnya Dapat dilihat pada bagian produksi belum mengetahui kapasitas produksi UMKM tiap harinya.

Tabel I.1 Penjelasan Akar Penyebab Masalah pada Diagram Fisbone (Lanjutan)

Kategori	Penyebab	Kemungkinan akar penyebab
	Menerapkan sistem <i>make to order</i>	Selain melakukan penjualan langsung, UMKM juga menerapkan system <i>make to order</i> namun dalam pemenuhan permintaan, UMKM masih sering menolak pesanan. Hal tersebut disebabkan karena manajemen UMKM yang belum terstruktur.
	Belum ada aturan kerja	Pada UMKM Bu Ani Craft masih bersifat kekeluargaan, tidak ada aturan-aturan kerja tertentu seperti aturan keterlambatan, aturan perizinan kerja dan lain-lain.
Pengukuran	Berdasarkan pendapatan dan pesanan	Pengukuran yang dilakukan UMKM hanya berdasarkan pendapatan dan banyaknya pesanan, dikarenakan UMKM belum ada target-target tertentu.

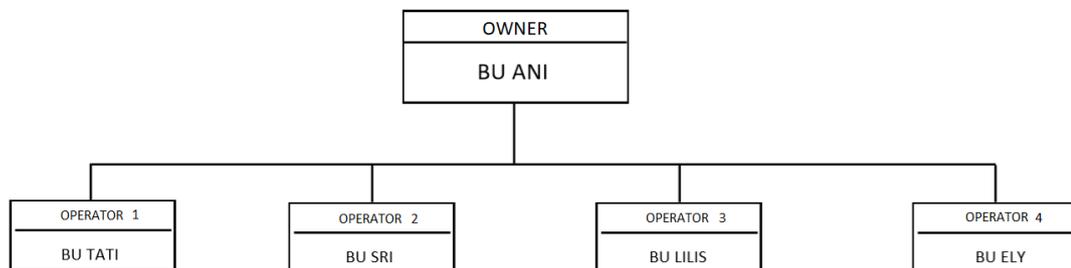
Berdasarkan kondisi masalah UMKM Bu Ani Craft yang disajikan dalam bentuk *fishbone* terdapat beberapa masalah yang sedang dihadapi oleh UMKM Bu Ani Craft. Dilihat dari beberapa faktor masalah tersebut terdapat banyak masalah di faktor manusia yang dihadapi UMKM Bu Ani Craft.

Dari uraian gambaran dari *fishbone* diatas maka diketahui bahwa UMKM Bu Ani Craft memiliki masalah pada pemenuhan *demand*. Menurut Bu Ani selaku pemilik UMKM menyatakan bahwa dalam pengerjaan pembuatan produk selama ini UMKM hanya memiliki satu divisi saja yaitu divisi produksi, hal tersebut dapat dilihat dari posisi semua karyawan bu Ani yaitu sebagai operator sedangkan Bu Ani sendiri merangkap beberapa pekerjaan seperti pemasaran, keuangan, manajemen UMKM dan *quality control*. Dari kondisi tersebut dapat dilihat bahwa pembagian

pekerjaan belum seimbang didalam organisasi. Pada UMKM berencana akan dilakukan *scale up* untuk upaya penyelesaian masalah dan pemenuhan permintaan produk dari *customer*. Sehingga diperlukan pelebaran ukuran organisasi. Organisasi pada dasarnya adalah suatu wahana yang efektivitas kegiatannya akan sangat ditentukan oleh unsur manusia yang menyanggah tugas-tugas organisasi atau sebagai pelaksana kegiatan organisasi. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti fasilitas, alat-alat, waktu, metode, dan teknik kegiatan dipergunakan secara optimal oleh manusia yang berada dalam organisasi atau orang-orang yang berkaitan dengan organisasi.

Keberhasilan dari kegiatan organisasi sering ditemukan bukan berdasarkan unsur non manusia didalam organisasi, tetapi ditentukan oleh sumber daya manusia yang terlibat didalam organisasi itu sendiri. Peralatan dan aplikasi lain yang mengandung unsur non manusia secanggih apapun tidak akan bermanfaat apabila tidak diseimbangkan oleh faktor manusia yang melakukan kegiatan tersebut (Sudjana, 2004).

Dalam mencapai suatu tujuan dari organisasi dibutuhkan sebuah desain dari organisasi yang menyusun kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbin & Coulter, 2007). Pada proses pengerjaan pembuatan produk dan pembagian tugas diketahui bahwa UMKM Bu Ani Craft memiliki desain organisasi sederhana. Dapat dilihat desain organisasi dalam bentuk struktur organisasi UMKM seperti gambar dibawah ini:



Gambar I. 4 Struktur Organisasi Eksisting UMKM Bu Ani Craft

(Sumber:UMKM Bu Ani Craft)

Berdasarkan Mintzberg (1993) struktur organisasi yang dimiliki UMKM Bu Ani Craft termasuk dalam model struktur organisasi *The Simple Structure* model struktur organisasi memiliki karakteristik yang paling sederhana. Biasanya organisasi ini hampir tidak memiliki bagian *technostructure*, sedikit memiliki *support staff*, *division of labor*-nya bersifat longgar, masing-masing unit kerja tidak begitu banyak berbeda, dan hirarki kepemimpinannya rendah. Organisasi ini tidak begitu peduli dengan perencanaan, *training*, maupun fungsi-fungsi penghubung. Kebanyakan perilaku yang diterapkan dalam organisasi ini juga jarang yang bersifat formal, jadi seolah-olah terkesan bahwa tidak ada struktur yang jelas, atau sering disebut bersifat organik. Organisasi ini juga tidak memiliki spesialis atau tenaga ahli, walaupun ada mereka hanya dikontrak kalau sedang dibutuhkan saja. Mekanisme koordinasi yang paling menonjol pada *simple structure* ini adalah *direct supervision*. Kewenangan untuk mengambil keputusan penting semuanya tersentralisasi pada pimpinan tertinggi. Dengan demikian *strategic apex* merupakan bagian kunci yang sangat menentukan dalam struktur organisasi. Sering yang terjadi adalah hanya ada satu orang “bertengger” di *strategic apex* dan dibawahnya langsung *operating core* yang bersifat organik dalam artian tidak tertata dengan tertib (Riyono, 2006).

Simple Structure ini merupakan bentuk organisasi yang biasa digunakan oleh organisasi yang sifatnya juga *simple*. Lingkungan yang sederhana memungkinkan untuk dipahami oleh satu orang pimpina. Dalam kehidupan suatu organisasi pasti pernah mengalami bentuk yang sederhana ini, terutama ketika organisasi tersebut masih kecil pada tahun-tahun awal berdirinya. Namun, ada juga organisasi yang mempertahankan bentuk sederhana ini sampai waktu yang cukup lama.

Permasalahan yang mungkin timbul adalah kemungkinan rancunya antara mana isu strategis dan mana isu yang sifatnya operasional sehari-hari, karena semuanya menumpuk pada *strategic apex*, yang hanya terdiri dari satu orang. *Simple structure* juga merupakan pilihan yang resikonya paling tinggi karena nasib organisasi hanya dipegang oleh satu orang.

Terkait dengan uraian diatas dapat dikatakan bahwa desain organisasi yang dimiliki UMKM sangat sederhana dan sudah tidak sesuai dengan kondisi UMKM.

Kelemahan dari model struktur organisasi “*Simple Structure*” ini semua kendali bertumpu pada satu orang sehingga jika ada masalah yang datang anggota organisasi lain tidak bertanggungjawab untuk ikut menyelesaikan masalah tersebut. Seperti UMKM Bu Ani Craft yang memiliki masalah yaitu tidak terpenuhinya *demand*, para karyawan tidak berpartisipasi untuk menyelesaikan masalah tersebut apalagi posisi karyawan semua sebagai operator yang juga tidak mengetahui bagaimana cara menyelesaikan masalah tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dilihat tidak sesuainya desain organisasi pada perusahaan menyebabkan UMKM Bu Ani Craft tidak dapat memenuhi *demand* sehingga dalam perusahaan dibutuhkan usulan terhadap desain organisasi yang salah satunya adalah perancangan struktur organisasi yang sesuai dengan organisasi agar memudahkan dalam pekerjaan. Adanya desain organisasi dalam perusahaan akan memudahkan dalam perancangan struktur organisasi setiap anggota organisasi yang terkait. Dari permasalahan tersebut maka dapat dibuat sebuah desain organisasi yang sesuai dengan keadaan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM dimana ketika membuat desain organisasi bisa menciptakan struktur organisasi dan uraian pekerjaan yang sesuai.

Menurut Daft (2008) dalam merancang desain organisasi ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yaitu strategi, lingkungan, teknologi, ukuran/siklus hidup dan budaya organisasi. Dalam penelitian ini digunakan satu faktor yaitu strategi, karena dalam UMKM ini belum memiliki strategi tertentu sehingga perlu dicari strategi apa yang sesuai untuk diterapkan di UMKM Bu Ani Craft berdasarkan masalah yang sedang dihadapi. Salah satu strategi yang bisa digunakan untuk merancang desain organisasi adalah SWOT (Rangkuti,2014). Dengan strategi ini kita bisa melihat hal apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, keuntungan, dan ancaman yang dimiliki oleh UMKM.

Menurut Dwi Rachmina dan Praningrum (2011), permasalahan yang dihadapi oleh pengusaha kecil dapat diatasi apabila terjadi keseimbangan antara upaya perbaikan dari sisi intern maupun ekstern. Sisi intern yaitu dengan cara peningkatan kualitas sumber daya manusia (khususnya pengusaha), sehingga pengusaha mampu meningkatkan pengelolaan usaha. Sisi ekstern yang terpenting yaitu perlunya

diciptakan iklim usaha yang sehat, pelaksanaan kemitraan secara seimbang dan saling menguntungkan, arus informasi secara merata dan kontinyu, serta peningkatan peran lembaga pendukung, baik asosiasi, pemerintah, atau lembaga lainnya (Amalia , Hidayat , & Budiatmo, 2012).

Berkaitan dengan hal tersebut, UMKM membutuhkan analisis kondisi Internal dan eksternal. Rangkuti (2009), menyatakan bahwa analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan(*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan misi, visi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan yang strategis sangat memerlukan analisa-analisa dari masing masing SWOT ini (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) di lingkungan perusahaan saat ini (Khanifah, Fathoni , & M, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan perancangan desain organisasi pada UMKM Bu Ani Craft melalui analisis eksternal internal dengan strategi SWOT sehingga dihasilkan perbaikan desain organisasi dari desain organisasi eksisting yang di harapkan dapat membantu dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi UMKM Bu Ani Craft. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan perancangan desain organisasi pada UMKM Bu Ani Craft dengan pendekatan strategi SWOT.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu

1. Bagaimana strategi yang sesuai untuk UMKM Bu Ani Craft dilihat dari analisis SWOT?
2. Bagaimana rancangan struktur organisasi yang sesuai dengan UMKM Bu Ani Craft menggunakan pendekatan strategi SWOT?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi strategi yang sesuai untuk UMKM Bu Ani Craft menggunakan analisis SWOT
2. Merancang struktur organisasi pada UMKM Bu Ani Craft menggunakan pendekatan strategi SWOT

I.4 Batasan Penelitian

Terdapat beberapa batasan masalah dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu

1. Penelitian ini melakukan perancangan desain organisasi berfokus pada satu faktor saja yaitu strategi. Tidak melibatkan faktor lain seperti lingkungan, teknologi, ukuran/siklus hidup dan budaya organisasi, karena data yang dimiliki UMKM tidak mendukung.
2. Penelitian dilakukan terbatas pada perancangan struktur organisasi tidak sampai tahap implementasi..

I.5 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan, seperti:

1. Manfaat Akademik
Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai suatu karya ilmiah yang menunjang ilmu pengetahuan dan sebagai bahan masukan bagi pihak lain jika melakukan penelitian di bidang yang sama
2. Manfaat Praktis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan sebagai rekomendasi bagi pengelola UMKM Bu Ani Craft untuk mengembangkan usahanya

I.6 Sistematika Penulisan Laporan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang didapatkan dari latar belakang, tujuan penelitian yang menjawab rumusan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika dalam penulisan laporan tugas akhir.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisikan beberapa literatur yang dapat membantu menyelesaikan penelitian ini. Bab ini juga menjelaskan teori dan metode yang mendukung penelitian. Literatur yang berkaitan dengan penelitian ini didapatkan dari penelitian sebelumnya, jurnal dan buku. Literatur dan metode yang dijelaskan di bab ini menjadi kerangka pola pikir yang akan digunakan pada penelitian.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisikan tentang penjelasan mengenai metodologi atau tahap-tahap yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan dari penelitian sesuai dengan tujuan yang telah dipaparkan. Melakukan identifikasi dengan tahap pengumpulan data dan pengolahan data menggunakan model penelitian yang terdiri dari model konseptual yang meliputi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, pengumpulan data, teknik analisis data dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisikan data-data yang diperoleh dari UMKM Bu Ani Craft dan studi literatur yang digunakan untuk menunjang penelitian, yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan data eksisting. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Pengolahan data yang dilakukan menggunakan metode yang digunakan pada Bab III yang kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan rancangan terbaik untuk usulan desain organisasi pada UMKM Bu Ani Craft.

BAB V Analisis

Bab ini berisi analisis dari hasil setiap tahapan penelitian yang didapatkan pada Bab IV sebagai acuan perancangan desain organisasi yang diusulkan

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab bab terakhir pada laporan penelitian ini, dijelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab rumusan masalah dan tujuan pada bab I. Bab ini juga berisi saran dan masukan dari peneliti untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.