



MANAJEMEN UMKM

Orientasi Peran Stakeholder Dalam Membangun Daya Saing UMKM

OPTIMALISASI PERAN STAKEHOLDER

mampu menjadi pengungkit daya saing yang lebih baik, sehingga mampu mendorong pengelolaan UMKM menjadi lebih efektif dan menjadikan UMKM sebagai kekuatan ekonomi yang mandiri dan berkelanjutan



Wahyudiono
Marie Widyastuti
Aminatuzzuhro

BIOGRAFI PENULIS



Wahyudiono, dilahirkan di suatu desa yang masuk wilayah Kabupaten Magetan, telah menyelesaikan pendidikan pada program sarjana akuntansi (S1) pada tahun 1986, mengikuti program magister manajemen (S2) dengan spesialisasi pemasaran pada tahun 1988 dan dilanjutkan program pendidikan doktor (S3) bidang ilmu ekonomi manajemen pada tahun 2008 pada lembaga yang sama Universitas Airlangga Surabaya.

Karier sebagai dosen dimulai pada tahun 1983 sebagai asisten dosen sampai akhirnya meraih jabatan akademik Lektor Kepala dan dosen bersertifikasi tahun 2009. Sejak tahun 2008 mulai menekuni bidang penelitian dengan minat kajian dibidang etnologi dan manajemen UPMK, pariwisata dan industri kreatif. Mempunyai lebih penelitian. Dikti sejak tahun 2012 sampai tahun 2019 dan memperoleh kepercayaan terlibat dalam tim penilitian sebanyak delapan judul penelitian yang telah didasari oleh Kemendikbudikti selaku penilitias hibah bersaing & penilitias terapan unggulan perguruan tinggi. Menjadi narasumber berbagai seminar/workshop terkait tata kelola lembaga perguruan tinggi, akreditasi/teslusi lembaga, penelitian, kinerja dosen/lembaga, dan manajemen UPMK, menjadi asesorkompetensi profesi (LSP/ENSP bidang Akuntansi) dan asesorkontrak kerja dosen bagi dosen bersertifikasi. Sampai saat ini masih aktif sebagai dosen tetap fakultas ekonomi dan bisnis universitas Narotama Surabaya, sekaligus dosen tidak tetap di beberapa perguruan tinggi lain Perbanas, Uelka, UKDC, Iain dan Unisma Surabaya baik program vokasi, program sarjana maupun program pasca sarjana. Jabatan struktural yang pernah diemban sebagai ketua prodi Akuntansi, ketua prodi magister manajemen, dekan fakultas ekonomi, ketua pusat penelitian, ketua departemen perencanaan dan pengembangan universitas, ketua pusat teknologi pembelajaran, ketua senat fakultas ekonomi dan sekretaris senat universitas. Aktif dalam berbagai organisasi profesi di antaranya Forum Dekan Fakultas Ekonomi di Surabaya, forum dosen senat fakultas ekonomi di Surabaya, anggota Asosiasi Ilmuwan Manajemen Indonesia, anggota Ikatan Doktor Ekonomi Indonesia dan anggota Forum Manajemen Indonesia.



Meta Wijayanti, dilahirkan di daerah Jawa Tengah tepatnya di kota Klaten, menempuh pendidikan program sarjana bidang manajemen pada tahun 1994 di Universitas Negeri Semarang, dilanjut Program Magister Manajemen pada tahun 2002 di Universitas Pura Bangsa Surabaya serta mengikuti program doktor ilmu manajemen pada tahun 2017 di STIE-Indonesia Surabaya.

Kariernya di bidang pendidikan dimulai pada tahun 1988 pada saat ini telah meraih jabatan akademik lektor kepala dan dosen bersertifikasi serta asesorkontrak dosen bersertifikasi sejak tahun 2008. Sejak tahun 2011 mulai aktif melakukan berbagai penelitian, pengabdian masyarakat yang berada di lingkungan yayasan yohanes-Gabriel khususnya sekolah sekolah yang diungginya, menulis berbagai buku manajemen. Jabatan struktural yang pernah diemban diantaranya sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan sebagai Ketua LPPM sampai saat sekarang. Mulai tahun 2017 ikut terlibat dalam penelitian terapan unggulan perguruan tinggi melalui kolaborasi dengan perguruan tinggi lain di Surabaya hingga tahun 2019. Dalam upaya menambah keilmuan di bidang manajemen telah ikut berbagai kegiatan seminar nasional baik sebagai narasumber, dosen tamu maupun peserta. Aktif dalam organisasi profesi diantaranya Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Forum Dekan Fakultas Ekonomi dan Forum Dosen Fakultas Ekonomi di Surabaya.



Aminatuzuhra, lahir di kota Surabaya, mengikuti pendidikan program sarjana Akuntansi pada tahun 1996, dilanjut program Magister Akuntansi pada tahun 2006 di Universitas Airlangga Surabaya. Karier dibidang pendidikan dimulai sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wijaya Pura Surabaya sejak tahun 1998 sampai saat sekarang, kemudian sebagai dosen profesional sejak bersertifikasi tahun 2012.

Jabatan struktural yang pernah diembannya adalah sebagai Ketua Program Studi Akuntansi sejak tahun 2000 sampai sekarang. Sejak tahun 2013 mulai aktif menekuni bidang penelitian dan pengabdian masyarakat bersama tim peneliti internal di perguruan tinggi sendiri. Sejak tahun 2017 memfokuskan kembali pada penelitian kolaborasi dengan perguruan tinggi lain melalui skema penelitian terapan unggulan perguruan tinggi sampai tahun 2019. Dalam upaya meningkatkan nilai keilmuannya telah aktif pada berbagai kegiatan seminar nasional baik di dalam negeri maupun diluar negeri. Aktif dalam berbagai organisasi profesi diantaranya Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI), Forum Dekan Fakultas Ekonomi dan Forum Dosen Fakultas Ekonomi di Surabaya.



UIN Ar-Raniry, Serang
Jl. Pahlawan
40132
www.uin-ar-raniry.ac.id



**PERPUSTAKAAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
KATALOG DALAM TERBITAN (KDT)**

MANAJEMEN UMKM

Orientasi Peran *Stakeholder* Dalam Membangun Daya Saing UMKM

Penulis

Wahyudiono
Maria Widyastuti
Aminatuzzuhro

Desain Cover
Anna

Layout Isi
Yuda Prawira

Copyright © 2018 Putra Media Nusantara Surabaya

Diterbitkan & Dicetak Oleh
CV. Putra Media Nusantara (PMN) Surabaya 2019
Jl. Griya Kebraon Tengah Blok F1 – 11 Surabaya
Telp/wa: 085645678944
E-mail: perwiramedia.nusantara@yahoo.com
Anggota IKAPI No. 125/JTI/2010

ISBN : 978-602-1187-52-4

**Hak cipta di lindungi oleh undang undang
Ketentuan Pidana Pasal 112 - 119
Undang undang Nomor 28 Tahun 2014**

Dilarang keras menerjemahkan, memfotocopy, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah atas segala rahmat dan nikmat yang telah ALLAH limpahkan, khususnya nikmat Iman, Islam, ilmu dan kesehatan, atas izin dan ridhoNYA kami tim penyusun buku telah mempersembahkan kembali satu buku dengan Judul **Manajemen UMKM: Orientasi Peran Stakeholder Dalam Membangun Daya Saing UMKM**. Buku ini merupakan rekonstruksi penerapan manajemen UMKM dan sumbangsih *stakeholder* dalam pengelolaan UMKM Kawasan Wisata Religi Di Jawa Timur. Desain meliputi optimalisasi peran *stakeholder* dalam memberi layanan manajemen, pelatihan manajemen, pendampingan hasil pelatihan dan bina mitra dalam membangun jejaring usaha UMKM.

Anatomi buku Manajemen UMKM ini terdiri dari bagian yang krusial terkait dengan pengembangan pengelolaan UMKM agar menjadi lebih efektif dan memadai. Mendorong UMKM dengan daya saing yang kuat tentunya membutuhkan partisipasi peran *stakeholder* secara *ter-integrated* dari semua pihak baik dari kalangan birokrasi, pelaku bisnis dan akademisi, oleh karena itu dalam buku ini ingin mengupas lebih mendalam bagaimana mengoptimalkan peran *stakeholder* dalam pengelolaan UMKM agar sektor ini memiliki daya saing yang kuat dan mampu berkontribusi riil bagi perekonomian domestik dan nasional lebih mandiri serta turut meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat menjadi lebih baik dan berkelanjutan.

Daya saing merupakan instrumen penting untuk mengungkit tumbuh dan berkembangnya UMKM ditengah persaingan yang dinamis, oleh karena itu upaya menggali nilai kearifan lokal, akar budaya masyarakat, partisipasi peran *stakeholder* dan pemberdayaan masyarakat merupakan nilai nilai positif yang harus dikembangkan serta disinergikan dalam merumuskan strategi kebijakan yang menyangkut aspek manajemen dan bisnis UMKM, sehingga kedepannya sektor ini memiliki model pengelolaan UMKM yang layak dan mandiri agar sektor ini mampu tumbuh berkembang ditengah persaingan ekonomi global dan mampu menjamin keberlanjutan di era ekonomi digital.

Pada kesempatan ini tim penyusun ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada pihak Pemerintah

Republik Indonesia cq. Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang telah berkenan memberikan hibah, sehingga kami dapat menyusun kembali buku tentang Manajemen UMKM hingga selesai dengan baik. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi pelaku usaha mikro dan kecil, bagi masyarakat, pemerintah dalam menyusun kebijakan lokal serta lembaga pendidikan tinggi dan mahasiswa yang ingin mengenal lebih dalam terkait dengan karakteristik usaha mikro dan kecil di Indonesia dan menjadikan usaha mikro dan kecil sebagai pusat kajian ilmiah di perguruan tinggi.

Surabaya, Agustus 2019
Ketua Tim,
Universita Narotama Surabaya

Wahyudiono

DAFTAR ISI

JUDUL BUKU.....	i
HAK CIPTA.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1. MANAJEMEN UMKM.....	1
1.1 Peran Manajemen UMKM.....	1
1.2 Perubahan manajemen.....	9
1.3 Pengembangan Manajemen UMKM.....	16
1.4 Kendala Pengembangan Manajemen UMKM.....	22
1.5 Redesain Pengembangan Manajemen.....	26
BAB 2. KARAKTERISTIK MANAJEMEN UMKM.....	36
2.1 Kualitas Sumber Daya Manusia.....	36
2.2 Pengolahan Produk.....	55
2.3 Pola Pemasaran.....	60
2.4 Pengelolaan Sumber Daya.....	64
2.5 Kemitraan Usaha.....	72
2.6 Pemanfaatan Teknologi Informasi.....	78
BAB 3. STAKEHOLDER UMKM.....	88
3.1 Birokrasi Sebagai Agen Regulasi.....	88
3.2 Pelaku Bisnis.....	103
3.3 Lembaga Pembiayaan.....	105
3.4 Pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi.....	106
3.5 Pemberdayaan Masyarakat.....	107
BAB 4. OPTIMALISASI PERAN STAKEHOLDER.....	117
4.1 Nilai Sumber Daya.....	117
4.2 Pemanfaatan Sumber Daya.....	120

4.3	Memilih Sumber Daya.....	123
4.4	Optimalisasi Sumber Daya.....	127
4.5	Peran <i>Stakeholder</i> Dalam Mengelola Sumber Daya.....	132
4.6	Nilai Tambah Sumber Daya.....	135
BAB 5. SINKRONISASI PERAN <i>STAKEHOLDER</i>.....		149
5.1	<i>Stakeholder</i> Sebagai Sumber Daya.....	149
5.2	Mengoptimalkan Sumber Daya.....	151
5.3	Melestarikan Sumber Daya.....	155
5.4	<i>Stakeholder</i> Sebagai Pengungkit Perubahan.....	158
5.5	Harmonisasi Peran <i>Stakeholder</i>	161
BAB 6. PERAN <i>STAKEHOLDER</i> DAN MANAJERIAL UMKM... ..		176
6.1	Klinik Manajemen UMKM.....	176
6.2	Pelatihan Manajemen UMKM.....	181
6.3	Pendampingan UMKM.....	187
6.4	Bina Mitra dan Pengembangan UMKM.....	195
6.5	Pendampingan Pengelolaan Kredit.....	206
6.6	Mengenalkan UMKM.....	215
BAB 7. DAYA SAING UMKM.....		221
7.1	Karakteristik Daya Saing.....	221
7.2	Mengembangkan Daya Saing.....	228
7.3	Manajemen Sebagai Pengungkit Daya Saing.....	238
7.4	Daya Saing Sebagai Pengungkit Pertumbuhan UMKM.....	243
7.5	Pertumbuhan UMKM sebagai Pengungkit Ekonomi warga.....	248
7.6	Perberdayaan Masyarakat sebagai Penggerak Ekonomi.....	255
DAFTAR PUSTAKA		263
BIOGRAFI PENULIS.....		266

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Fungsi Fungsi Manajemen.....	7
Tabel 5.1 : Kepentingan dan Pengaruh Stakeholder.....	165
Tabel 6.1 : Kriteria KSP dan KPM pada Konsef PHBK.....	212

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 : Efisiensi dan Efektivitas Manajeme.....	6
Gambar 1.2 : Aspek Manajemen Usaha.....	8
Gambar 1.3 : Lingkungan Bisnis.....	14
Gambar 1.4 : Lingkungan Internal.....	15
Gambar 1.5 : Lingkungan Persaingan.....	15
Gambar 1.6 : Model Redeain Pengembangan Manajemen UMKM.....	28
Gambar 1.7 : Visi Pembangunan 2015 - 2025.....	31
Gambar 1.8 : Misi Komenkop & UMKM Dalam Pembangunan.....	31
Gambar 2.1 : Proses Manajemen Human Capital.....	45
Gambar 2.2 : Proses Social Learning.....	47
Gambar 2.3 : Model Praktis Perspektif Androgogy.....	49
Gambar 2.4 : Model Manajemen Rantai Pasok UMKM.....	58
Gambar 2.5 : Model Kemitraan CRS.....	77
Gambar 2.6 : Pemanfaatan Teknologi bagi UMKM.....	79
Gambar 3.1 : Program Reformasi Birokrasi.....	91
Gambar 3.2 : Sembilan Program Reformasi Birokrasi.....	91
Gambar 3.3 : Tujuan Reformasi Birokrasi.....	95
Gambar 4.1 : Olahan Makanan dan Camilan dari Buah Mangga.....	122
Gambar 4.2 : Prinsip OVOP.....	131
Gambar 5.1 : Internal - External <i>Stakeholder</i>	163
Gambar 6.1 : Aspek Manajemen Pengelolaan Usaha.....	177
Gambar 6.2 : Klinik UMKM.....	178
Gambar 6.3 : Model Hubungan 1a, antara Bank dengan KSM.....	213
Gambar 6.4 : Model Hubungan 1b, antara Bank dengan KSM.....	213
Gambar 6.5 : Model Hubungan 2, antara Bank dengan KSM.....	214
Gambar 6.6 : Model Hubungan 3, antara Bank dengan KSM.....	214
Gambar 6.7 : Aplikasi <i>Market Place</i> Tuku.....	218

BAB 1

MANAJEMEN UMKM

1.1 Peran Manajemen UMKM

UMKM memiliki jumlah dan potensi besar dalam menyerap tenaga kerja, kontribusinya dalam pembentukan produk domestik bruto (PDB) juga cukup besar dalam struktur perekonomian Indonesia. Belajar dari pengalaman krisis ekonomi yang melanda Indonesia tahun 1997 - 1998 yang lalu terbukti bahwa sektor usaha UMKM ini cukup kuat dan tidak rentan terhadap dampak yang ditimbulkan oleh krisis ekonomi tersebut yang sebagian besar melanda usaha besar (UB).

Daya tahan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam menghadapi krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada 1997-1998 berkontribusi terhadap stabilitas perekonomian nasional. Ada beberapa faktor yang mendukung UMKM mampu menghadapi krisis ekonomi tersebut, antara lain (1) UMKM umumnya menghasilkan barang konsumsi dan jasa yang dekat dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, (2) pelaku UMKM umumnya memanfaatkan sumber daya lokal, baik itu sumber daya manusia, modal, bahan baku, hingga peralatan, (3) bisnis UMKM umumnya tidak ditopang dari pinjaman bank, melainkan dari dana sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa sektor usaha UMKM masih belum didukung dengan kemampuan manajemen yang efektif dan efisien dalam menjalankan pengelolaan usaha.

Namun demikian, di sisi lainnya, UMKM memiliki persoalan yang kompleks sehingga sering mengalami stagnasi dalam pengembangan bisnis yang dijalankan. Bahkan, sumber modal yang berasal dari pelaku UMKM secara mandiri tanpa suntikan dana dari bank sebagai salah satu faktor yang dianggap memperkuat UMKM saat krisis ekonomi 1997-1998 ibarat dua sisi mata pisau. Meskipun UMKM mampu dijalankan dengan dana mandiri, namun pelaku UMKM seringkali dihadapkan dengan modal bisnis yang terbatas, masalah pengelolaan manajemen usaha, dan masalah aspek manajerial yang lainnya.

Dalam teori ekonomi, pendekatan Keynes juga menyatakan bahwa dalam kondisi resesi, perekonomian yang berbasis mekanisme pasar tidak akan mampu untuk pulih tanpa intervensi dari Pemerintah. Pemikiran ekonomi Keynes lahir sebagai kritik atas pandangan ekonomi klasik yang memandang peran pemerintah perlu dibatasi karena pasar dianggap memiliki fungsi *self regulating*. Menanggapi krisis ekonomi Great depression 1930-an, Keynes menyatakan *self regulating* ekonomi klasik gagal berfungsi sehingga diperlukan peran pemerintah untuk mengatasi kegagalan tersebut dengan kebijakan stabilisasi. Selain itu, teori ekonomi Keynes sekaligus mengkritik pandangan Karl Marx yang menolak kepemilikan pribadi atas alat produksi dan sistem perekonomian yang hanya berorientasi profit.

Keynes menganggap peran pemerintah perlu dalam pembangunan. Pendekatan Keynesian mengasumsikan adanya *price rigidity* dan *excess capacity* sehingga output ditentukan oleh

permintaan agregat (demand driven) sehingga dalam hal ini perlu sekali adanya intervensi dari Pemerintah.

Berdasarkan pendekatan keynesian tersebut, peran pemerintah mendukung UMKM merupakan representasi intervensi pemerintah untuk melindungi golongan usaha mikro, kecil, dan menengah. Demi mendukung dan meningkatkan produktivitas UMKM, pemerintah menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 yang berisi kerangka berpikir pemberdayaan Koperasi dan UMKM. Kerangka berpikir ini menunjukkan pemberdayaan UMKM diperlukan sejumlah prasyarat terencana, sistematis, dan menyeluruh yang meliputi: (1) penciptaan iklim usaha dalam rangka membuka kesempatan berusaha seluas-luasnya dan menjamin kepastian usaha disertai adanya efisiensi ekonomi; (2) pengembangan sistem pendukung usaha bagi UMKM untuk meningkatkan akses sumber daya produktif sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang terbuka dan potensi sumber daya, terutama sumber daya lokal (Fitriati, 2015:4).

Para pebisnis dan atau pelaku usaha UMKM harus menyadari pentingnya seluruh aspek manajemen dalam kegiatan usahanya, mulai dari proses produksi, pemasaran, SDM dan keuangan. Pada umumnya pelaku usaha kecil melakukan dan melaksanakan seluruh aspek tersebut dikerjakan sendiri. Tetapi untuk mengembangkan usahanya harus membagi tugas yang jelas dan melimpahkan fungsi-fungsi manajemen ke pihak-pihak lain, sehingga pelaku usaha UMKM dapat memikirkan dan fokus ke

arah pengembangan usahanya. Fungsi-fungsi manajemen mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan termasuk pengendalian dan penilaian. Aspek yang dikelola dapat mencakup produksi, pemasaran, SDM, keuangan, dan sumber daya lainnya. Proses manajemen menggambarkan kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para usahawan sebagai manajer dan entrepreneur. Fungsi tersebut lazimnya disebut merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan. Manajemen adalah pekerjaan seorang pengusaha atau manajer dan berlaku bagi semua kegiatan bisnis hanya berbeda tingkat kompleksitasnya tergantung pada skala ekonomisnya.

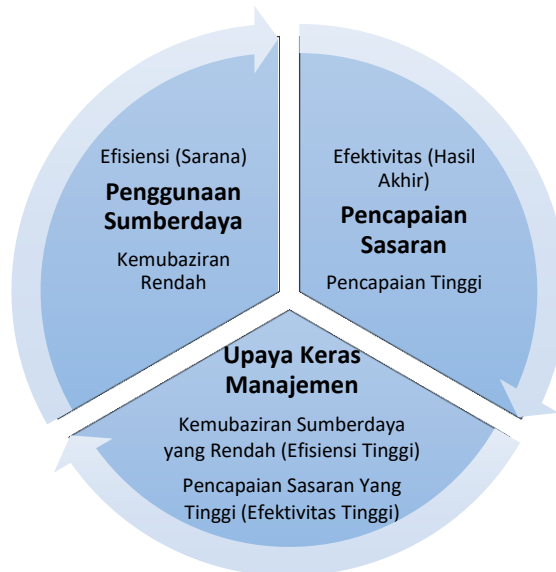
Seorang wirausaha harus memahami benar bagaimana mengelola usahanya sebagai upaya untuk mengkoordinasikan kegiatan usahanya dalam bidang produksi, pemasaran, SDM, keuangan, dan sumberdaya lainnya secara efisien dan efektif. Kegagalan sering terjadi dan dihadapi oleh para wirausaha pada usaha kecil karena tidak membuat dan atau didasari rencana usaha yang jelas, kepemimpinan yang kurang memadai karena umumnya bersifat *family business*, pengorganisasian kerja yang tidak efektif karena tidak ada pembagian kerja dan pemisahan fungsi antara fungsi satu dengan fungsi lainnya, dan pengawasan dan pengendalian yang buruk khususnya dalam bidang keuangan karena pemilik usaha tidak memisahkan keuangan untuk hasil usaha dengan keuangan untuk kepentingan pribadi dan keluarga.

Seorang pengusaha baik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah seorang Manajer. Sebagai seorang manajer dalam melakukan kegiatannya adalah bekerja dengan dan melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai sasaran organisasi usaha. Secara sederhana manajemen adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer. Manajemen sebagai proses mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan secara efektif dan efisien dengan dan melalui atau bantuan orang lain.

Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang sedang berjalan atau kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh Manajer. Fungsi-fungsi tersebut lazimnya disebut merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan sebagai fungsi dasar manajemen. Dalam kaitan ini dapat dibedakan kedudukan manajerial dan non manajerial atau posisi manajer dan karyawan. Terdapat unsur lain yang masuk dalam manajemen yaitu efisien dan efektif.

Efisiensi mengacu pada memperoleh keluaran (output) terbesar dengan masukan (input) terkecil. Efisiensi juga dapat diartikan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar”, artinya tidak memboroskan sumberdaya. Manajemen juga sangat memperhatikan “efektivitas” menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Efektivitas sering menggambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu yang benar yaitu, aktivitas-aktivitas pekerjaan yang membantu organisasi mencapai sasaran. Dalam organisasi yang sukses efisiensi yang

tinggi terjadi bersama-sama dengan efektivitas yang tinggi, seperti terlihat pada ilustrasi gambar 1.1 berikut ini.



Gambar 1.1 Efisiensi Dan Efektivitas Manajemen

Sebagai ilustrasi contoh, misalnya seorang manajer Usaha Mikro dalam bidang industri kreatif bidang kerajinan adalah bagaimana membuat bahan baku yang dibuat memberikan hasil yang terbesar dengan masukan yang teerkecil. Jadi proses pembuatan ini harus dirancang penggunaan bahan bakunya yang sedikit tetapi memperoleh hasil kerajinan yang banyak atau maksimal dan bermutu, bagaimana mengatur karyawan pengrajin dan memimpin mereka melaksanakan pekerjaan dengan baik dan mengawasi serta mengendalikan pekerjaan mereka agar dapat mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi atau manajer yang menjadi pemilik usaha kerajinan tersebut. Usaha kerajinan sebagai contoh diatas dapat merupakan usaha mikro jika karyawannya kurang dari 4 orang atau usaha kecil jika karyawannya antara 5 – 19 orang atau usaha menengah jika karyawannya antara 20 – 100 orang.

Fungsi-fungsi manajemen dapat diringkas menjadi empat (4) fungsi dasar, antara lain merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan seperti nampak pada ilustrasi bagan 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Merencanakan	Mengorganisasi	Memimpin	Mengendalikan
Fungsi ini mencakup menetapkan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun rencana untuk memadukan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan dalam mencapai sasaran	Fungsi ini mencakup menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan siapa yang harus melakukan, serta siapa yang melapor kepada siapa	Tugas manajemen adalah bekerja dan melalui orang lain. Fungsinya adalah mengarahkan dan memotivasi, mempengaruhi individu atau tim untuk bekerja, memilih saluran komunikasi yang efektif atau menyelesaikan konflik	Fungsi ini untuk menjamin sesuatu dapat berjalan sebagaimana mestinya dengan memantau atau memonitor dan menilai kinerja dengan membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditetapkan
Fungsi-Fungsi bertujuan untuk menghasilkan tujuan yang dinyatakan oleh Organisasi			

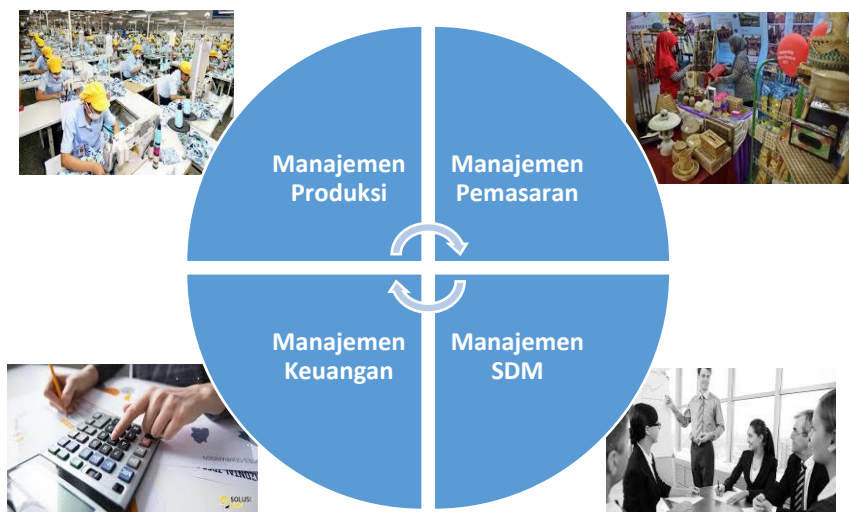
Proses manajemen merupakan serangkaian keputusan dan kegiatan kerja seorang manajer atau pebisnis UMKM sewaktu merancang, mengatur, atau mengorganisasi, memimpin atau melaksanakan kegiatan usaha dan mengendalikan usahanya.

Maknanya adalah bahwa setiap waktu dalam menjalankan kegiatan usahanya, setiap manajer atau pebisnis UMKM melakukan pekerjaan pengelolaan usahanya, kegiatan para pebisnis itu seringkali dilakukan secara terus menerus dan kontinyu tiada henti yakni dalam suatu proses.

Bisnis atau usaha UMKM adalah sebuah organisasi baik skala mikro, kecil dan menengah yang akan selalu berkaitan dengan bagaimana merancang usaha, mengatur dan memimpin

serta mengendalikan usahanya. Suatu hal sangat perlu dipahami oleh pebisnis UMKM adalah merencanakan usaha. Hal ini perlu dipahami bahwa fungsi perencanaan : (1) Perencanaan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, memimpin, memotivasi dan mengawasi/pengendalian; (2) Perencanaan memberi suatu kerangka untuk mengambil keputusan dalam seluruh perusahaan; (3) Perencanaan perlu untuk menunjang pelaksanaan kebanyakan fungsi manajerial yang lebih baik; (4) Perencanaan memberi kerangka untuk mengukur dan menilai kinerja bisnis dan bagian-bagiannya yang besar.

Sedangkan aspek-aspek yang dikelola dalam manajemen usaha antara lain : produksi, pemasaran, SDM, keuangan, dan sumber daya lainnya.



Gambar 1.2 Aspek Manajemen Usaha

1.2 Perubahan Manajemen

Perubahan lingkungan bisnis akan terjadi setiap saat, umumnya berupa gerak perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik pada skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang mereka timbulkan banyak terbukti telah mempengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha (*business opportunities*).

Banyak perusahaan memiliki sistem organisasi yang baik yang didukung oleh visi, misi serta *business plan* yang sudah matang tetapi tidak menjamin perusahaan menjadi sukses untuk mendapatkan laba. Rata – rata perusahaan tersebut mengalami penurunan kinerja usahanya karena kesalahan mengartikan skenario bisnis dan asumsi pengaruh lingkungan luar.

Dalam prakteknya faktor-faktor ekonomi dan non-ekonomi yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan perusahaan sangat luas dan banyak ragamnya. Sehingga hal ini kadang-kadang membingungkan kita untuk dapat mengamatinya dengan baik. Sehingga para pebisnis dan dunia usaha berlomba mencari strategi baru agar dapat bertahan dalam persaingan. Namun pemimpin harus bijak dalam mengambil suatu keputusan dan harus melakukan kajian terlebih dahulu, apakah keputusan yang akan diambil dapat menguntungkan perusahaan atau merugikan untuk kedepannya.

Untuk menghadapi perubahan ekonomi global saat ini tergantung cara pandang atas globalisasi sebagai tantangan yang dapat menjadi perubahan. Memasuki trend Globalisasi harus

dimaknai sebagai bentuk kebahagiaan karena saat ini kita telah memasuki era globalisasi yang dimana teknologi informasi dikendalikan oleh sebuah chip yang ada dalam ponsel untuk menerima segala informasi yang ada di seluruh dunia.

Ada 5 langkah yang harus dilakukan dalam menghadapi perubahan bisnis, yaitu :

1. Meningkatkan Kualitas SDM

Dengan meningkatkan kualitas SDM, bisnis yang dijalankan bisa survive dari persaingan yang sangat ketat dengan cara memberikan pelatihan, pengetahuan tentang teknologi saat ini dan juga dengan meningkatkan kualitas diri sendiri sebagai pemimpin di suatu bisnis.

2. Responsif

Cepat tanggap dan responsif terhadap perubahan yang terjadi dapat dihadapi jika memiliki SDM yang berkualitas. Ketelitian dalam melihat peluang baru, kecepatan dalam menangani keluhan konsumen, tanggap terhadap serangan kompetitor membutuhkan strategi yang ampuh untuk menghadapinya. Jika salah dalam menangani keluhan konsumen, maka konsumen akan kecewa, dan meninggalkan Anda, kemudian beralih ke kompetitor.

3. Upgrade Teknologi

Karena perkembangan dan pertumbuhan teknologi yang sangat cepat maka kita harus bisa mengembangkan teknologi yang mendukung usaha kita dengan cara mengganti teknologi yang lama dengan teknologi yang baru sehingga dapat

menghasilkan produk yang lebih berkualitas untuk dapat bersaing dengan competitor.

4. Meningkatkan Akses Informasi

Informasi merupakan sesuatu yang penting saat ini. Sehingga kita harus bisa mengembangkan sumber informasi yang kita dapat bukan hanya dari Televisi, Radio atau surat kabar tetapi juga melalui Internet, social media untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak dan juga dengan mengembangkan sumber informasi maka pengetahuan dan wawasan kita juga ikut bertambah.

5. Evaluasi Pencapaian Target

Jika kita menjalani suatu bisnis maka diperlukan adanya evaluasi untuk mengetahui bagaimana perkembangan bisnis yang sudah kita jalani apakah sudah baik atau masih ada kekurangan yang ada di dalam bisnis kita.

Kesimpulannya adalah lingkungan ekonomi harus menyesuaikan apa yang sedang terjadi dalam dunia bisnis sehingga jika ingin menjalani suatu bisnis atau sedang menjalaninya bisa bertahan saat menghadapi perubahan dan masalah yang terjadi dalam dunia bisnis. Hal ini tentunya berlaku bukan hanya pada usaha skala besar (UB) saja, akan tetapi juga akan terjadi pada usaha skala UMKM yang kebanyakan dilakukan oleh pebisnis mikro dan kecil.

Adanya perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di lingkungan ini tentunya akan membawa para pebisnis baik pada skala usaha Besar (UB) maupun mikro dan kecil serta menengah

(UMKM) akan melakukan penyesuaian dan perubahan pada manajemen usahanya. Penyesuaian dan perubahan manajemen usaha tersebut tentunya akan berdampak pada perubahan pada aspek manajemen usahanya yang meliputi aspek produksi, pemasaran, SDM, dan keuangan, serta berkembangnya teknologi yang sekarang ini terjadi yang hampir mempengaruhi keseluruhan aspek manajemen usaha organisasi maupun perusahaan. Demikian juga hal ini tentunya juga akan membawa dampak pada pola manajerial yang diterapkan.

Jenis dan dimensi lingkungan bisnis dapat dikelompokkan ke dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Jenis dan dimensi faktor-faktor lingkungan eksternal banyak dijumpai dalam literatur manajemen stratejik. Misalnya, Hax dan Majluf (1984) membagi jenis pengkajian lingkungan usaha menjadi beberapa komponen analisis yang meliputi analisis komponen ekonomi, kondisi pasar, teknologi, sumber daya manusia, politik, aspek sosial dan analisis faktor lingkungan hukum. Sedangkan Pearce dan Robinson (1988) memilah analisis mereka kedalam pertimbangan ekonomi, sosial, politik dan pertimbangan teknologi.

Buku yang agak pragmatis dari Stonier (1995) mengelompokkan jenis lingkungan eksternal perusahaan ke dalam lingkungan organisasi yang sifatnya langsung dan kejadian-kejadian di luar perusahaan yang sifatnya tidak langsung (*indirect action environment*), yang pada gilirannya dapat mempengaruhi lingkungan internal dari stakeholder. Sedangkan Hitt dan kawan-

kawan (1995) membaginya menjadi lingkungan umum (general environment) dan lingkungan industri (*industrial environment*). Lingkungan umum terdiri dari berbagai elemen yang terdapat di masyarakat yang diperkirakan dapat mempengaruhi kondisi dan struktur usaha dari kegiatan kelompok bisnis tertentu (industri) atau bahkan mempengaruhi secara langsung kinerja perusahaan tertentu (firm) dalam memperoleh pendapatan.

Dari telaah berbagai jenis lingkungan luar tersebut kita dapat mengelompokkannya kedalam dua faktor utama:

1. Faktor lingkungan ekonomi
2. Faktor lingkungan non ekonomi.

Faktor lingkungan ekonomi meliputi segala kejadian atau permasalahan penting di bidang perekonomian nasional yang dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan hidup dari suatu perusahaan. Faktor ini meliputi juga kondisi perekonomian internasional dan perkembangan pasar suatu masyarakat perekonomian. Faktor lingkungan ekonomi nasional mencakup antara lain berbagai program pembangunan dan kebijakan pemerintah di bidang perekonomian serta arah dan target agregat ekonomi makro.

Sedangkan faktor lingkungan non-ekonomi merupakan peristiwa atau isu yang menonjol di bidang politik, keamanan, kehidupan penduduk, aspek sosial dan aspek budaya yang mempengaruhi roda kehidupan berusaha suatu perusahaan.

Dalam prakteknya faktor-faktor ekonomi dan non-ekonomi yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan perusahaan sangat

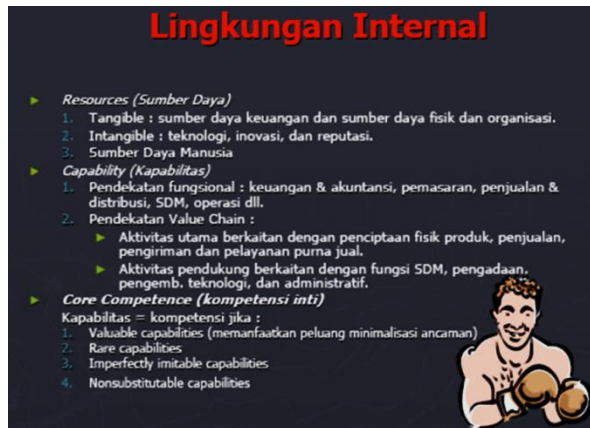
luas dan banyak ragamnya. Sehingga hal ini kadang-kadang membingungkan kita untuk dapat mengamatinya dengan baik . Pada bahasan ini kami mengelompokan berbagai ragam lingkungan eksternal ini menjadi 5(lima) dimensi lingkungan eksternal perusahaan.

Klasifikasi Dimensi Lingkungan Eksternal Kegiatan Usaha

- (1) Perekonomian Global dan Kerjasama Internasional (Ekonomi)
- (2) Pembangunan dan Perekonomian Nasional (Ekonomi)
- (3) Politik, Hukum dan Perundang-Undangan (Non-Ekonomi)
- (4) Teknologi (Non-Ekonomi)
- (5) Demografi, Sosial dan Budaya (Non-Ekonomi)



Gambar 1.3 Lingkungan Bisnis



Gambar 1.4 Lingkungan Internal

Selain dipengaruhi oleh perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis seperti nampak pada ilustrasi gambar 1.3 dan gambar 1.4 diatas, perubahan pada pengelolaan aspek manajemen usaha dan pola manajerial pebisnis baik pada skala usaha besar (UB) maupun skala UMKM juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan lingkungan persaingan seperti nampak pada ilustrasi gambar 1.5 di bawah ini.



Gambar 1.5 Lingkungan Persaingan

Berdasarkan atas perubahan-perubahan yang ada pada lingkungan bisnis dan kekuatan persaingan yang terjadi sekarang ini, maka sudah selayaknya kalangan pebisnis melakukan adaptasi atas dinamika perubahan yang terjadi, karena hal ini tentunya akan membawa dampak langsung pada kegiatan usaha yang dijalankannya.

1.3 Pengembangan Manajemen UMKM

UMKM memiliki jumlah dan potensi besar dalam menyerap tenaga kerja, kontribusinya dalam pembentukan produk domestik bruto (PDB) juga cukup besar. Usaha kecil menengah pada umumnya dalam kegiatannya tidak memperhatikan aspek fungsional perusahaan yang meliputi manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pemasaran. Sebagai ujung tombak perekonomian negara, sangat penting bagi UMKM untuk meningkatkan efektivitas usahanya. Pengelolaan yang baik terhadap aspek fungsional perusahaan akan berdampak pada efektivitas usaha.

Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan UKM di antaranya adalah faktor sumber daya manusia (SDM), permodalan, mesin dan peralatan, pengelolaan usaha, pemasaran, ketersediaan bahan baku, dan informasi agar bisa melakukan akses global. Selama ini kualitas sumber daya manusia yang bekerja di UKM pada umumnya masih sangat rendah, hal ini ditunjukkan dengan masih rendahnya kualitas produk, terbatasnya kemampuan untuk mengembangkan produk-

produk baru, lambannya penerapan teknologi, dan lemahnya pengelolaan usaha. Banyaknya hasil penelitian dari pemerintah dan akademisi belum mampu menyentuh pelaku UMKM, padahal UMKM merupakan salah satu elemen perekonomian yang perlu mendapat dukungan dari aplikasi hasil-hasil penelitian.

Berdasarkan pengamatan yang ada pada kondisi di lapangan bahwa penerapan aspek manajemen UMKM secara garis besar meliputi empat aspek, antara lain aspek manajemen produksi, pemasaran, SDM, dan keuangan masih lemah. Hal ini ditunjukkan sebagaimana dibawah ini.

1. Aspek Keuangan, di mana pengelolaan keuangan usaha mereka masih sangat sederhana bahkan masih belum mampu memisahkan antara keuangan usaha dengan keuangan pribadi. Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya pencatatan transaksi keuangan sehingga perputaran modal usaha menjadi tidak jelas dan tidak terkontrol. Pola yang demikian menyebabkan usaha mereka menjadi tidak berkembang bahkan tutup karena kehabisan modal.
2. Aspek Produksi/operasional, dalam aspek ini mereka kebanyakan dihadapkan pada kendala minimnya teknologi produksi yang digunakan atau kendala teknis dan teknologi (kebanyakan masih bersifat tradisional), harga bahan baku yang melambung sementara harga jual yang relatif rendah karena daya beli masyarakat juga rendah. Di sisi lain kreativitas menciptakan produk-produk baru juga masih sangat terbatas.

3. Aspek Pemasaran, lingkup pemasaran masih terbatas hanya pada kalangan tertentu saja dan biasanya pada lingkungan dimana usaha UMKM berada. Permasalahan lain yang dihadapi adalah kemampuan daya beli masyarakat yang sangat rendah sehingga harga jual produk mereka juga rendah. Perilaku konsumen yang lebih menyukai pembelian secara kredit juga menjadi salah satu faktor penghambat karena perputaran dananya menjadi lambat bahkan cenderung macet.
4. Aspek Sumber daya manusia. Pada aspek sumber daya manusia, para pekerjanya masih tergolong berpendidikan rendah sehingga kemampuan dan wawasan mereka juga masih sangat rendah.

UMKM seringkali dimasuki oleh pelakunya karena faktor ketidaksengajaan sehingga pelaku UMKM seringkali tidak memiliki pengetahuan yang memahami tentang bagaimana menjalankan usahanya. Pelaku UMKM perlu untuk memiliki *knowledge management* sehingga memiliki keluasan wawasan dalam manajemen usahanya.

Setiarso (2006) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang diperlukan untuk kesuksesan penerapan strategi *knowledge management* di perusahaan sebagai berikut :

1. Scanning mengenai lingkungan perusahaan.
2. Kondisi dan praktik bisnis, apakah perusahaan melakukan pengumpulan informasi dan pengetahuan mengenai kondisi dan praktik bisnis di luar perusahaan.

3. Operasional pesaingnya, apakah perusahaan memahami cara kerja atau operasional internal perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya.
4. Memasukkan *knowledge* sebagai aset.
5. Budaya perusahaan yang berdasarkan *knowledge*, seperti *corporate culture* perlu diciptakan agar inovasi menjadi membudaya di perusahaan.
6. Perusahaan menghadapi kenyataan bahwa mereka membutuhkan pengelolaan dari *aset knowledge* untuk investasi yang penting berupa: tenaga kerja, jaringan dan sistem informasi, serta pengetahuan.

Lebih lanjut dinyatakan bahwa strategi UMKM dalam mengelola pengetahuan di samping IRSA (*identity, reflect, share, dan apply*) juga ada tiga area yang harus diperhatikan oleh UMKM sebagai berikut.

1. Organisasi menginterpretasikan informasi tentang lingkungan untuk mendapatkan arti tentang apa yang terjadi dan apa yang dikerjakan perusahaan tersebut.
2. Mereka menciptakan *knowledge* baru dengan mengonversikan dan mengombinasikan kepakaran dan pengetahuan (*know-how*) dari anggotanya agar dapat belajar dan berinovasi.
3. Mereka memproses dan menganalisis informasi untuk memilih dan commit melakukan kegiatan yang sesuai dengan tindakannya. Model yang diharapkan terbentuk adalah integrasi dari *sense making, knowledge creating, dan decision making* yang membentuk *knowing organization*. *Knowing*

organization ini sangat efektif karena secara terus menerus mengikuti perubahan lingkungan, menyegarkan aset, dan kegiatan pemrosesan informasi untuk pengambilan keputusan.

UMKM sangat memerlukan pendampingan dari berbagai institusi dalam mengaplikasikan *knowledge management*, baik dari pemerintah, instansi, maupun lembaga pendidikan. Banyak upaya yang sudah dilakukan oleh ketiga unsur tersebut, walaupun pada kenyataannya masih belum terlalu signifikan dalam meningkatkan

kinerja UMKM. Setyobudi (2007), menyatakan bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM sebagai berikut.

1. Permasalahan yang bersifat klasik dan mendasar pada UMKM (*basic problems*), antara lain berupa permasalahan modal, bentuk badan hukum yang umumnya non-formal, SDM, pengembangan produk, dan akses pemasaran.
2. Permasalahan lanjutan (*advanced problems*), antara lain pengenalan dan penetrasi pasar ekspor yang belum optimal, kurangnya pemahaman terhadap desain produk yang sesuai dengan karakter pasar, permasalahan hukum yang menyangkut hak paten, prosedur kontrak penjualan, serta peraturan yang berlaku di negara tujuan ekspor.
3. Permasalahan antara (*intermediate problems*), yaitu permasalahan dari instansi terkait untuk menyelesaikan masalah dasar agar mampu menghadapi persoalan lanjutan secara lebih baik. Permasalahan tersebut antara lain dalam hal

manajemen keuangan, agunan, dan keterbatasan dalam kewirausahaan.

Menurut Tambunan (2002) “karakteristik UMKM yang memiliki keunggulan kompetitif meliputi memiliki kualitas SDM yang baik, pemanfaatan teknologi yang optimal, mampu melakukan efisiensi dan meningkatkan produktivitas, mampu meningkatkan kualitas produk, memiliki akses promosi yang luas, memiliki sistem manajemen kualitas yang terstruktur, sumber daya modal yang memadai, memiliki jaringan bisnis yang luas, dan memiliki jiwa kewirausahaan”. Mengelola UMKM memerlukan kreativitas yang tinggi, rasa tidak cepat menyerah, berani mengambil risiko, dan selalu berusaha menemukan hal-hal baru untuk meningkatkan kinerja.

UMKM memiliki peluang yang sangat besar untuk menjadi besar dan memiliki daya saing, jika saja memiliki manajemen yang solid. Dengan demikian diperlukan sebuah model manajemen UMKM yang dapat dijadikan pedoman oleh UMKM dalam mengelola usahanya. Pengembangan model manajemen yang aplikatif dan sesuai dengan kondisi UMKM di Indonesia saat ini sangat diperlukan bagi skala usaha UMKM ditengah-tengah derasnya perubahan lingkungan bisnis dan manajemen yang ada di era global ini. Model manajemen UMKM yang ada hendaknya bisa mengakomodasi semua permasalahan-permasalahan baik yang bersifat *basic problems*, *advanced problems*, serta *intermediate problems* seperti yang telah dijelaskan diatas, sehingga UMKM yang ada bisa memiliki daya saing di pasar.

1.4 Kendala Pengembangan Manajemen UMKM

Pertumbuhan ekonomi nasional sangat ditentukan oleh dinamika perekonomian daerah, sedangkan perekonomian daerah pada umumnya ditopang oleh kegiatan ekonomi berskala kecil dan menengah. Unit usaha yang masuk dalam kategori Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan urat nadi perekonomian daerah dan nasional. Sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan usaha yang tangguh di tengah krisis ekonomi. Saat ini sekitar 99% pelaku ekonomi mayoritas adalah pelaku usaha UMKM yang terus tumbuh secara signifikan dan menjadi sektor usaha yang mampu menjadi penopang stabilitas perekonomian nasional.

Pentingnya UMKM bagi berbagai pihak membuatnya seringkali menjadi objek kajian dan riset yang banyak membahas tentang pengembangannya. Bisa dibayangkan bila sektor UMKM terus mengalami pertumbuhan dan peningkatan kualitas (manajemen, keuangan, output produk, dan pemasaran), ia akan menjadi motor penggerak perekonomian nasional yang sudah teruji kebal terhadap krisis ekonomi global. Meski terkadang masih dipandang sebelah mata, eksistensi dan kontribusi UMKM bagi perekonomian nasional tetaplah vital dan strategis.

Sektor usaha UMKM kebanyakan dilakukan oleh masyarakat kecil dan bentuk usahanya kebanyakan masih bersifat non formal. Sebagian besar pelaku usaha UMKM bekerja di sektor informal, dimana memiliki keterbatasan dana, tehnik produksi, dan pemasaran. Berkembangnya sektor usaha UMKM

yang ada di suatu daerah, merupakan asset yang perlu dijaga dan dikembangkan lebih lanjut secara terus menerus. Keberadaan sektor usaha UMKM telah banyak menyumbangkan bagi kegiatan perekonomian daerah. Disamping sebagai salah satu penyumbang kegiatan perekonomian daerah, sektor UMKM juga merupakan pelaku ekonomi yang penting dalam menyerap tenaga kerja.

Dalam rangka meningkatkan pertumbuhan sektor perekonomian dan membuka kesempatan kerja baru, maka sektor usaha UMKM ini harus terus ditumbuh kembangkan, melalui berbagai macam program yang sangat dibutuhkan untuk kelangsungan usaha yang mereka lakukan. Apabila keberlangsungan usaha sektor usaha UMKM ini dapat dipertahankan, maka sektor usaha UMKM ini diharapkan akan dapat menyuplai berbagai barang-barang yang dibutuhkan oleh masyarakat. Perkembangan UMKM diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap suplai komoditi barang dagangan yang dibutuhkan oleh masyarakat, bahkan tidak menutup kemungkinan untuk barang-barang dagangan maupun industri yang berorientasi ekspor.

Bedasarkan data BPS tahun 2017, UMKM baru memberikan kontribusi sebesar 15,7% dari total ekspor non-migas Indonesia. Oleh karena itu pemanfaatan platform digital melalui *e-commerce* dan internet pada umumnya yang dilakukan UMKM dapat menjadi percepatan alternatif saat ini untuk meningkatkan ekspor nasional. Dengan cara demikian, maka

suplai komoditi UMKM diharapkan akan mengalami peningkatan, bukan saja untuk pemenuhan kebutuhan pasar domestik, akan tetapi juga untuk pemenuhan kebutuhan pasar ekspor.

Dengan adanya kondisi dan perkembangan UMKM yang ada di Indonesia sebagaimana dijelaskan diatas, maka sangat diperlukan upaya-upaya yang lebih konkrit dalam mendorong maju dan berkembangnya skala usaha UMKM dimasa-masa mendatang. Hal ini dilandasi oleh adanya pemikiran, bahwa sebenarnya masih banyak terdapat kendala-kendala yang dihadapi dan menjadi hambatan bagi skala usaha sektor UMKM untuk berkembang, apalagi kalau sudah memasuki rana pengembangan manajemen UMKM.

Adapun kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan manajemen UMKM, antara lain :

1. Permodalan

Banyak dari pelaku UMKM yang yakin bahwa perusahaannya akan tumbuh dan dapat memperluas pemasaran, namun terkendala dari sisi modal yang terbatas. Bahkan sebagian dari UMKM masih belum tersentuh lembaga keuangan (bank), sehingga banyak juga dari UMKM mengambil jalan untuk memanfaatkan lembaga keuangan mikro walaupun dengan beban dan resiko yang cukup berat.

2. Akses Pemasaran (Distribusi Barang)

Kurangnya channel untuk pendistribusian barang juga menjadi tantangan yang dihadapi oleh pelaku UMKM. Toko oleh-oleh,

rekomendasi teman dan pemasaran dari mulut ke mulut bahkan menjadi channel favorit pelaku UMKM dalam memasarkan produknya. Kenyataan di lapangan, pelaku UMKM yang didominasi oleh generasi X sekarang ini hanya berfokus pada kualitas produksi barang. Sehingga terkadang distribusi menjadi kurang fokus dan ditempatkan pada nomor ke sekian.

3. Perizinan

Kepemilikan badan hukum yang jelas hanya dimiliki oleh segelintir pelaku UMKM. Mayoritas UMKM juga mengalami tantangan di bidang pengetahuan mengenai aspek legalitas dan perizinan, termasuk persyaratan sampai dengan bagaimana proses yang ditempuh dalam proses pengurusannya.

4. Pembukuan yang masih manual dan sederhana

Kesulitan dalam memperhitungkan omset, laba kotor sampai dengan laba bersih karena pembukuan yang masih manual dan sangat sederhana seringkali menghambat UMKM untuk bisa *growth* dan *scale up* bisnisnya. Walaupun terkesan tata tertib pembukuan merupakan hal yang sepele, nyatanya dengan data pembukuan lah suatu perusahaan bisa mengukur keberhasilan dan merencanakan strategi perusahaan kedepannya.

5. Penggunaan Teknologi (Pemasaran Online)

Lagi-lagi masih berkulat pada masalah pemasaran. Selain distribusi barang yang sangat terbatas, cara pemasaran online pun juga masih menjadi tantangan UMKM saat ini. Kurangnya pengetahuan sampai dengan adaptasi terhadap internet dan

perkembangan teknologi yang dialami pelaku UMKM yang mayoritas didominasi oleh Generasi X ini, menjadi tantangan dan masalah yang harus dibantu oleh anak muda seperti kamu.

Dari lima tantangan tersebut yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk menjembatani UMKM untuk bisa tumbuh dan berkembang secara bisnis maupun secara pemasaran, diperlukan suatu sinergi dan kolaborasi baik dari pemerintah, komunitas, media, industri sampai dengan akademisi.

Oleh karenanya, dalam mendisain model manajemen pengembangan UMKM hendaknya memasukkan ke lima (5) unsur stakeholder diatas.

1.5 Redesain Pengembangan Manajemen

Sektor usaha UMKM memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor usaha besar. Usaha kecil dan menengah memiliki keunikan konsep, sehingga bisa berdiri sejak Indonesia sebelum merdeka dan bertahan sampai saat ini. Bahkan jumlah usaha kecil dan menengah yang terdaftar secara resmi di pemerintah maupun yang belum mendaftarkan sangat banyak dan menjamur. Konsep usaha ini sangat diminati masyarakat Indonesia Dengan karakteristik yang unik tersebut sudah sewajarnya kalau komoditi yang dihasilkan oleh sektor usaha UMKM ini tetap dipertahankan melalui berbagai macam inovasi.

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

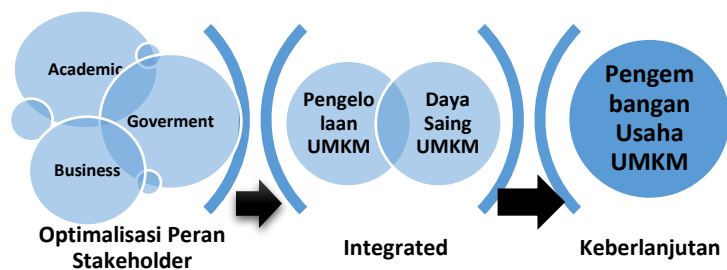
- (1) Inovasi dalam teknologi yang dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.
- (2) Hubungan kemanusiaan yang akrab di dalam perusahaan kecil
- (3) Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibandingkan dengan perusahaan berskala besar yang pada umumnya birokratis
- (4) Terdapat dinamisme manajerial dan peranan kewirausahaan.

Selain peningkatan kualitas produk, UMKM disarankan untuk semakin meningkatkan mutu desain yang variatif dengan tetap mempertahankan ciri khas budaya lokalnya agar keunikan produknya tetap terjaga.

Selama ini, berbagai regulasi pemerintah dalam mereformulasi kebijakan demi mendukung pengembangan manajemen UMKM sudah banyak dilakukan. Hal ini dilakukan karena UMKM merupakan aktor yang berkontribusi besar dalam pemeliharaan *sustainable economy* Indonesia, akan tetapi selama ini dukungan pemerintah bagi kelangsungan bisnis UMKM masih terkesan kurang. Berbagai masalah seringkali harus dihadapi pengusaha kecil mulai dari pembiayaan modal, distribusi barang, sampai membuat jalinan rekan bisnis. Banyak pengusaha harus berjuang sendiri dalam menghidupi usahanya dengan minimnya dukungan pemerintah pada UMKM.

Untuk itulah perlunya diciptakan iklim yang kondusif dalam mengembangkan manajemen UMKM dengan melibatkan

semua komponen yang ada, termasuk dalam hal ini adalah stakeholder, yang diantaranya bisa dari kalangan *Academic*, *Business*, dan *Government* (ABG) dalam pengelolaan UMKM yang meliputi tiga tahapan, antara lain : (a) redesain optimalisasi peran stakeholder, (b) sinkronisasi peran stakeholder, (c) keberlanjutan usaha sebagaimana ditunjukkan dalam ilustrasi gambar 1.5 berikut ini.



Gambar 1.6 Model Redesain Pengembangan Manajemen UMKM

Model diatas meliputi tiga tahapan, dimana tahapan satu dengan lainnya tidak saling terpisahkan dan dilaksanakan secara berurutan sehingga dapat dihasilkan suatu model yang sifatnya komprehensif.

1. Redesain Optimalisasi Peran Stakeholder

Tahapan pertama dalam model ini mengisyaratkan langkah untuk mengidentifikasi berbagai peran yang dapat dimainkan oleh stakeholder dengan mengarahkan pada aspek yang lebih optimal dalam upaya pengembangan pengelolaan UMKM yang lebih efektif. Peran antara stakeholder satu dengan yang lainnya tentu akan berbeda sesuai dengan kompetensi dan tanggungjawabnya masing-masing. Redesain merupakan langkah penataan kembali agar masing-masing stakeholder

mampu memainkan perannya menjadi lebih optimal untuk mendorong pengembangan UMKM yang sesuai dengan domain dan kompetensinya masing-masing, sehingga dengan kehadiran peran stakeholder ini diharapkan akan mampu memberikan nilai kemanfaatan dan kemaslahatan bagi pengelolaan UMKM menjadi lebih efektif dan mandiri. Dalam model diatas, ABG bisa memainkan perannya sendiri-sendiri, misalnya kalangan *Academic* (A) bisa berperan melakukan dan memberikan pelatihan manajemen sesuai dengan kompetensinya, memberikan bimbingan dan pendampingan manajemen usaha pelaku UMKM, memberikan bimbingan teknis untuk pengurusan perijinan, hak cipta, membuat perencanaan bisnis melalui klinik manajemen dan lain. Kalangan *Business* (B) dalam hal ini bisa berperan untuk melakukan mitra usaha, bantuan permodalan bagi pelaku UMKM. Sedangkan kalangan *Government* (G) bisa memainkan peran untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaku usaha UMKM dalam menjalankan kegiatan usahanya, membuat regulasi yang mempunyai keberpihakan pada kalangan pelaku UMKM, menata kelembagaan UMKM, membuat program-program pelatihan, pembinaan dan pendampingan usaha bagi pelaku UMKM dengan bekerjasama dengan kalangan *Academic* dan *Business* sehingga terjadi sinkronisasi program.

2. Sinkronisasi Peran Stakeholder

Dalam tahapan kedua ini, adalah merupakan proses penyelarasan dan memadukan berbagai peran yang berbeda untuk hasil yang lebih optimal untuk implementasi manajemen UMKM, oleh karena itu sangatlah diperlukan langkah sinergi dan ter-integrated melalui berbagai aktivitas program klinik layanan UMKM, program pelatihan manajemen, program pembinaan hasil pelatihan dan program pendampingan usaha hasil pelatihan, menyelenggarakan program bina mitra untuk pengembangan UMKM, program riset dan publikasi terkait dengan aktivitas usaha UMKM. Program pengembangan manajemen dapat dilakukan oleh semua stakeholder secara sendiri, namun apabila program tersebut dijalankan sendiri-sendiri oleh para stakeholder, tidak akan memberikan manfaat yang efektif bagi pelaku UMKM dibandingkan dengan apabila dilakukan sinkronisasi program secara terintegrasi. Melalui sinkronisasi program secara terintegrasi diantara stakeholder (kalangan ABG) ini diharapkan pengelolaan UMKM akan menjadi lebih baik dan daya saing UMKM akan meningkat sehingga pada gilirannya visi dan misi pemerintah dalam pembangunan ekonomi (khususnya usaha sektor UMKM) yang tercermin dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) maupun visi Renstra Kemenkop dapat terrealisir dengan baik.



Sumber : Undang-Undang Republik Indonesia No. 17 Tahun 2001 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025

Gambar 1.7 Visi Pembangunan 2005 - 2025



Sumber : Renstra Kementerian Koperasi Dan UMKM 2010 - 2014

Gambar 1. 8 Misi Kemenkop & UMKM Dalam Pembangunan Perekonomian Indonesia

Oleh karena itu diperlukan kesepahaman diantara para pemangku kepentingan agar dapat mengembangkan peran yang terbaik untuk pengembangan dan implementasi manajemen bagi pelaku usaha UMKM.

3. Keberlanjutan Usaha UMKM

Dalam tahapan terakhir ini, merupakan kebutuhan bagi semua pelaku usaha termasuk UMKM dalam hal ini, yakni menjadikan UMKM lebih berdaya dan mandiri secara ekonomi sehingga dapat menyiapkan diri untuk memasuki dan menghadapi persaingan global dan perubahan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis yang setiap saat dapat terjadi. Oleh karena itu keberlanjutan usaha merupakan representasi dari upaya pengembangan model dimasa mendatang karena adanya tuntutan perubahan persaingan usaha, perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi informasi, perkembangan bisnis yang dialami yang semakin kompleks, dan keinginan pelaku UMKM sendiri untuk menjadi lebih besar skala usahanya. Keberlanjutan usaha ini harus didukung oleh peran stakeholder melalui program riset terkait dengan tema UMKM serta upaya untuk mempublikasikan keberadaan UMKM melalui berbagai lembaga ilmiah baik lewat seminar maupun publikasi media lainnya serta kegiatan pameran dagang dan industri baik yang bersifat nasional maupun internasional.

Rangkuman Bab 1

Setelah membaca dan memahami bab 1 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut:

1. Para pebisnis dan atau pelaku usaha UMKM harus menyadari pentingnya seluruh aspek manajemen dalam kegiatan usahanya, mulai dari proses produksi, pemasaran, SDM dan keuangan. Pada umumnya pelaku usaha kecil melakukan dan melaksanakan seluruh aspek tersebut dikerjakan sendiri. Tetapi untuk mengembangkan usahanya harus membagi tugas yang jelas dan melimpahkan fungsi-fungsi manajemen ke pihak-pihak lain, sehingga pelaku usaha UMKM dapat memikirkan dan fokus ke arah pengembangan usahanya. Fungsi-fungsi manajemen mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan termasuk pengendalian dan penilaian.
2. Adanya perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di lingkungan ini tentunya akan membawa para pebisnis baik pada skala usaha Besar (UB) maupun mikro dan kecil serta menengah (UMKM) akan melakukan penyesuaian dan perubahan pada manajemen usahanya. Penyesuaian dan perubahan manajemen usaha tersebut tentunya akan berdampak pada perubahan pada aspek manajemen usahanya yang meliputi aspek produksi, pemasaran, SDM, dan keuangan, serta berkembangnya teknologi yang sekarang ini terjadi yang hampir mempengaruhi keseluruhan aspek

manajemen usaha organisasi maupun perusahaan. Demikian juga hal ini tentunya juga akan membawa dampak pada pola manajerial yang diterapkan.

3. Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan UKM di antaranya adalah faktor sumber daya manusia (SDM), permodalan, mesin dan peralatan, pengelolaan usaha, pemasaran, ketersediaan bahan baku, dan informasi agar bisa melakukan akses global. Selama ini kualitas sumber daya manusia yang bekerja di UKM pada umumnya masih sangat rendah, hal ini ditunjukkan dengan masih rendahnya kualitas produk, terbatasnya kemampuan untuk mengembangkan produk-produk baru, lambannya penerapan teknologi, dan lemahnya pengelolaan usaha.
4. Terdapat banyak kendala yang dihadapi dalam mengembangkan manajemen UMKM, antara lain : masalah permodalan, akses pemasaran, perijinan, pembukuan yang masih manual dan sederhana, penggunaan teknologi.
5. Kendala-kendala yang dihadapi pelaku usaha sektor UMKM dapat diatasi dengan melakukan redesain pengembangan manajemen UMKM, yang melibatkan stakeholder dengan konsep ABG, yakni : kalangan Academic (A), kalangan Business (B), dan kalangan Government (G) melalui penyusunan program yang sinergi dan dilakukan secara kolaboratif diantara ketiganya.

Daftar Istilah

<i>Family Business</i>	Efektivitas
Efisiensi	Business Opportunity
Business Plan	Indirect Action Environment
General Environment	Industrial Environment
Knowledge Management	Corporate Culture
Know-how	Sense Making
Knowledge Creating	Decision Making
Knowing Organization	Sustainable Economy

Latihan Soal

1. Setiap kegiatan bisnis pada dasarnya menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam kegiatan operasionalnya. Berikan penjelasan tentang prinsip-prinsip manajemen yang saudara ketahui !
2. Lingkungan bisnis pada dasarnya bersifat dinamis, oleh karenanya setiap organisasi bisnis termasuk UMKM harus bisa beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Coba saudara berikan ilustrasi bagaimana pesatnya perkembangan teknologi yang ada pada lingkungan bisnis bisa mempengaruhi kegiatan usaha para pelaku bisnis !
3. Sebutkan dan berikan penjelasan secara singkat beberapa keunggulan yang dimiliki oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan usaha besar (UB) !
4. Jelaskan apa yang saudara ketahui tentang *sustainable economy* !

BAB 2

KARAKTERISTIK MANAJEMEN UMKM

2.1 Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian UMKM adalah usaha produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha yang telah memenuhi kriteria sebagai usaha mikro. Seperti diatur dalam peraturan perundang-undangan No. 20 tahun 2008, sesuai pengertian UMKM tersebut maka kriteria UMKM dibedakan secara masing-masing meliputi usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah.

Untuk mengetahui jenis usaha apa yang sedang dijalankan perlu memperhatikan kriteria-kriterianya terlebih dahulu. Hal ini penting digunakan untuk pengurusan surat ijin usaha kedepannya dan juga menentukan besaran pajak yang akan dibebankan kepada pemilik UMKM.

Pengertian UMKM berdasarkan kriterianya dapat dibedakan dalam 3 kelompok usaha, antara lain :

1. Usaha Mikro

Pengertian usaha mikro diartikan sebagai usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria usaha mikro.

Usaha yang termasuk kriteria usaha mikro adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih mencapai Rp 50.000.000,- dan tidak termasuk bangunan dan tanah tempat usaha. Hasil penjualan usaha mikro setiap tahunnya paling banyak Rp 300.000.000,-

2. Usaha Kecil

Usaha kecil merupakan suatu usaha ekonomi produktif yang independen atau berdiri sendiri baik yang dimiliki perorangan atau kelompok dan bukan sebagai badan usaha cabang dari perusahaan utama. Dikuasai dan dimiliki serta menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah.

Usaha yang masuk kriteria usaha kecil adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih Rp 50.000.000,- dengan maksimal yang dibutuhkannya mencapai Rp 500.000.000,-. Hasil penjualan bisnis setiap tahunnya antara Rp 300.000.000,- sampai paling banyak Rp 2,5.000.000.000,-.

3. Usaha Menengah

Pengertian usaha menengah adalah usaha dalam ekonomi produktif dan bukan merupakan cabang atau anak usaha dari perusahaan pusat serta menjadi bagian secara langsung maupun tak langsung terhadap usaha kecil atau usaha besar dengan total kekayaan bersihnya sesuai yang sudah diatur dengan peraturan perundang-undangan.

Usaha menengah sering dikategorikan sebagai bisnis besar dengan kriteria kekayaan bersih yang dimiliki pemilik usaha mencapai lebih dari Rp500.000.000,- hingga Rp10.000.000.000,- dan tidak termasuk bangunan dan tanah tempat usaha. Hasil penjualan tahunannya mencapai Rp25.000.000,- milyar sampai Rp50.000.000.000,-.

Berdasarkan perkembangannya, UKM di Indonesia dapat dibedakan dalam 4 kriteria, diantaranya :

1. *Livelihood Activities*, yaitu UKM yang dimanfaatkan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya adalah pedagang kaki lima.
2. *Micro Enterprise*, yaitu UKM yang punya sifat pengrajin namun belum punya sifat kewirausahaan.
3. *Dynamic Enterprise*, yaitu UKM yang telah memiliki jiwa entrepreneurship dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
4. *Fast Moving Enterprise*, yaitu UKM yang punya jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi sebuah Usaha Besar (UB).

Dibandingkan dengan kegiatan usaha pada umumnya yang berskala usaha besar (UB), UMKM pada umumnya memiliki ciri-ciri sebagaimana berikut ini :

1. Jenis komoditi/ barang yang ada pada usahanya tidak tetap, atau bisa berganti sewaktu-waktu
2. Tempat menjalankan usahanya bisa berpindah sewaktu-waktu
3. Usahanya belum menerapkan administrasi, bahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha masih disatukan
4. Sumber daya manusia (SDM) di dalamnya belum punya jiwa wirausaha yang mumpuni
5. Biasanya tingkat pendidikan SDM nya masih rendah

6. Biasanya pelaku UMKM belum memiliki akses perbankan, namun sebagian telah memiliki akses ke lembaga keuangan non bank
7. Pada umumnya belum punya surat izin usaha atau legalitas, termasuk NPWP

Dengan demikian karakteristik UMKM merupakan sifat atau kondisi faktual yang melekat pada aktifitas usaha maupun perilaku pengusaha yang bersangkutan dalam menjalankan bisnisnya. Karakteristik ini yang menjadi ciri pembeda antar pelaku usaha sesuai dengan skala usahanya. Berdasarkan aspek manajemen usahanya, UMKM dapat digambarkan sebagai berikut.

Sektor Usaha Mikro memiliki karakteristik sebagai berikut antara lain :

1. Jenis komoditinya berubah-ubah dan sewaktu-waktu dapat berganti produk/usaha,
2. Tempat usahanya tidak selalu menetap atau sewaktu-waktu dapat pindah
3. Belum adanya pencatatan keuangan usaha secara baik,
4. Sumber daya manusianya rata-rata sangat rendah yakni SD-SMP,
5. Pada umumnya belum mengenal perbankan dan lebih sering berhubungan dengan rentenir
6. Umumnya usaha ini tidak memiliki izin usaha.

Pada sektor Usaha Kecil biasanya ditandai dengan :

1. Jenis barang atau komoditinya tidak gampang berubah,

2. Mempunyai kekayaan maksimal 200 Juta dan dapat menerima kredit maksimal 500 Juta,
3. Lokasi atau tempat usaha umumnya sudah menetap,
4. Sudah memiliki pembukuan walaupun masih sederhana artinya pencatatan administrasi keuangan perusahaan sudah mulai dipisah.
5. Memiliki legalitas usaha atau perijinan lainnya,
6. Sumber daya manusianya sudah lumayan baik, dari aspek tingkat pendidikan yakni rata tingkat SMU,
7. Sudah mulai mengenal perbankan.

Sedangkan sektor Menengah memiliki karakteristik :

1. Kekayaan 200 Juta sampai 10 Milyar, dan dapat menerima kredit antara 500 Juta sampai 5 Milyar.
2. Memiliki manajemen dan organisasi yang lebih teratur dan baik dengan pembagian tugas yang lebih jelas antar bagian/unit,
3. Telah memiliki system manajemen keuangan sehingga memudahkan untuk dilakukan auditing termasuk oleh pihak auditor publik,
4. Telah melakukan penyesuaian terhadap peraturan pemerintah dibidang ketenagakerjaan, Jamsostek dan lain-lain.
5. Memiliki persyaratan legal secara lengkap,
6. Sering bermitra dengan perbankan dan pelaku usaha lainnya, dan
7. Sumber daya manusianya jauh lebih baik dan handal pada level Manager dan Supervisor.

Berdasar aspek komoditas yang dihasilkan, UMKM juga memiliki karakteristik tersendiri antara lain :

1. Kualitasnya belum standart
2. Keterbatasan design produk
3. Terbatasnya jenis produk
4. Terbatasnya kapasitas dan price list produknya
5. Kurang standarnya bahan baku

Mengamati kondisi umum yang ada di lapangan, rata-rata dalam bisnis UMKM masih memiliki kualitas manajemen sumber daya manusia yang rendah, baik dari skill maupun kompetensinya. Kondisi ini hampir dihadapi oleh kebanyakan para pelaku UMKM karena mereka berangkat dari melakukan usaha hanya sekedar usaha sampingan dan sambilan, bukan usaha utama. Mereka pada umumnya memanfaatkan waktu senggang atau luang ditengah-tengah kesibukannya sehari-hari untuk mendapatkan pendapatan tambahan selain dari kegiatan utamanya, apakah mereka sebagai pegawai, atau ibu rumah tangga.

Kondisi ini umumnya akan berlangsung secara berlarut-larut dalam jangka waktu yang panjang, tanpa adanya usaha bagi mereka untuk memperoleh dan mendapatkan pengetahuan, atau keahlian dalam usaha yang dikelolanya.

Manakala usahanya bertambah besar, dan pasar menuntut kebutuhan dan keinginan serta permintaan akan produk yang berbeda baik varian maupun kualitas produknya, mereka akan dihadapkan pada masalah bagaimana upaya yang harus ditempuh

dan dilakukan untuk dapat memenuhi permintaan pasar yang berkembang tersebut. Disinilah mereka baru menyadari bahwa, selama ini mereka terlalu terlena dengan kegiatan yang dilakukan yang hanya sebatas memanfaatkan waktu luang atau sebagai usaha sampingan, tanpa melakukan inovasi melalui kegiatan pelatihan usaha didalam kerangka untuk menambah dan meningkatkan kemampuan maupun pengetahuan yang berkaitan dengan seluk beluk kegiatan usaha atau bisnis. Atau dengan kata lain, selama ini mereka tidak atau kurang mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan manajemen usahanya, antara lain manajemen produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan, serta aspek manajerial lainnya didalam mengasah dan menambah kemampuan dan pengetahuannya di dalam menjalankan sebuah organisasi bisnis.

Disisi lain, rata-rata pelaku usaha UMKM baik sebagai pemilik maupun karyawan memiliki tingkat pendidikan yang rendah.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian terpenting di dalam perekonomian suatu negara. Hal tersebut dikarenakan UKM mampu menyerap tenaga kerja dan mengurangi pengangguran. Salah satu faktor penting di dalam suatu usaha yaitu sumber daya manusia (SDM). SDM memiliki peran penting dalam mencapai keberhasilan, karena fasilitas yang canggih dan lengkap belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu usaha tanpa diimbangi oleh kualitas SDM yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Pengembangan SDM khususnya

di UKM masih sangat kurang. SDM menjadi salah satu masalah yang mempengaruhi peningkatan kinerja UKM.

Permasalahan yang umum terjadi pada UMKM adalah produktivitas yang rendah dan kualitas produk yang juga rendah. Hal tersebut dikarenakan oleh beberapa hal yang menurut penulis adalah mendasar yaitu kurangnya modal pengetahuan manajerial, penggunaan teknologi tradisional, kurangnya akses ke pasar yang lebih besar, kurangnya tenaga kerja ahli, kurangnya informasi mengenai perkembangan ekonomi dan kendala birokrasi. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diperhatikan dan disadari oleh semua pihak yang bersangkutan baik pelaku bisnis, pemerintah dan institusi pendidikan.

Permasalahan kurang kompeten dan berkualitasnya sumber daya manusia di UMKM harus dicari solusinya bersama bukan hanya oleh pemerintah tetapi juga pelaku UMKM. Pelaku UMKM seharusnya menyadari kekurangan mereka khususnya yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia. Untuk mencapai *sustainable competitive advantage*, UMKM tidak harus berfokus kepada penambahan modal materiil berupa dana, peralatan atau mesin penunjang produksi. Tetapi, UMKM juga perlu memikirkan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan mendapatkan ide dan perspektif yang baru dari luar UMKM. Kolaborasi antara pemerintah dan pelaku UMKM harus terjalin dua arah sehingga selalu terdapat evaluasi dalam usaha meningkatkan produktivitas dan daya saing UMKM nasional. Ada beberapa perspektif atau pun teori yang mampu

menggambarkan dan dijadikan referensi bagi UMKM untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing melalui pengembangan sumber daya manusia. Perspektif atau pun teori tersebut adalah:

1. Human Capital

Konsep *Human Capital* berfokus kepada investasi terhadap sumber daya manusia sehingga membawa *adding value* bagi organisasi. *Adding value* yang dimaksudkan adalah nilai tambah dalam bentuk ide, gagasan atau perspektif baru yang belum pernah dipikirkan atau dilakukan sebelumnya oleh organisasi. Kreativitas tersebut kemudian akan bertransformasi menjadi inovasi yang bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas dari organisasi. Konsep *Human Capital* juga menekankan kembali pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi sebagai asset yang aktif. Sumber daya manusia tidak bisa diperlakukan sebagaimana memperlakukan mesin dalam industri. Sumber daya manusia seharusnya aktif dalam menentukan pekerjaan mereka dalam organisasi. Hal tersebut terwujud dalam interaksi yang menguntungkan antara pimpinan dengan pekerja. Pimpinan seharusnya mampu untuk memfasilitasi kebutuhan dan aspirasi pekerja terutama yang berhubungan dengan kemajuan organisasi. Pekerja harus aktif memerikan ide dan komitmen serta kinerja yang baik kepada pimpinan. Selama ini, perhitungan matematis atau akuntansi sumber daya manusia tidak bisa memprediksi apakah investasi terhadap sumber daya manusia akan menghasilkan keuntungan

yang sepadan di masa depan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia adalah aset yang bersifat intangible. Output yang dihasilkan oleh sumber daya manusia menurut pendekatan *human capital* adalah *adding value* berupa ide, gagasan dan kreativitas. Tantangan atau pun tugas dari pengelola sumber daya manusia dalam organisasi untuk mengidentifikasi sumber daya manusia dalam organisasi yang potensial menghasilkan inovasi dalam organisasi. Dalam manajemen *human capital* terdapat mekanisme untuk menjalankan konsep *human capital*, yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Manajemen Human Capital

Proses tersebut di atas menggambarkan proses pelaksanaan dari manajemen *human capital* yang dimulai dari pengukuran terhadap sumber daya manusia dan kebijakan sumber daya manusia yang telah berjalan. Kemudian hasil pengukuran yang berupa laporan disimpulkan dan kemudian diberikan kepada stakeholders untuk merumuskan strategi atau kebijakan sumber daya manusia ke depannya. Investasi terhadap sumber daya manusia dalam organisasi bisa dilakukan dalam berbagai macam bentuk yang antara lain adalah memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan dan kompetensi, memberikan beasiswa pendidikan dan memberikan insentif yang fungsinya untuk mempertahankan pekerja tersebut.

2. Social Learning

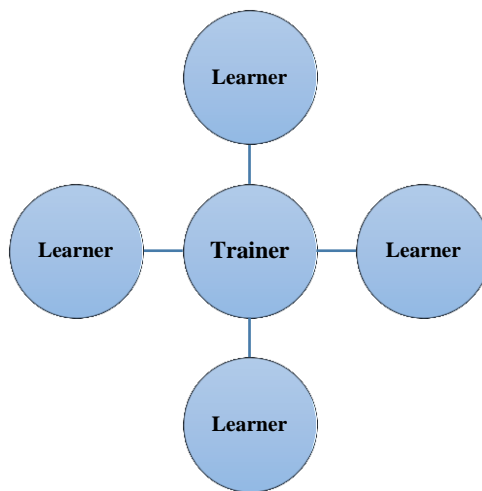
Social learning adalah salah satu dari meta teori yang terdapat dalam *human resource development*. *Social learning* mengedepankan pentingnya seseorang untuk berinteraksi dan melakukan observasi terhadap orang lain. Pengalaman dan interaksi seseorang terhadap orang lain yang lebih mempunyai kompetensi dan kemampuan adalah inti dari *social learning*. Interaksi dan observasi tersebut kemudian akan menciptakan *transfer skill* yang bisa digunakan individu untuk mengembangkan dirinya. Selain mendapatkan keahlian atau kemampuan baru, individu juga mendapatkan motivasi untuk menjadi seperti contoh atau teladan yang sedang ditemui.

Terdapat empat asumsi dari teori *social learning*, yaitu:

- (1) Individu mampu untuk mempelajari dengan observasi terhadap tingkah laku individu lain dan hasil dari tingkah laku tersebut.
- (2) Proses belajar bisa terjadi tanpa adanya perubahan tingkah laku.
- (3) Konsekuensi dari suatu tingkah laku adalah inti dari proses belajar.
- (4) Kognisi berperan penting dalam proses belajar.

Selama ini, teori *social learning* terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas individu. Hal tersebut salah satunya disebabkan sosialisasi dan interaksi yang terus menerus antara fasilitator dengan individu. *Social learning* juga bisa bertransformasi menjadi model *mentoring* atau *coaching*.

Maksud dari *mentoring* dalam hal ini adalah suatu bentuk dukungan kepada individu untuk mengatur proses dan rencana belajar dalam rangka meningkatkan potensi, skill, dan kinerja serta menjadi seseorang yang individu tersebut inginkan. Sementara itu, *coaching* kurang lebih sama dengan *mentoring* tetapi pada prakteknya lebih intensif berinteraksi dengan *coach* dan bukan hanya membahas pekerjaan atau tujuan tetapi juga permasalahan sehari-hari dan pertemanan atau interaksi yang sifatnya holistik. Berikut adalah gambaran dari teori *social learning* :



Gambar 2.2 Proses Social Learning

Gambar tersebut di atas menjelaskan bahwa dalam proses *social learning*, *trainer* berfungsi sebagai *role model* bagi *learner*. Aplikasi dari teori ini selama ini digunakan untuk orientasi pekerja baru atau sebagai sarana pembelajaran

pekerja yang akan dipromosikan untuk lebih mengenal apa yang akan dihadapi mendatang.

3. Perspektif Andragogy

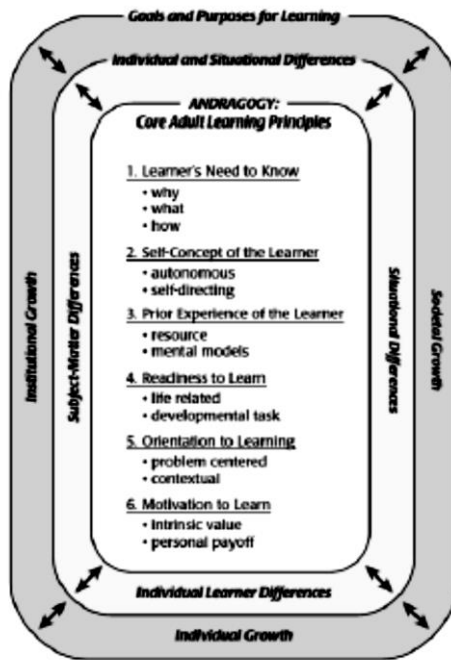
Perspektif *andragogy* dikembangkan oleh Knowles pada tahun 1960-an yang asumsi dasarnya berdasarkan kepada meta teori konstruktivisme dalam pengembangan sumber daya manusia. Teori konstruktivisme dalam pengembangan sumber daya manusia menyatakan bahwa pengetahuan yang didapatkan oleh *learner* akan dinilai dan dicerna kembali oleh *learner* berdasarkan kepada pengalaman yang dimiliki dengan bantuan fasilitator. Model pembelajaran dalam perspektif *andragogy* bersifat transaksional.

Individu dan fasilitator diberi kesempatan untuk menyusun objektif dan rancangan program belajar bersama. Terdapat enam asumsi dalam perspektif ini, yaitu :

- (1) Individu harus mengetahui alasan mengapa dirinya harus mempelajari hal tertentu.
- (2) *Self-concept* individu tergantung kepada kemana langkah dari *self-direction* individu tersebut.
- (3) Pengalaman sebelumnya dari individu adalah sumber yang baik bagi proses belajar.
- (4) Individu pada umumnya ingin mempelajari hal baru jika terdapat keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.
- (5) Orientasi belajar individu terpusat kepada kehidupan, individu ingin belajar ketika ingin mendapatkan kompetensi tertentu atau menggali potensi.

(6) Motivasi belajar individu lebih berasal dari diri sendiri dari pada dari sumber eksternal.

Perspektif dan metode andragogy dikenal fleksibel karena tidak harus menggunakan secara penuh metode dalam perspektif ini. Sebagai contoh, berikut adalah model praktis dari perspektif andragogy :



Gambar 2.3 Model Praktis Perspektif Andragogy

Dalam model tersebut terdapat prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam implementasi proses belajar dengan perspektif andragogy. Kemudian terdapat tujuan proses belajar yang transaksional seperti tersebut di atas yaitu kepentingan individu, kepentingan institusi dan kepentingan masyarakat. Di dunia akademis maupun bisnis dan ekonomi, perspektif andragogy

bisa diturunkan menjadi satu program pembelajaran yang efektif yaitu program magang. Magang adalah program yang diciptakan dan disediakan kepada individu khususnya mahasiswa/siswa untuk mendapatkan pengalaman nyata dalam dunia kerja dengan pengawasan dari supervisor organisasi yang menyelenggarakan program tersebut. Dalam program magang, pemegang mempunyai pengalaman di kelas dalam bentuk teori dan konsep yang kemudian diaplikasikan melalui magang. Pemangan kemudian bisa menilai sendiri pengalaman nyata di lapangan. Dalam program magang juga terdapat transaksi tentang hal yang akan dipelajari.

Program magang mempunyai kekurangan yang terletak pada inisiasi rekrutmen dari pemegang. Hal tersebut dikarenakan terdapat kecenderungan bahwa lulusan memilih untuk bekerja di perusahaan yang besar. Keinginan pragmatis dari para *fresh graduate* dalam mendapatkan keuntungan materiil dan karir adalah pemicu kecenderungan tersebut. Poin tersebut harus diperhatikan apabila ingin menggunakan program magang sebagai metode rekrutmen.

Dari ketiga perspektif diatas, ada beberapa cara dan strategi yang dapat dilakukan oleh usaha sektor UMKM di dalam mengembangkan kualitas manajemen sumber daya manusianya, sehingga diharapkan produktivitas dan kualitas output sektor UMKM ini dapat meningkat, antara lain :

1. Pelatihan dan Pengembangan SDM di UMKM

Berdasarkan kepada konsep *human capital* untuk mencapai *sustainable competitive advantage*, pelaku UMKM perlu untuk mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi pekerja. Bagi usaha mikro dan kecil yang modal dan keuntungannya masih kecil serta jumlah pekerja yang sedikit bisa mengikuti pelatihan kewirausahaan yang berfokus kepada pelatihan manajemen yang telah banyak diselenggarakan oleh Dinas Koperasi dan UKM di daerah. Pelatihan *hard skill* dan *soft skill* di luar program pemerintah juga bisa dimanfaatkan oleh usaha mikro dan menengah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan tidak harus menelan banyak dana karena pelaku usaha kecil dan menengah bisa memanfaatkan pelatihan yang diselenggarakan oleh institusi pendidikan misalkan universitas yang sedang mengadakan pelatihan mengenai kompetensi dan kewirausahaan dalam rangka mengimplementasikan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengabdian masyarakat melalui pelatihan. Untuk itu pelaku UMKM hendaknya aktif mencari informasi terkait dengan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh kalangan *Academic*. Tetapi, apabila usaha mikro dan kecil akan atau sudah menjadi usaha menengah dengan modal dan keuntungan yang lebih besar maka pelatihan saja tidak cukup. Pelaku usaha menengah perlu berinvestasi lebih kepada pekerjanya untuk mengembangkan *skill* yang diperlukan di masa yang akan datang. Perlu diketahui bahwa lingkungan di

masa yang akan datang terus mengalami perubahan dan pasar sekarang ini lebih terbuka sebagai akibat dari diterapkannya liberalisasi ekonomi dan perdagangan dunia. Terdapat keuntungan dan tantangan yang bisa dimanfaatkan dan ditanggulangi oleh pelaku UMKM. Bentuk pengembangan tersebut bisa dengan memberikan beasiswa pendidikan atau kursus yang transaksional dengan prasyarat tertentu sehingga nanti pekerja tersebut akan kembali bekerja kepada kita. *Adding value* dari pekerja tersebut kemudian bisa kita miliki dan manfaatkan dalam rangka mencapai *sustainable development* organisasi.

2. Mentoring & Coaching

Solusi alternatif kedua adalah berdasarkan kepada teori *social learning*. Mentoring atau *coaching* akan mendorong pelaku atau pekerja UMKM untuk belajar dari pengalaman dan tindakan serta apa yang telah dilakukan oleh pengusaha yang sukses atau perusahaan yang lebih besar. Keberadaan mentor atau *coach* sebagai *role model* bagi pelaku atau pekerja UMKM akan membuka pengetahuan dan meningkatkan *skill* dalam menjalankan usaha sehingga produktivitas meningkat dan muncul inovasi. Peserta dari program tersebut akan mendapatkan tips dan trik dalam dunia usaha yang mampu meningkatkan kemampuan manajerial pelaku UMKM. Kedua program tersebut memang jarang diadakan oleh pemerintah. Oleh karena itu, pelaku UMKM seharusnya mampu berinisiatif mengajukan proposal secara personal kepada

mentor atau *coach* untuk menjalankan program tersebut. Keunggulan lain dari program tersebut adalah bersifat jangka panjang yakni hubungan holistik berupa rekan bisnis yang mungkin bisa bermanfaat dalam kerjasama atau pendanaan diantara dua perusahaan.

3. Program Magang

Alternatif ketiga yang dapat dilaksanakan oleh pelaku UMKM adalah dalam bentuk program magang. Metode ini adalah metode yang efisien baik dari segi pendanaan dan hasilnya. Program magang yang merupakan salah satu model dalam perspektif andragogy bisa dipergunakan dengan dua sisi dan dua keuntungan. Maksudnya adalah program magang berguna dalam dua fungsi yaitu pengembangan sumber daya manusia dan perekrutan pekerja baru yang kompeten dan mampu membawa ide baru bagi UMKM. Usaha mikro dan kecil lebih sesuai apabila menggunakan program magang sebagai rencana untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Metode untuk melaksanakannya adalah dengan mengirimkan pekerja UMKM untuk mengikuti program magang di perusahaan yang lebih besar. Namun, rencana tersebut penuh dengan resiko karena terdapat kemungkinan pekerja yang kita kirimkan untuk belajar dari perusahaan lain tertarik untuk bergabung ke perusahaan tersebut. pelaku UMKM perlu untuk melihat dan menilai komitmen dari calon pemegang sebelum mengirimkannya.

Sedangkan untuk fungsi kedua yaitu perekrutan lebih sesuai digunakan oleh usaha menengah yang mempunyai modal lebih besar dan *branding* yang lebih baik. Meskipun demikian, fungsi kedua program magang tersebut juga bisa digunakan oleh usaha mikro dan kecil. UMKM bisa menawarkan program magang ke mahasiswa atau universitas sebagai sarana praktek atau penelitian mahasiswa tersebut. Program magang tersebut bisa dijadikan sebagai cara untuk menarik mahasiswa tersebut untuk UMKM rekrut sebagai pekerja tetap di masa depan dengan metode transaksional. Kompetensi calon pekerja tersebut akan membantu UMKM mencapai produktivitas dan kualitas dalam menghadapi persaingan bebas.

4. Merekrut Tenaga Kerja Outsource

Pelaksanaan metode ini didasarkan atas kecenderungan langkanya tenaga kerja yang ingin bekerja di UMKM. Seperti disebutkan bahwa program magang mempunyai kekurangan dalam inisiasi rekrutmen. Kondisi tersebut bisa disiasati dengan merekrut atau menggunakan tenaga kerja *outsource*. Keunggulan dari metode ini adalah :

- (1) Efisiensi dana
- (2) Fokus pada fungsi kerja
- (3) Akses rekrutmen apabila kinerja memuaskan
- (4) Menciptakan employer branding
- (5) Tenaga kerja tersebut berkualitas

Ditinjau dari segi praktis dan manfaat jangka pendek, metode ini bisa digunakan dalam mengatasi permasalahan dalam pengembangan sumber daya manusia di UMKM.

2.2 Pengolahan Produk

Aspek pengolahan produk UMKM saat ini masih sangat tradisional dan terbatas, kebanyakan para pelaku UMKM dalam pengolahan produknya masih bersifat tradisional dan kurang didasari dengan prinsip-prinsip pengolahan atau manajemen produksi yang baik dan terstandar yang kebanyakan dilakukan oleh kalangan pebisnis lainnya seperti pada usaha besar (UB) misalnya. Dalam melakukan pengolahan produk, pelaku UMKM umumnya masih menggunakan cara-cara yang tradisional yang didapatkan secara turun temurun dari para pengelola atau pelaku usaha sebelumnya, hal ini tentunya juga akan membawa konsekuensi pada kualitas produk hasil olahannya.

Dalam bidang Produksi Pengolahan produk, seyogyanya para pelaku UMKM sudah saatnya untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen produksi yang modern agar produk yang dihasilkan memiliki standar kualitas yang baik sehingga aman untuk dikonsumsi oleh masyarakat dan pasar sebagai pengguna produknya. Untuk itu dalam aspek pengolahan produk, pelaku UMKM sudah waktunya untuk melakukan hal-hal berikut ini :

1. Meningkatkan teknik produksi dan pengolahan serta kemampuan manajemen bagi UMKM

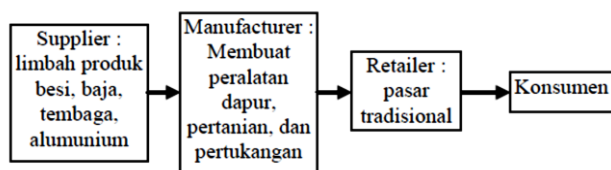
2. Memberikan kemudahan dalam pengadaan sarpras, produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong dan kemasan bagi produk UMKM
3. Mendorong penerapan standarisasi dalam proses produksi dan pengolahan
4. Meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan bagi usaha menengah

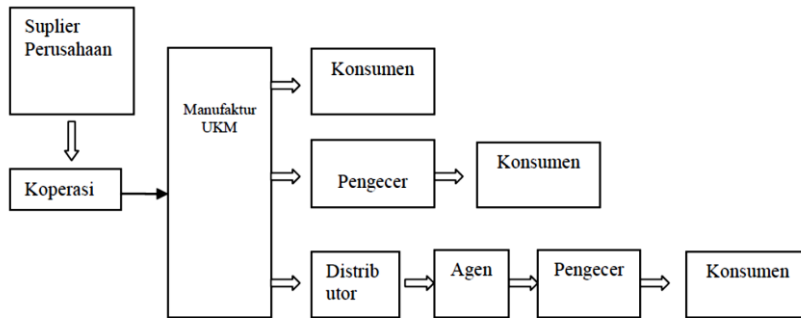
Agar usaha yang dikelolanya bisa bertambah maju, pelaku UMKM hendaknya selalu meningkatkan teknik produksi dan pengolahan dalam pembuatan produknya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan manajemen produksi dan pengolahan produk bagi karyawannya secara kontinyu dan berkelanjutan seiring dengan berkembangnya teknologi produksi yang mengalami perkembangan yang sangat pesat. Selain itu dibutuhkan inovasi dari pelaku UMKM dalam cara pengolahan atau pembuatan produk ini agar usaha atau bisnis UMKM yang dijalankannya memiliki perbedaan atau keunikan dalam aspek pengolahan atau pembuatan produk dibandingkan dengan pelaku UMKM yang lainnya.

Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian dari pelaku UMKM dalam aspek pengolahan produk ini adalah, berkaitan dengan pengadaan atau investasi peralatan untuk kegiatan produksi dan pengolahan produk sehingga dapat menunjang kegiatan produksi yang dilakukan. Pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang cukup juga merupakan masalah krusial lainnya yang sering dihadapi oleh pelaku UMKM. Dalam kondisi

nyata yang sering kita jumpai di lapangan, para pelaku UMKM sering mengalami kesulitan dalam mendapatkan bahan baku untuk pembuatan produknya, sehingga hal ini tentunya akan dapat mengganggu jalannya kegiatan produksi dan pengolahan produk yang akan mereka lakukan. Untuk itu perlunya pelaku UMKM yang ada di sentra UMKM membangun jaringan berupa rantai pasokan (*supply chain*) antara pelaku UMKM satu dengan yang lainnya, sehingga ketersediaan bahan baku ini akan selalu ada dan tersedia manakala dibutuhkan oleh para pelaku UMKM yang ada dalam sentra UMKM manakala mereka akan melakukan kegiatan produksi atau pengolahan produknya.

Pemilihan pemasok merupakan hal yang penting dalam keberlangsungan sebuah usaha, terutama untuk UMKM. Dalam hal ini UMKM bisa berada pada posisi sebagai *supplier*, *manufacturer*, distributor, maupun sebagai *wholeseller*. Keempat pihak dalam sistem rantai pasok ini, semuanya berstatus UMKM. Sebagai contoh, berikut adalah identifikasi strategi rantai pasok yang diterapkan oleh UMKM pada posisi rantai *manufacturer* ditinjau dari jenis produk yang dihasilkan, yakni membuat peralatan dapur, pertanian, dan pertukangan.





Gambar 2.4 Model Manajemen Rantai Pasok UMKM

Strategi resiliensi ke hilir : UMKM menerapkan strategi resiliensi rantai pasok dengan cara mempererat hubungan dengan pe-retail maupun konsumennya. *Customer relationship management* merupakan *knowledge base* yang harus dipahami dan diterapkan oleh pelaku UMKM. Mengumpulkan segala bentuk interaksi dengan pe-retail dan konsumen merupakan hal yang mutlak dilakukan, baik saran tentang perbaikan kualitas produk, maupun mengenai kemasan dan penentuan harga. Memperluas jaringan toko atau pe-retail yang menjual produk dari UMKM ditunjang dengan pemanfaatan media-media sosial untuk menjual produk akan meningkatkan penjualan dan lebih jauh membuat pelanggan menjadi loyal.

Strategi resiliensi ke hulu : UMKM menerapkan strategi resiliensi rantai pasok dengan cara mempererat hubungan dengan para pemasoknya. Konsep yang populer dalam konteks ini adalah *Supplier relationship management*, yaitu mengelola hubungan baik dengan pemasoknya, baik pemasok bahan baku, bahan

pembantu, maupun komponen-komponennya. Hal ini sangat penting dalam menjaga komitmen bersama mengenai kualitas. Bahan baku yang berkualitas sangat menentukan nilai dari produk akhir yang dijual kepada konsumen. Dengan proses pengadaan bahan yang lancar, manfaat-manfaat lain akan diperoleh, seperti kepastian ketersediaan bahan, kepastian harga bahan, dapat lebih menfokuskan diri pada inovasi produk meskipun bahan-bahan yang digunakan sama.

Selain itu dalam aspek pengolahan produk, pelaku UMKM sudah saatnya didorong untuk menerapkan standarisasi dalam proses produksi dan pengolahan, misalnya melalui sertifikasi produk. Tujuan daripada sertifikasi produk ini tidak lain adalah agar semua produk pelaku UMKM memiliki standar sesuai dengan peraturan yang ada baik meliputi standar kualitas, maupun keamanan bagi para pengguna produknya. Sebagai contoh, sekarang ini banyak berkembang pelaku UMKM yang membuat produk helm bagi pengendara motor (*safety helmet*) dengan berbagai motif. Untuk memenuhi standar kualitas keamanan dan kenyamanan (*safety*), maka helm tersebut sudah seharusnya mengurus dan memiliki sertifikasi layak pakai, misalnya yang berlabel Standar Nasional Indonesia (SNI) seperti yang diwajibkan oleh Kepolisian Republik Indonesia sebagai salah satu peralatan standar dalam mengendarai sepeda motor.

Sedangkan untuk usaha menengah didorong untuk selalu melakukan dan meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan sehingga kelompok usaha menengah ini diharapkan

akan dapat naik tingkat menjadi usaha besar (UB). Untuk itu perlunya kelompok usaha menengah membangun kemitraan dengan usaha besar (UB) sehingga dengan pola kemitraan ini transfer pengetahuan akan teknologi rancang bangun perkerayaan dalam pembuatan dan pengolahan produk akan terjadi.

2.3 Pola Pemasaran

Pola pemasaran produk pelaku UMKM selama ini kebanyakan masih dilakukan secara tradisional dan tidak seperti yang dilakukan oleh kelompok-kelompok usaha skala besar yang ada di pasar. Hal ini menyebabkan produk UMKM kalah bersaing di pasaran dengan produk dari kelompok usaha besar (UB).

Agar dapat bersaing dengan kelompok usaha besar (UB) pelaku UMKM dalam kegiatan pemasaran produknya hendaknya melakukan hal-hal berikut :

1. Melaksanakan penelitian dan pengkajian pemasaran;
2. Menyebarluaskan informasi pasar;
3. Meningkatkan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran;
4. Menyediakan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, dan promosi Usaha Mikro dan Kecil;
5. Memberikan dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan distribusi; dan

6. Menyediakan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran.

Dalam banyak kasus yang dijumpai di lapangan, pola pemasaran pelaku UMKM masih dihadapkan pada banyak kendala, antara lain :

1. Produk yang mereka buat dan pasarkan tidak memiliki standar.
2. Pelaku UMKM umumnya hanya menjual dan memasarkan produknya di kalangan terbatas atau pada tokonya sendiri.
3. Produk UMKM umumnya memiliki kemasan yang kurang menarik dan kadang tidak aman atau kurang memenuhi unsur higienis dari sisi kesehatan.
4. Produk pelaku UMKM umumnya jarang diikutsertakan dalam kegiatan pameran-pameran dagang (expo) baik tingkat nasional maupun internasional
5. Minimnya intervensi pemerintah dalam membantu pemasaran produk UMKM.

Untuk mengatasi masalah-masalah diatas, maka sudah saatnya sekarang ini, pelaku UMKM merubah mindset dan melakukan pembenahan terhadap aspek pemasaran produknya sehingga akan dapat bersaing dengan produk-prok lain dari kelompok usaha besar (UB) atau produk impor dari negara-negara lain yang sekarang ini banyak beredar di pasaran.

Hal-hal yang dapat dilakukan oleh pelaku UMKM dalam pengolahan produknya, antara lain :

1. Pastikan Produk pelaku UMKM Berstandar Nasional dan Internasional. Dalam hal ini yang bisa dilakukan oleh pelaku

UMKM adalah belajar dan membuat inovasi produk yang memiliki standar nasional (SNI) dari Badan Standar Nasional (BSN) lalu melangkah ke standar Internasional (ISO). Tujuannya adalah meningkatkan transaksi perdagangan dalam negeri dan internasional.

2. Kembangkan Pemasaran Produk ke Pasar Modern

Lakukan kerjasama dengan pasar modern, seperti supermarket, mal dan pusat perbelanjaan modern lainnya. Masukkan produk lokal UMKM, dengan sistem kerjasama jual putus, konsiyasi (titip jual), ataupun dalam bentuk private label. Sebelum masuk ke pasar modern tentunya produk UMKM akan di uji secara berkala yang tujuannya adalah menjaga kualitas produk untuk para konsumen. Oleh karenanya pastikan produk yang mau dijual memiliki standar kualitas yang bisa diterima oleh pasar.

3. Buat kemasan produk semenarik mungkin.

Buat para konsumen jatuh cinta pada pandangan pertama terhadap produk UMKM yang kita pasarkan. Caranya adalah dengan meredesain kemasan yang ada selama ini dengan kemasan yang menarik sehingga dapat menaikkan citra produk. Saat konsumen jatuh cinta untuk pertama kali, mereka akan mencobanya. Keputusan untuk membeli kembali adalah peran dari kualitas produk produk yang ditawarkan oleh UMKM dan citra produk maupun merknya.

4. Perkenalkan Produk Anda di Pameran Lokal dan Luar Negeri.

Pelaku UMKM hendaknya giat mengikuti pameran-pameran di tingkat lokal dan luar negeri yang diselenggarakan oleh pemerintah ataupun swasta. Contohnya seperti Pekan Raya , pameran ekspo daerah, pameran produk kerajinan, dan semisalnya. Juga aktif mengikuti pameran yang biasa diselenggarakan oleh Kedutaan Besar Indonesia di Luar Negeri. Untuk itu usaha dapat bergabung dalam asosiasi-asosiasi industri yang ada pada situs-situs lokal maupun internasional yang terkait.

5. Optimalkan Pemasaran Produk UKM

Kementerian Koperasi dan UKM mulai mencanangkan pendirian UKM Mart dan UMKM Mart di seluruh penjuru nusantara. Tujuannya adalah didalam kerangka membantu pemasaran produk-produk UMKM dari pelaku UMKM yang ada di daerah-daerah. Strategi ini dapat Anda manfaatkan untuk meluaskan jangkauan pasar produk anda. UMKM Mart ini hampir seperti warung, hanya komoditas yang dijual merupakan produk penduduk lokal, seperti Lamongan Mart yang ada di Dinas Koperasi Dan UMKM kabupaten Lamongan misalnya, atau daerah-daerah lain yang potensi usaha UMKM nya cukup banyak, seperti kabupaten Sidoarjo.

Melalui cara-cara atau pola pemasaran diatas, tentunya akan sangat membantu pemasaran produk pelaku UMKM yang selama ini biasanya terkait dengan musim, kegiatan keagamaan, atau event-event lainnya. Dengan mengimplementasi hal-hal diatas, maka diharapkan keberlanjutan usaha pelaku UMKM

dalam jangka panjang akan dapat terwujud, sehingga usaha yang mereka kelola akan menjadi semakin besar dan dapat naik kelas ke kelompok usaha di atasnya.

2.4 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Usaha Mikro Kecil Menengah dan Koperasi, disingkat UMKM, adalah pelaku bisnis yang menjadi harapan banyak ekonomi di dunia. Tak terkecuali Indonesia. UMKM yang jumlahnya sekitar 58 juta unit usaha, mendominasi 99% jumlah unit usaha di negara kita. Mereka memberikan beberapa kontribusi yang cukup signifikan dalam perekonomian nasional, antara lain penyerapan tenaga kerja (97,4%), PDB (59,05%), ekspor dan hal-hal positif lainnya, termasuk sarana untuk peningkatan kesejahteraan, pertumbuhan dan kesempatan kerja.

UMKM adalah unit usaha yang sesuai dengan UU No. 20/2008 adalah usaha perorangan atau badan usaha yang maksimal memiliki kekayaan bersih (networth) di luar tanah dan bangunan tempat usaha sebesar Rp 10 Milyar, dan penjualan tahunan maksimal Rp 50 Milyar, sebagai berikut:

Dari jumlah tenaga kerjanya berdasarkan BPS, maka Usaha Mikro terdiri dari 1-4 orang, Usaha Kecil 5-20 orang, dan Usaha Menengah sd 100 orang.

Dalam istilah sehari-hari, khususnya di lingkungan lembaga keuangan baik bank maupun non bank, maka dalam istilah UMKM terkandung badan usaha Koperasi. Koperasi ini

merupakan unit usaha yang diatur dengan UU sendiri yaitu UU no. 25/1992 tentang Perkoperasian.

Sama dengan kondisi UMKM di Negara lain, pengembangan UMKM di Indonesia menghadapi berbagai tantangan (untuk tidak menyebut kendala), utamanya adalah akses pembiayaan dan pemasaran.

Survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan beberapa kendala yang dihadapi UMKM Indonesia (berdasarkan prioritas) adalah: kurangnya permodalan, kesulitan pemasaran, persaingan usaha yang ketat, kesulitan bahan baku, kurangnya pengetahuan teknis produksi dan keahlian, kurangnya keterampilan manajerial (SDM) dan kurangnya pengetahuan manajemen keuangan dan pencatatan keuangan (akuntansi).

Salah satu faktor yang berperan penting dalam usaha adalah SDM. Selama ini pengembangan SDM di UMKM merupakan upaya banyak pihak untuk membantu pengembangan bisnis UMKM. Hal ini banyak dilakukan melalui peningkatan pengetahuan di bidang pemasaran, teknik produksi, keuangan. Sementara itu, keterampilan pelaku UMKM sendiri di bidang pengelolaan SDM, kurang mendapat perhatian. Kenyataan kondisi banyak ditemui bahwa mayoritas pelaku UMKM di Indonesia masih didominasi oleh pelaku UMKM yang memiliki latar belakang pendidikan yang rendah.

Sementara itu, sama dengan Usaha Besar, maka untuk tumbuh dan berkembang, UMKM harus mampu mengelola

dengan baik faktor-faktor internal maupun eksternal di lingkungan bisnisnya. Salah satu faktor internal yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan pengelolaan adalah berkaitan dengan pengelolaan aspek Sumber Daya Manusia pada UMKM.

Secara umum, bisnis UMKM lebih mengutamakan kegiatan pemasaran dan keuangan, karena memang kedua hal tersebut merupakan faktor penting penentu pertumbuhan usaha. Seringkali aspek usaha lainnya dipikirkan belakangan, atau bagaimana nanti saja. Namun bila disadari lebih lanjut, maka *man behind the gun* atau faktor SDM merupakan kunci utama, yang biasanya dimulai dari pemilik usaha (*owner*) dan tenaga kerja di lingkungan sang pemilik tersebut.

Sama dengan yang terjadi di perusahaan besar, maka pengelolaan SDM di UMKM juga meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, kompensasi (upah), mempertahankan (*retention*), evaluasi, promosi hingga pengakhiran hubungan kerja.

Mengelola SDM bagi UMKM merupakan sebuah keterampilan yang penting dimiliki pengusaha. Secara umum berdasarkan pengamatan, beberapa tantangan yang dihadapi UMKM dalam mengelola SDM adalah sebagai berikut :

- (1) Kepatuhan dengan Hukum. UMKM menghadapi hal ini, terlebih bagi mereka yang usahanya sudah berkembang dan tenaga kerjanya mulai bertambah. Tantangan yang dihadapi UMKM dalam hal ini adalah mematuhi ketentuan

ketenagakerjaan yang berlaku (UU TK), seperti mulai memiliki peraturan kepegawaian perusahaan, terdaftar di Dinas Tenaga Kerja setempat. Selain itu juga ketentuan mengenai hak-hak karyawan, jaminan kesehatan, lembur, dll. Perihal kepatuhan hukum ini tentu memerlukan energi pemilik UMKM selain pengetahuan yang cukup.

- (2) Kesulitan dalam Rekrutmen. UMKM biasanya kesulitan menentukan standar dalam melakukan rekrutmen. Umumnya mereka langsung saja mencontoh usaha lain dari sisi pemenuhan pegawai, kurang cermat dalam menyesuaikannya dengan kebutuhan bisnis.
- (3) Menetapkan peraturan. UMKM sering merasa bahwa peraturan ini nantinya akan membebani diri sendiri. Pemilik usaha umumnya kurang bisa menentukan hal-hal apa saja yang perlu diatur. Terkadang pemilik terlalu tegas atau khawatir karyawan malah akan mengendor kerjanya bila dibuatkan peraturan.
- (4) Mengembangkan Kompetensi Pegawai. Sedikit sekali pemilik usaha UMKM yang memahami dengan tepat bagaimana potensi karyawannya. Hal ini karena umumnya konsentrasi pemilik lebih ke arah produksi, pemasaran keuangan, selain pemilik tersebut biasanya adalah *key person* yang memiliki keahlian produksi. Pada umumnya pemilik sangat juga lupa melakukan *update* terhadap keterampilannya sendiri. Alhasil, tak ada SDM dalam UMKM tersebut yang berkembang di sisi kompetensinya.

- (5) Menetapkan Upah Pegawai. Pada umumnya UMKM kesulitan dalam menentukan upah pegawainya. Sebagaimana mereka tidak memperhitungkan upah untuk diri sendiri atau anggota keluarga yang membantu dalam kegiatan usaha. Banyak di antara mereka pula yang memberikan bayaran jauh lebih tinggi bagi anggota keluarga dibanding pegawai lain, walau jenis pekerjaannya sama. Di sisi lain, UMKM juga sering khawatir bila belum dapat memenuhi Upah Minimal, sehingga keberadaan tenaga kerjanya sering ditutupi, walaupun di sisi lain sebenarnya UMKM dapat mempekerjakan pegawai secara paruh waktu sesuai kebutuhan, namun karena pengetahuan ketenagakerjaan kurang, maka hal ini kurang dapat disolusikan dengan baik.
- (6) Memisahkan biaya usaha dan belanja keluarga. UMKM sering kali mencampuradukkan biaya usaha dengan belanja keluarga. Dengan melibatkan anggota keluarga sebagai SDM usaha, maka belanja keluarga menjadi rancu dengan biaya usaha. Hal ini dapat diatasi dengan pendampingan UMKM.
- (7) Menilai Kinerja Karyawan dan pemberian *Reward & Punishment*. Karena kesederhanaan berpikir dan kondisi usahanya, UMKM pada umumnya memiliki keterbatasan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam hal ini, sering tidak ada standar atau aturan baku. Demikian juga dalam hal pemberian *reward* maupun *punishment*. Karena adanya anggota keluarga yang terlibat dalam usaha, maka kegiatan penilaian kinerja, pemberian *reward* dan

punishment menjadi kurang obyektif, dan ujungnya dapat menimbulkan kendala SDM.

- (8) Mempertahankan dan Memberhentikan Pegawai. Dengan kesederhanaannya, UMKM dapat menciptakan kondisi kerja yang membuat SDM bekerja dengan nyaman seperti dalam keluarga. Namun dengan kedekatan kekeluargaan, UMKM juga kadang mengalami kesulitan untuk memberhentikan pegawainya.

Memperhatikan tantangan di atas, maka pelaku UMKM perlu meningkatkan kepedulian terhadap pengetahuan dan keterampilan pengelolaan SDM. Hal ini tentu perlu diimbangi dengan niat yang kuat, di mana SDM yang bagus tentu akan meningkatkan kinerja UMKM itu sendiri. Masalah loyalitas pegawai kerap dihadapi, namun jika dipikirkan dan dipahami sejak awal, maka hal ini akan lebih baik, karena banyak terjadi ketika bisnis sedang maju, dan beberapa karyawan meninggalkan usaha tersebut, maka perkembangan bisnis menjadi terhambat.

Hal ini dapat dipahami karena pada umumnya UMKM belum dapat memberikan gaji yang bersaing bagi karyawannya, jika dibandingkan perusahaan besar. Beban kerja juga relatif lebih berat dan harus serba bisa, bahkan untuk Usaha Menengah yang telah memiliki struktur, maka seseorang yang handal sering merangkap jabatan, sistem belum tertata rapi dan fasilitas seadanya. Apalagi bila sang pemilik usaha menggaji pegawai yang merupakan saudaranya lebih besar dari karyawan bagus tersebut. Di sini sering timbul ide sang karyawan untuk hengkang

dari bisnis UMKM tersebut dan membuat bisnis sendiri. Di sini pula muncul persaingan UMKM yang ketat.

Untuk hal ini, maka perlu ditanamkan sejak awal oleh pemilik atau pelaku UMKM bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, kerjanya bagus, jujur, serta mau bertindak layaknya sang pemilik, maka mereka adalah aset yang sangat besar dalam bisnis UMKM tersebut. Untuk itu, maka pelaku UMKM perlu memikirkan program yang menarik untuk mempertahankan karyawan. Terkait hal ini maka tupoksi (jobdesk) masing-masing karyawan termasuk tanggung jawab dan keterampilan perlu diperhatikan, perlu diukur dengan baik.

Sebagai contoh ilustrasi, maka kita dapat menengok cara tradisonal yang dilakukan Restoran Padang, di mana diberlakukan sistem bagi hasil, yaitu 40%-50% dari laba bersih yang diperoleh untuk investor (pemilik dana usaha) dan sisanya untuk karyawan. Hal ini juga terjadi di sektor pertanian sebenarnya, di mana dikenal istilah “maro” atau separo-separo. Selanjutnya semakin bertambah pengetahuan pengelolaan SDM sang pemilik usaha, maka manajemen SDM secara perlahan dapat diterapkan dengan menggunakan teknik-teknik yang lebih baru.

Memperhatikan kondisi-kondisi yang ada di lapangan sebagaimana dijelaskan diatas, Berdasarkan pengalaman kami dalam melakukan pembinaan dan pendampingan UMKM dalam kegiatan kuliah kerja mahasiswa (KKM) selaku dosen pendamping lapangan, maka secara administratif, beberapa hal berikut ini merupakan pengetahuan dan keterampilan dasar yang

perlu dimiliki oleh UMKM sehubungan dengan pengelolaan sumber daya manusianya (SDM) :

- (1) Penyusunan struktur organisasi/bisnis, meliputi pemilik, manajer/koordinator, kesekretariatan, keuangan, umum, dll.
- (2) Sistem seleksi yang memperhatikan kebutuhan usaha.
- (3) Pelatihan dan pengembangan SDM yang tidak terbatas pada pemilik saja, namun bagi seluruh karyawan, untuk semua aspek usaha termasuk pengetahuan tata kelola SDM pada UMKM.
- (4) Administrasi kepegawaian yang didasari pengetahuan dan kebutuhan yang memadai, misalnya: pengupahan, absensi, lembur, fasilitas karyawan, asuransi kesehatan, dan dokumentasi data karyawan.
- (5) Perlunya menyusun peraturan perusahaan untuk usaha yang sudah memiliki karyawan lebih dari 25 orang, guna ketertiban dan pengelolaan yang lebih baik.

UMKM tidak harus memiliki pegawai yang khusus menangani SDM, namun kegiatan pengelolaan SDM ini lebih ke fungsional. Di mana pelaku UMKM harus melengkapi dirinya sendiri dengan berbagai pengetahuan dan fungsi MSDM seperti rekrutor, mediator, mengembangkan karyawan, dll. Sejak awal, pelaku UMKM perlu melakukan perencanaan usaha, termasuk perencanaan di bidang SDM (perlu karyawan berapa dengan kompetensi apa, dll) dan secara bertahap pemilik usaha juga menularkan pengetahuan tersebut kepada pegawai yang dipercaya, hingga tiba saatnya pemilik benar-benar akan

berfungsi sebagai owner usaha dan seluruh aspek usaha dikerjakan oleh pegawai (SDM).

Pada sisi yang lain bidang pengembangan SDM sektor usaha UMKM juga dapat meliputi, antara lain :

- (1) Memasyarakatkan dan membudidayakan prinsip kewirausahaan baik bagi pemilik maupun karyawan yang bekerja di UMKM
- (2) Meningkatkan ketrampilan teknis dan manajerial baik bagi pemilik atau pelaku UMKM maupun karyawan yang bekerja didalamnya
- (3) Membentuk dan mengembangkan lembaga diklat untuk melaksanakan diklat, penyuluhan, motivasi, kreativitas bisnis dan penciptaan wira usaha baru (WUB), yang ini sudah merupakan domainnya pemerintah selaku regulator.

2.5 Kemitraan Usaha

Kemitraan bisnis merupakan kerjasama terpadu antara dua belah pihak atau lebih, secara serasi, sinergis, terpadu, sistematis dan memiliki tujuan untuk menyatukan potensi bisnis dalam menghasilkan keuntungan yang optimal.

Dalam membangun kemitraan bisnis, Paling tidak ada 5 (lima) hal yang menjadi syarat dalam membangun kemitraan bisnis, yaitu: (1). Ada dua pihak atau lebih organisasi / badan usaha, (2). Memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan organisasi / badan usaha, (3). Ada kesepakatan / kesepahaman,

(4). Saling percaya dan membutuhkan, (5). Komitmen bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Kemudian apa sebenarnya tujuan membangun kemitraan bisnis. Tujuan membangun kemitraan bisnis sebenarnya berangkat dari masing-masing pihak tentu memiliki tujuan yang beragam ketika memutuskan membangun kemitraan, dan diantara tujuan-tujuan tersebut adalah :

- (1). Mensinergikan program,
- (2). Meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan (produk),
- (3). Meningkatkan nilai tambah bagi pelaku kemitraan maupun masyarakat.
- (4). Penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga.
- (5). Media sosialisasi, promosi dan publikasi.
- (6). Peningkatan akses (pasar, modal, dll).

Agar kemitraan bisnis yang dibangun dapat berjalan dengan baik dan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak, maka perlu memperhatikan prinsip-prinsip kemitraan bisnis, diantaranya:

- (1). Kesamaan visi-misi.
- (2). Kepercayaan (*trust*).
- (3). Saling memerlukan, memperkuat dan menguntungkan. (4). Efisiensi dan efektivitas.
- (5). Komunikasi timbal balik.
- (6). Komitmen yang kuat.

Dalam membangun kemitraan bisnis, ada beberapa strategi yang dapat ditempuh oleh pelaku bisnis UMKM, antara lain :

- (1). Membangun Jejaring Kerja bukan sekedar bertukar kartu nama dan berkenalan.
- (2). Jadilah pendengar yang baik.
- (3). Upayakan dalam 72 jam kita harus berusaha menjalin komunikasi dengan mereka agar mereka tidak melupakan kita begitu saja.
- (4). Bersikap sabar tetapi aktif dan proaktif dalam memberi.
- (5). Bersikap lebih cerdas dan selalu menyampaikan informasi yang akurat dan apa adanya.
- (6). Kesenambungan komunikasi.
- (7). Menjadi anggota komunitas tertentu seperti forum HIPKI, HISSPI, HIPMI, Komunitas Entrepreneur dan sebagainya untuk menambah relasi dan memperluas wawasan.
- (8). Peduli lingkungan.
- (9). Membangun citra diri sebagai wirausaha.
- (10). Masuk ke lingkungan organisasi profesi.

Secara umum pola/model kemitraan yang bisa dibangun untuk mendukung pengembangan usaha kita, antara lain:

No	Pola Kemitraan	Lembaga/ Instansi / yg Relevan	Peran Lembaga
1	Dukungan politik, (budget, peraturan perundangan, Proteksi, dll)	Legislatif (DPR/ DPRD)	Penyusunan peraturan perundangan termasuk penganggaran di APBD/APBN
2	Pembinaan dan	Pemda	Dukungan kebijakan termasuk

	pendampingan Teknis	(Dinas/Badan Terkait)	perijinan, pajak daerah, perlindungan hukum, bantuan anggaran, dll Mis. Dinas Koperasi & UMKM, berupa dukungan pelaksanaan program kewirausahaan sebagai tindak lanjut pelatihan dalam bentuk permodalan dan pendampingan
3	Bapak Angkat	Dunia Usaha dan Industri	Tempat magang, Pelatihan peningkatan kualitas produk, jaringan pemasaran, dll
4	Pengelolaan CSR	BUMN/BUMS	Pelatihan, bantuan permodalan, promosi, dll
5	Konsultan /expert	Perguruan Tinggi, LSM	Jasa konsultasi, bimbingan, narasumber
6	Akses pasar	Dunia usaha & Industri	Promosi produk
7	Pengembangan organisasi	Asosiasi profesi	Peningkatan kapasitas SDM dan organisasi

Sedangkan secara khusus pola/model kemitraan bisnis yang bisa dilakukan adalah :

1. Pola Inti Plasma

Yaitu hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil yang menjadi plasmanya dalam menyediakan lahan, penyediaan sarana produksi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi, perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha”.

2. Pola Subkontrak

Adalah hubungan kemitraan antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar, yang di dalamnya Usaha Kecil memproduksi komponen yang diperlukan oleh Usaha Menengah atau Usaha Besar sebagai bagian dari produksinya.

3. Pola Dagang Umum

Adalah hubungan kemitraan antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar, yang di dalamnya Usaha Menengah atau Usaha Besar memasarkan hasil produksi Usaha Kecil atau Usaha Kecil memasok kebutuhan yang diperlukan oleh Usaha Menengah atau Usaha Besar mitranya.

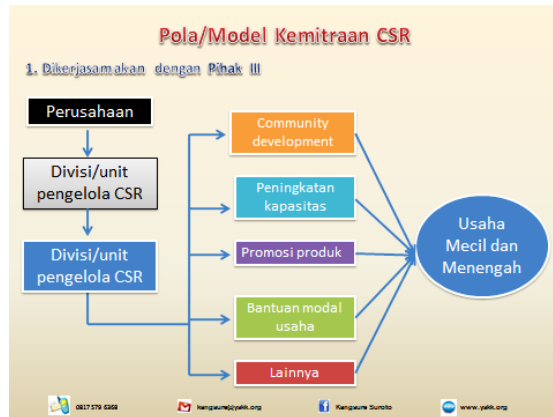
4. Pola Keagenan

Adalah hubungan kemitraan, yang di dalamnya Usaha Kecil diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa Usaha Menengah atau Usaha Besar mitranya.

5. Pola Waralaba

Adalah hubungan kemitraan, yang di dalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lisensi, merek dagang, dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba dengan disertai bantuan bimbingan manajemen.

Pola/model lainnya dalah membangun kemitraan dengan CSR (*corporate social responsibility*), baik itu BUMN maupun BUMS.



Gambar 2.5 Model Kemitraan CSR

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang konsep kemitraan bisnis diatas, maka aspek kemitraan bisnis dalam sektor usaha UMKM, antara lain meliputi :

1. Mewujudkan kemitraan antar - Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
2. Mewujudkan kemitraan antara Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Usaha Besar;
3. Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar-Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
4. Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antara Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Usaha Besar;
5. Mengembangkan kerjasama untuk meningkatkan posisi tawar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;

6. Mendorong terbentuknya struktur pasar yang menjamin tumbuhnya persaingan usaha yang sehat dan melindungi konsumen; dan
7. Mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan usaha oleh orang perorangan atau kelompok tertentu yang merugikan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

2.6 Pemanfaatan Teknologi Informasi

Di negara berkembang seperti Indonesia, industri usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu tulang punggung ekonomi negara. Pertumbuhan UKM yang meningkat 6% setiap tahun, pertumbuhannya terus didorong oleh banyak pihak, termasuk pemerintah dan lembaga swasta yang kerap melakukan pembinaan dan pendampingan usaha. Walau begitu, dalam perkembangannya tentu tak lepas dari masalah.

Permasalahan yang umum ditemui, banyak dari pelaku usaha masih enggan mengenal teknologi internet untuk mengembangkan usahanya. Padahal pemanfaatan teknologi, informasi, dan jaringan internet semakin mudah dijangkau dan digunakan bahkan untuk orang awam sekalipun.

Masyarakat Indonesia memiliki kreativitas yang beragam, hal itu sangat berpotensi membangun UKM yang memiliki daya saing tinggi. Hanya saja sebagian orang tidak tahu cara membangun suatu produk menjadi dikenal dan punya potensi pasar yang luas dengan pemanfaatan teknologi internet.

Kondisi tersebut merupakan kesempatan yang kini dimanfaatkan oleh para penggiat teknologi yang turut serta membantu para pelaku UKM mengadaptasi layanan berbasis teknologi untuk menjalankan pemasaran secara online, sehingga dari hal ini bisa menciptakan ragam peluang baru yang menguntungkan.



Gambar 2.6 Pemanfaatan Teknologi bagi UMKM

Sebagai salah satu contohnya, jika pelaku usaha memiliki produk sebuah kerajinan tangan yang unik, Mereka bisa menjualnya secara online untuk menjangkau lebih banyak pelanggan seperti contohnya dengan memanfaatkan banyak layanan *marketplace online* seperti; Elevenia, Kaskus FJB, OLX Tokobagus, BukaLapak, hingga CraftLine yang fokus pada layanan jual beli kerajinan tangan.

Pelaku usaha tidak perlu mengerti bahasa pemrograman untuk membuat sebuah situs penjualan, banyak startup lokal yang menyediakan layanan pembuatan website dengan harga yang

variatif. Sebut saja Jarvis Store, Sirclo, atau Nurbaya. Dengan begitu, para pelaku usaha cukup fokus pada produksinya saja.

Melihat manfaat yang bisa didapatkan dengan memiliki toko online, tentu saja memberikan tugas baru bagi para pelaku usaha yang masih asing dengan industri ini. Ada baiknya jika para pelaku usaha memiliki sedikit pengetahuan dasar tentang *Search Engine Optimizer*, *keyword*, *backlink*, dan sebagainya.

Karena mempelajari teknologi masa kini bukanlah sesuatu yang percuma, langkah tersebut diharapkan oleh pemerintah demi menghadapi pasar bebas. Walaupun demikian, perusahaan seperti Gopher Indonesia dapat memberikan solusi untuk memacu bisnis digital para pelaku UKM dengan menyediakan layanan advertising yang profesional.

Pertumbuhan positif industri ini jelas memberi prospek yang menjanjikan. Meskipun begitu, pemerintah belum banyak campur tangan langsung menaungi industri digital untuk kelas menengah.

Pada aspek pemanfaatan bidang teknologi dapat dipergunakan juga oleh pelaku UMKM untuk berbagai kepentingan, antara lain :

1. Meningkatkan kemampuan di bidang desain dan teknologi pengendalian mutu
2. Meningkatkan kerjasama dan alih teknologi
3. Meningkatkan kemampuan UKM di bidang penelitian untuk mengembangkan desain dan teknik baru

4. Memberikan insentif kepada UMKM untuk mengembangkan teknologi dan melestarikan lingkungan
5. Mendorong UMKM untuk memperoleh sertifikat HKI

Dalam hal ini pemerintah selaku regulator diharapkan dapat membantu dan mendampingi serta memfasilitasi usaha mikro kecil menengah (UMKM) dalam menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang ada. UMKM yang memenuhi ketentuan akan diseleksi dan didorong untuk masuk ke *marketplace e-commerce*. Hal ini untuk mengatasi maraknya produk impor. Karakteristik UKM yang didorong masuk ke *marketplace* adalah yang punya kontinuitas dalam berproduksi serta memiliki kualitas terhadap produknya. Selama ini, marketplace besar di Indonesia terisi produk-produk luar negeri, sehingga mulai sekarang *marketplace* harus dimanfaatkan untuk memasarkan berbagai produk dalam negeri khususnya produk UMKM.

Penggunaan teknologi bagi UMKM dapat mempercepat proses bisnis yang dilakukan oleh UMKM tersebut. Hal ini disebabkan karena teknologi mampu mengatasi masalah jarak dan waktu yang diperlukan dalam sebuah proses bisnis. Contoh yang bisa kita lihat saat ini adalah penggunaan situs-situs *e-commerce* untuk melakukan proses jual beli antara perusahaan dengan konsumennya. Dengan teknologi tersebut, pembeli bisa membeli sebuah produk tanpa harus meninggalkan rumah untuk berbelanja. Di sisi lain, pengusaha pun juga dapat menerima pesanan lebih cepat dari konsumen dengan teknologi tersebut.

Untuk itu, pemerintah dan khususnya Kemkop dan UKM selaku regulator maupun fasilitator hendaknya secara terus menerus melakukan upaya mewujudkan KUMKM yang berdaya saing berbasis digital. "Dan tentunya memastikan ekonomi digital mampu memberikan manfaat bagi masyarakat luas khususnya KUMKM".

Sebagai contoh adanya pengembangan Kampung Digital yang merupakan sinergi dan kolaborasi berbagai pihak, seperti pemerintah, BUMN, perguruan tinggi, swasta, media dan masyarakat, dalam membangun dan mewujudkan KUMKM yang maju, mandiri dan modern. Sementara untuk peningkatan kapasitas SDM KUMKM, pemerintah bekerjasama dengan berbagai pihak dalam memfasilitasi pelatihan *technopreneur*, fasilitasi pemasaran produk KUMKM melalui pengembangan *e-commerce* dan sebagainya.

Seperti halnya yang juga sudah dilakukan oleh Dinas Koperasi UMKM kabupaten Sidoarjo dalam memfasilitasi pemanfaatan teknologi informasi berbasis android bagi para pelaku UMKM yang ada dengan marketplace "TUKUO". Tukuco.co.id berdiri sejak tahun 2018, kami targetkan pada tahun ini kami memiliki 200 partner Usaha Mikro di seluruh Indonesia. serta beberapa Mitra Strategis dari perusahaan dan Investor perorangan. Toko offline kami berada di Jalan Jaksa Agung Suprpto no 09. Anda dapat berkunjung di toko kami pada pukul 8- 17 WIB di hari senin sampai hari jumat.



Tukuo

Online marketing partners
SME products in Indonesia

Tukuo.co.id adalah portal e-commerce yang memasarkan produk UMKM Kabupaten Sidoarjo. Dengan masuk ke aplikasi ini, kita akan mendapatkan segala macam informasi tentang sektor usaha UMKM yang ada di kabupaten Sidoarjo. Hal ini tentunya akan mempermudah bagi pelaku bisnis UMKM yang ada di Sidoarjo untuk memasarkan produknya baik pada pasar domestik maupun internasional dan global.



Berdasarkan atas uraian dan penjelasan diatas, maka pemanfaatan teknologi informasi saat ini sudah merupakan suatu kebutuhan mendesak yang harus dilakukan oleh para pelaku UMKM dalam rangka pengembangan usahanya. Dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada sekarang, pelaku UMKM akan dapat menembus akses pasar dengan jangkauan yang lebih luas serta dapat digunakan untuk sarana promosi bagi produk-produk yang mereka hasilkan.

Rangkuman Bab 2

Setelah membaca dan memahami bab 2 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut:

1. Kualitas sumber daya manusia (SDM) pelaku UMKM selama ini masih rendah, untuk diperlukan berbagai macam strategi di dalam meningkatkan kualitas SDM yang ada dengan berbagai macam pelatihan, pembinaan, pendampingan usaha dari kalangan academic, business, maupun government untuk meningkatkan kualitas SDM pelaku UMKM.
2. Aspek pengolahan produk UMKM saat ini masih sangat tradisional dan terbatas, kebanyakan para pelaku UMKM dalam pengolahan produknya masih bersifat tradisional dan kurang didasari dengan prinsip-prinsip pengolahan atau manajemen produksi yang baik dan terstandar yang kebanyakan dilakukan oleh kalangan pebisnis lainnya seperti pada usaha besar (UB).
3. Pola pemasaran produk pelaku UMKM selama ini kebanyakan masih dilakukan secara tradisional dan tidak seperti yang dilakukan oleh kelompok-kelompok usaha skala besar yang ada di pasar. Hal ini menyebabkan produk UMKM kalah bersaing di pasaran dengan produk dari kelompok usaha besar (UB).
4. Salah satu faktor yang berperan penting dalam usaha adalah SDM. Selama ini pengembangan SDM di UMKM merupakan upaya banyak pihak untuk membantu pengembangan bisnis UMKM. Hal ini banyak dilakukan melalui peningkatan

pengetahuan di bidang pemasaran, teknik produksi, keuangan. Sementara itu, keterampilan pelaku UMKM sendiri di bidang pengelolaan SDM, kurang mendapat perhatian. Kenyataan kondisi banyak ditemui bahwa mayoritas pelaku UMKM di Indonesia masih didominasi oleh pelaku UMKM yang memiliki latar belakang pendidikan yang rendah.

5. Kemitraan bisnis merupakan kerjasama terpadu antara dua belah pihak atau lebih, secara serasi, sinergis, terpadu, sistematis dan memiliki tujuan untuk menyatukan potensi bisnis dalam menghasilkan keuntungan yang optimal.
6. Penggunaan teknologi bagi UMKM dapat mempercepat proses bisnis yang dilakukan oleh UMKM tersebut. Hal ini disebabkan karena teknologi mampu mengatasi masalah jarak dan waktu yang diperlukan dalam sebuah proses bisnis. Contoh yang bisa kita lihat saat ini adalah penggunaan situs-situs *e-commerce* untuk melakukan proses jual beli antara perusahaan dengan konsumennya.

Daftar Istilah

Livelihood Activities	Micro Enterprise
Dynamic Enterprise	Fast Moving Enterprise
Sustainable Competitive Advantage	Human Capital
Adding Value	Social Learning
Human Resource Development	Transfer Skill
Mentoring	Coach
Hard Skill	Soft Skill

Supply Chain Customer Relationship Management
Supplier Relationship Management Man Behind The Gun
Reward & Punishment Corporate Social Responsibility
Market Place Market Place e-Commerce
Technopreneur TUKUO

Latihan Soal

1. Berikan penjelasan saudara, faktor-faktor apa sajakah yang harus dipertimbangkan dalam meningkatkan kualitas SDM UMKM !
2. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh pelaku UMKM dalam pengolahan produk adalah sulitnya mendapatkan bahan baku. Berikan penjelasan disertai dengan contoh konkrit tentang bagaimana strategi yang bisa ditempuh oleh pelaku UMKM dalam mendapatkan bahan baku agar keberlangsungan prose produksi dan pengolahan produk dapat berlangsung secara kontinyu !
3. Berikan pendapat saudara tentang bagaimana seharusnya upaya-upaya yang harus ditempuh oleh pelaku UMKM dalam memasarkan produknya !
4. Pengelolaan SDM pada usaha UMKM umumnya masih memiliki banyak tantangan dan kendala. Sebutkan dan berikan penjelasan saudara tentang tantangan dan kendala-kendala apa sajakah yang dihadapi oleh pelaku UMKM dalam pengelolaan SDM-nya !

5. Membangun kemitraan usaha bagi pelaku UMKM sangat penting untuk keberlanjutan usahanya di masa mendatang. Sebutkan dan berikan penjelasan saudara tentang bentuk-bentuk kemitraan apa sajakah yang dapat dilakukan oleh pelaku UMKM !
6. Berikan penjelasan saudara tentang seberapa pentingnya pemanfaatan teknologi informasi bagi kegiatan bisnis UMKM.

BAB 3

STAKEHOLDER UMKM

3.1 Birokrasi Sebagai Agen Regulasi

Birokrasi adalah suatu bentuk organisasi yang penerapannya berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Birokrasi ini dimaksudkan sebagai suatu sistem otoritas yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai macam peraturan untuk mengorganisir pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang. Kata birokrasi juga dapat diartikan sebagai suatu tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar, yaitu dengan cara mengkoordinir secara sistematis pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang.

Organisasi yang menjalankan sistem birokrasi biasanya memiliki prosedur dan aturan yang ketat sehingga dalam proses operasionalnya cenderung kurang fleksibel dan kurang efisien. Meskipun ada beberapa anggapan bahwa birokrasi identik dengan inefisiensi, pemborosan, dan kemalasan, faktanya sistem birokrasi diperlukan agar proses operasional berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan.

Departemen-departemen dalam kabinet terdiri atas beberapa lembaga birokrasi yang dibedakan menurut tugasnya. Ada departemen tenaga kerja, departemen pertahanan, atau departemen pendidikan. Tugas utama dari departemen-

departemen ini adalah melaksanakan kebijakan umum yang telah digariskan oleh lembaga eksekutif maupun yudikatif.

Di Indonesia contoh agen-agen federal adalah Badan Tenaga Atom Nasional (Batan), Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional (Lapan). Korporasi-korporasi federal merupakan birokrasi yang memadukan antara posisinya sebagai agen pemerintah sekaligus sebagai sebuah lembaga bisnis. Di Indonesia misalnya yang paling mendekati adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Meskipun negara terkadang masih merupakan pihak yang paling menentukan dalam pengangkatan pejabatnya, tetapi secara umum sebagai sebuah lembaga bisnis ia memiliki pengaruh untuk menentukan jenis modal dan juga memutuskan apakah perusahaan akan melakukan pengembangan organisasi atau sebaliknya, perampangan. Di Indonesia, contoh dari korporasi-korporasi milik negara ini misalnya Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA), Garuda Indonesia Airways (GIA), Perusahaan Listrik Negara (PLN) atau Bank Mandiri.

Birokrasi adalah suatu tipe organisasi yang digunakan oleh pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang bersifat spesialis, dilaksanakan dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparat pemerintah.

Agen-agen Pengaturan Independen, sebagai jenis birokrasi yang terakhir, merupakan birokrasi yang dibentuk berdasarkan kebutuhan untuk menyelenggarakan regulasi ekonomi terhadap

dunia bisnis, di mana pelaksana tersebut berkaitan secara langsung dengan kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan Agen Perubahan merupakan salah satu wujud dalam rangka manajemen pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara. Oleh karena itu dilaksanakan reformasi birokrasi pada seluruh instansi pemerintah.

Guna melaksanakan percepatan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia agar berjalan dengan baik, pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menerapkan sembilan program untuk mencapai 8 area perubahan yang menjadi tujuan dalam pelaksanaan *grand design* reformasi birokrasi. Dengan adanya 9 program Reformasi Birokrasi tersebut diharapkan, akan mendorong pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian, lembaga, dan pemerintah Daerah lebih terarah dan berjalan dengan baik serta dapat mencapai tujuan akhir dari reformasi birokrasi tersebut.

Program-program reformasi birokrasi disusun sebagai langkah untuk mengatasi masalah-masalah mendasar yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Diantaranya seperti yang digambarkan dalam lingkaran dibawah ini.



Gambar 3.1 Program Reformasi Birokrasi

Oleh karena itu seluruh instansi pemerintah diharapkan dapat membuat sebuah kegiatan yang tepat dan dapat dengan cepat diterapkan dalam rangka mengatasi masalah-masalah diatas. Tentunya setiap kegiatan searah dengan 9 program yang dicanangkan dalam reformasi birokrasi. Berikut 9 program reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan oleh Kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang termuat dalam sebuah road map reformasi birokrasi.



Gambar 3.2 Sembilan Program Reformasi Birkrasi

(1). Manajemen perubahan

Manajemen perubahan bertujuan untuk secara sistematis dan konsistensi dari sistem dan mekanisme kerja organisasi, pola pikir serta budaya kerja individu atau unit kerja didalamnya menjadi lebih baik. Target dari program ini adalah terciptanya komitmen dari seluruh elemen pemerintahan untuk melaksanakan reformasi birokrasi, terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja, serta menurunkan resiko resistensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

(2). Penataan peraturan perundang-undangan

Salah satu program reformasi birokrasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Efektifitas tersebut diantaranya dapat menurunkan tumpang tindih peraturan dari seluruh tingkatan pemerintahan serta efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan.

(3). Penataan dan penguatan organisasi

Program penataan dan penguatan organisasi ditujukan untuk mengatasi masalah yang paling sering muncul dari pemerintah terutama dari pemerintah daerah. Tujuan utama dari program ini adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah secara proporsional dan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas

masing-masing sehingga organisasi menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran.

(4). Penataan ketatalaksanaan

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada masing-masing instansi. Target program penataan ketatalaksanaan adalah meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan manajemen pemerintah, adanya efisiensi proses manajemen pemerintah dan meningkatnya kinerja pemerintahan.

(5). Penataan sistem manajemen SDM aparatur

Ini salah menjadi salah satu program prioritas dalam reformasi birokrasi. Program ini diharapkan dapat menciptakan SDM yang profesional dan berkompotensi dengan dukungan rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Program ini dapat dilaksanakan kegiatan perbaikan sistem rekrutmen, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi, assesmen individu dan sistem penilaian kinerja.

(6). Penguatan pengawasan

Dengan adanya program ini memungkinkan terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek KKN pada seluruh instansi pemerintah. Target dari program ini adalah meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara dan menurunnya tingkat

penyalahgunaan wewenang dari masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Kegiatan yang menjadi prioritas antara lain adalah penguatan kembali peran SPIP.

(7). Penguatan akuntabilitas kinerja

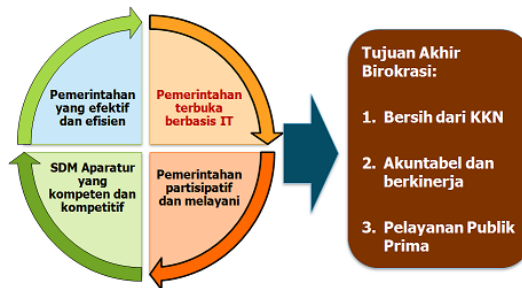
Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dari instansi pemerintah dengan target akhir yang ingin dicapai adalah meningkatnya kinerja dan akuntabilitas pemerintah. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai target tersebut adalah kegiatan penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, pengembangan sistem manajemen kinerja dan penyusunan indikator kinerja utama (IKU).

(8). Peningkatan kualitas pelayanan publik

Pelayanan Publik menjadi salah satu indikator dalam reformasi birokrasi pemerintah. Program peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari masing-masing instansi pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Kegiatan yang dapat mendukung program tersebut adalah dengan menetapkan Standar Pelayanan, Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat.

(9). Monitoring, evaluasi dan pelaporan

Program ini ditujukan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan target yang telah ditetapkan dalam roadmap masing-masing kementerian, lembaga dan pemerintah daerah.



Gambar 3.3. Tujuan Reformasi Birokrasi

Tujuan akhir dari keseluruhan 9 program reformasi birokrasi adalah terciptanya pemerintahan yang bersih dari KKN, Akuntabel dan berkinerja serta Pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi tersebut maka ada delapan area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Faktor penting dalam perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya. Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya instansi pemerintah diperlukan suatu pedoman.

Membicarakan birokrasi berdasarkan kondisi real saat ini tanpa meletakkan pada kondisi perkembangan historis birokrasi itu sendiri, seakan meletakkan konsep birokrasi tanpa dasar pijakan historis dan bagaimana individu diposisikan dalam sistem birokrasi. Birokrasi sebagai suatu sistem, meletakkan kerangka berfikirnya kedalam jejajaring kerja sistematis yang meninggalkan fungsi-fungsi sosial dalam kearifan masyarakat tradisional, pada konteks ini birokrasi menjadi hal yang secara sistematis dimaksudkan untuk membentuk dan merubah struktur masyarakat tradisional.

Dalam prakteknya birokrasi hanyalah alat dimana seseorang pemimpin harus memberikan arah kebijakan dan terkadang dilakukan dengan kekerasan untuk mengirimkan pesan melalui representasi kekuasaan dan ketegasan. Dalam konteks tersebut, birokrasi menjadi suatu alat dari pemimpin yang dalam kondisi faktualnya dibayangkan sebagai pemerintahan. Birokrasi

menjadi instrumen untuk menopang pekerjaan sehari-hari suatu pemerintahan, yang disitu terdapat proses administrasi yang hierarki, sehingga organisasi semacam birokrasi ini baik langsung maupun tak langsung selalu terkontaminasi oleh politik kekuasaan pemerintah yang memiliki kecenderungan untuk berjalan secara konservatif dan pro status quo.

Menciptakan birokrasi yang tertata dan berdasar pada profesionalisme kerja dapat dimaksudkan mencapai pemberdayaan masyarakat dan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat tanpa diskriminasi. Birokrasi demikian dapat terwujud apabila terbentuk suatu sistem dimana terjadi mekanisme Birokrasi yang efisien dan efektif dengan menjaga sinergi yang konstruktif di antara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil yang saling menyeimbangkan. Meskipun posisi, wewenang dan peranan Birokrasi masih sangat kuat dan dominan hal ini tampak dari mobilisasi sumber daya pembangunan, perencanaan, pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan yang masih terkesan sentralistik dan kontrol berada pada beberapa birokrat saja.

Kemampuan birokrasi untuk mengantisipasi tuntutan perkembangan masyarakat baik secara ekonomi, sosial dan politik memiliki kecenderungan berjalan secara konservatif dan tergantung pada landasan hukum yang seringkali tersandra oleh kepentingan praktis, sehingga kedudukan birokrasi yang seharusnya sebagai pelayan masyarakat cenderung bersifat struktural dari atas kebawah daripada menjalankan kebijakan

yang bekerja secara partisipatif dan emansipatif. Dengan makin besarnya peran yang dijalankan oleh masyarakat, maka seharusnya peran dan fungsi birokrasi lebih cenderung sebagai agen yang mengarahkan pada terjadinya pembaharuan tatanan sosial, pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Peran ini harus dijalankan oleh birokrasi mengingat fungsinya sebagai agen perubahan dan fasilitator yang menjembatani kebutuhan dan kepentingan stake holder. Sebagai agen perubahan, birokrasi dibayangkan dan didorong mampu mengambil inisiatif dalam memelopori suatu kebijakan. Sementara sebagai fasilitator, birokrasi harus dapat memfasilitasi kepentingan-kepentingan yang muncul dari masyarakat sipil, sektor swasta maupun kepentingan negara. Selain itu, pemisahan peran dan fungsi yang melekat pada aparatur pemerintah menjadi suatu keharusan, untuk menghindarkan adanya tumpang tindih wewenang dan *abuse of power*. Aparatur pemerintah sebagai pelayan publik yang harus melayani masyarakat sejalan dengan aturan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan prinsip kesetaraan.

Dalam peradaban yang berkembang sekarang ini, peran birokrasi akan semakin lebih luas lagi fungsinya, selain sebagai agen perubahan dan fasilitator, maka peran dan fungsi birokrasi sebagai regulator juga harus lebih dikedepankan dalam melahirkan peraturan-peraturan yang berpihak kepada masyarakat (khususnya masyarakat kecil).

Sebagai regulator, maka peran dan fungsi birokrasi dapat dikatakan sebagai agen regulasi, yang senantiasa bertugas membuat peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh masyarakat, kalangan bisnis, dan lain-lainnya.

Dalam menjalankan fungsinya sebagai agen regulasi, maka birokrasi harus berperan lebih aktif lagi dalam menjalankan fungsinya dengan melakukan koordinasi, sinkronisasi, dan harmonisasi atas peraturan-peraturan yang dikeluarkan. Sebagai salah satu stakeholder dalam pengembangan sektor UMKM di Indonesia, birokrasi dengan segala fungsi dan perannya sangatlah diperlukan untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya sektor UMKM. Keterlibatan birokrasi atas keberadaan UMKM akan dapat memberikan arah yang jelas bagi perkembangan dan keberlanjutan usaha UMKM di Indonesia di masa-masa mendatang. Dalam kaitan ini, mulai dari level departemen/kementerian, dinas, bagian maupun sub bagian yang ada pada tingkat provinsi sampai dengan tingkat kabupaten/kota di kalangan pemerintahan telah terbentuk dan telah menjalankan perannya sesuai dengan regulasi yang ada. Baik menyangkut pelaksanaan tugas maupun alokasi anggaran yang tersedia.

Fungsi pembinaan dan pengembangan usaha sektor UMKM selama ini telah banyak juga dilakukan oleh kalangan birokrasi secara maksimal sesuai dengan kewenangannya masing-masing. Namun demikian permasalahan yang dihadapi oleh sektor UMKM tidak sesederhana yang selama ini dibayangkan oleh kebanyakan orang, yang mungkin hanya bisa diselesaikan

melalui pelatihan, pendampingan dan pemberdayaan. Akan tetapi dalam praktek di lapangan ada persoalan lain yang lebih besar yang harus dilakukan secara bersama-sama diantara para birokrasi yang ada pada departemen/kementrian, dinas yang ada di kalangan pemerintahan.

Adanya perubahan dalam nomenklatur struktur organisasi dalam penanganan sektor UMKM yang ada pada masing-masing pemerintah kabupaten/kota di Indonesia, tentunya juga akan sangat mempengaruhi efektivitas penanganan sektor UMKM ini dalam pelaksanaannya di lapangan. Di hampir seluruh pemerintah kota/kabupaten di Jawa Timur pada khususnya dan Indonesia pada Umumnya, penanganan sektor UMKM ini sekarang ditangani oleh banyak dinas. Sesuai dengan nomenklatur yang ada, Dinas Koperasi UMKM yang ada di pemerintah kabupaten/kota sekarang ini hanya menangani sektor mikro saja, sedangkan untuk sektor kecil dan menengah ditarik oleh Dinas Koperasi UMKM Provinsi Tingkat I Jawa Timur. Bahkan di beberapa kota untuk sektor usaha kecil dan menengah ada yang dibawah Dinas Perdagangan atau Dinas Perindustrian.

Terdapatnya perubahan nomenklatur yang ada pada Dinas Koperasi UMKM dalam penanganan sektor UMKM ini sebenarnya bukan menjadi sesuatu masalah yang besar, akan tetapi hal ini bisa dilakukan dan diselesaikan dengan melakukan koordinasi, sinkronisasi, serta kolaborasi atas penanganan program-program yang berkaitan dengan sektor UMKM ini secara *ter-integrated*. Hal ini terkandung maksud, bahwasannya

agar peran dan fungsi birokrasi sebagai regulator bisa berjalan secara optimal, maka program-program penanganan sektor UMKM harus dilaksanakan secara lintas kedinasan atau lintas instansi agar dapat menyusun dan membuat program secara terpadu terkait dengan penanganan dan keberadaan UMKM. Dalam hal ini, program secara ter-integrated mungkin bisa dibuat dan dilaksanakan secara bersama-sama oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Dinas Perdagangan, Dinas Perindustrian, Dinas Tenaga Kerja, sehingga dengan adanya kolaborasi, koordinasi, dan sinkronisasi program yang ada diantara ke 4 Dinas tersebut, program-program penanganan sektor UMKM mulai dari pelatihan manajemen, pendampingan sampai dengan pemberdayaan akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, dan hasilnya akan dapat lebih optimal apabila masing-masing dinas menyelenggarakan program secara sendiri-sendiri.

Sebagai agen regulasi, birokrasi dalam hal ini sangat berkaitan dengan penciptaan peraturan-peraturan atau regulasi terkait dengan keberadaan usaha sektor UMKM, dimana tentunya masing-masing Dinas atau instansi yang lain akan mempunyai aturan dan regulasi yang berbeda-beda dan bahkan tidak menutup kemungkinan saling berlawanan dalam melaksanakan program penanganan sektor UMKM ini, misalnya saja antara Dinas Koperasi dan Usaha Mikro akan bisa memiliki regulasi yang berbeda dengan Dinas Perdagangan, Dinas perindustrian, dan Dinas Tenaga Kerja Dan Kependudukan yang ada di pemerintah kota/kabupaten.

Untuk ini perlunya birokrasi melakukan kolaborasi, koordinasi, sinkronisasi dalam penyusunan program penanganan sektor UMKM ini, agar dalam implementasinya tidak sampai terjadi adanya regulasi-regulasi yang berbeda bahkan saling bertentangan di dalam penanganan sektor UMKM.

Sebagai regulator, peran utama stakeholder dari kalangan birokrasi ini adalah didala membuat kebijakan-kebijakan yang nantinya dapat berdampak pada kemudahan sektor UMKM dalam mengembangkan unit usahanya. Birokrasi menciptakan lingkungan usaha yang kondusif, serta menjaga kestabilan usaha yang dijalankan oleh pelaku UMKM.

Sebagai fasilitator, birokrasi dalam konteks pengembangan sektor UMKM harus bmenyediakan berbagai fasilitas dan jalan yang ditempuh bagi sektor UMKM agar dapat mencapai target yang dituju. Misalnya, ketika UMKM kesulitan dalam hal modal, maka birokrasi sebagai fasilitator harus membantu UMKM untuk mencari jalan keluar guna mendapatkan pendanaan bagi modal usaha yang dibutuhkan, namun harus selalu diperhatikan mekanismenya, jangan sampai penyediaan fasilitas ini justru akan membuat UMKM tersebut malah menjadi mempunyai ketergantungan terhadap bantuan dari stakeholder birokrasi. Fasilitas yang dapat disediakan birokrasi ini : (1) dapat berupa pemberian bantuan dan atau dapat juga berupa subsidi barang maupun jasa, (2) bisa dalam bentuk keistimewaan entah itu melalui pengecualian atau keringanan, (3) melalui kebijakan yang ditetapkan.

Sebagai katalisator, yang berarti sesuatu yang menyebabkan terjadinya perubahan dan menimbulkan kejadian baru atau mempercepat proses atau peristiwa. Sejalan dengan pengertian dimaksud, stakeholder birokrasi sebagai katalisator juga dapat berperan sebagai pihak yang dapat memberikan stimulan untuk mempercepat proses perkembangan dari UMKM. Dengan bantuan dari birokrasi sebagai stakeholder ini yang berperan sebagai katalisator, maka UMKM akan dapat berkembang dan berubah menjadi usaha besar (UB) atau naik kelas.

3.2 Pelaku Bisnis

Dalam pengembangan sektor UMKM, terdapat minimal keterlibatan 3 stakeholder yang berkontribusi agar sektor UMKM ini dapat berkembang dan mandiri secara ekonomi, antara lain kalangan *Academic*, *Business*, dan *Government* (ABG). Kolaborasi ini sering dikenal dengan model *Triple Helix*.

Peran masing-masing pihak dalam kemitraan ini adalah sebagai berikut, akademisi memiliki peran sebagai konsultan dan menjadi aktor dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau motor ekonomi berbasis pengetahuan. Gagasan dan metode dari akademisi berkontribusi pada proses pembuatan kebijakan pemerintah. Bisnis adalah entitas yang melakukan proses bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Pemerintah sebagai regulator dan fasilitator dalam pengembangan dan

penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta penciptaan pasar.

Kalangan Bisnis pada model *Triple Helix* berperan sebagai *enabler*. Bisnis merupakan entitas yang melakukan proses bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Bisnis berperan sebagai *enabler* yang menghadirkan infrastruktur TIK, dengan mendukung perubahan pada sumber daya manusia, proses bisnis dan produk yang dihasilkan ke era digital. Dengan adanya perubahan ke era digital maka dapat membantu sektor menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif. Dalam program pengembangan UMKM peran sebagai bisnis adalah pelaku UMKM itu sendiri dan juga perusahaan swasta yang terdiri dari lembaga pembiayaan berupa Bank, PT Telekomunikasi Indonesia, maupun berbagai profesi yang melakukan bisnis dalam satu wilayah tertentu, baik yang memiliki hubungan atau tidak memiliki hubungan dengan pelaku UMKM. Namun pelaku bisnis dapat mempengaruhi keberlanjutan usaha sektor UMKM di masa yang akan datang, oleh karena itu perlunya dioptimalkan perannya dalam rangka mendukung pengembangan dan pengelolaan UMKM. Pelaku bisnis seperti yang dijelaskan diatas, dapat berupa BUMN, BUMD, ataupun badan usaha swasta dengan berbagai macam profesi dan bidang usaha yang berbeda.

Stakeholder dari kalangan *business* ini dapat berasal dari BUMN/BUMD yang juga memiliki peran untuk memajukan dan mengembangkan sektor UMKM. Melalui program *Corporate*

social responsibility (CSR), BUMN/BUMD maupun perusahaan-perusahaan besar dapat membantu pengembangan UMKM untuk berbagai kegiatan maupun program. Dana-dana CSR yang ada bisa diwujudkan dalam bentuk pemberian program pelatihan manajemen, pendampingan usaha dan pemberdayaan usaha bagi pelaku UMKM, pemberian bantuan dana bergulir bagi pelaku UMKM yang memenuhi kriteria.

3.3 Lembaga Pembiayaan

Beberapa pelaku bisnis yang memiliki peran secara langsung dengan UMKM diantaranya adalah lembaga perbankan atau lembaga pembiayaan lainnya, oleh karena itu optimalisasi peran lembaga perbankan harus berkontribusi secara langsung dengan pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang.

Lembaga perbankan yang berdomisili di suatu wilayah hendaknya memiliki program pembiayaan yang dapat mendukung jenis kebutuhan pendanaan yang selaras dengan karakteristik bisnis UMKM. Untuk kepentingan ini tentunya sangatlah dibutuhkan kerjasama yang *ter-integrated* dengan lembaga atau instansi lainnya. Lembaga perbankan di wilayah tertentu sebaiknya memahami betul nilai-nilai kearifan lokal maupun nilai budaya masyarakat setempat, agar dapat mendesain program pembiayaan yang sesuai dan relevan dengan karakteristik UMKM yang ada di daerah, misalnya dengan sistem pembiayaan model

konvensional atau yang berbasis syariah, khususnya bagi daerah yang mayoritas pelaku UMKM-nya beragama islam (muslim).

3.4 Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi

Kalangan Perguruan Tinggi (*Academic*) dipandang sebagai stakeholder yang memiliki peran sangat strategis dalam mendukung pengembangan sektor UMKM di masa mendatang. Kalangan akademis dapat berperan sebagai konseptor dalam pengembangan UMKM, seperti melakukan standarisasi proses bisnis serta sertifikasi produk dan ketrampilan sumber daya manusia. Akademisi dalam hal ini merupakan sumber pengetahuan dengan konsep, teori-teori terbaru dan relevan dengan bisnis yang dikembangkan pelaku UMKM, melalui program klinik manajemen, pelatihan kompetensi di bidang manajemen serta program lain yang relevan dengan pengembangan kualitas manajemen UMKM.

Selama ini perguruan tinggi (PT) dipandang sebagai pendukung *agent of development*, namun kenyataannya yang terjadi perguruan tinggi (PT) masih saja berfokus pada pemenuhan program legalitas saja dibandingkan dengan implementasinya dalam praktek dilapangan, sehingga masih belum mampu mengembangkan perannya sebagai agen perubahan. Oleh karena itu, perlunya optimalisasi peran yang lebih konkrit dan riil dari perguruan tinggi (PT) agar kedepannya perguruan tinggi (PT) dapat dan mampu memainkan peran dan fungsinya sebagai agen

dan sekaligus pelaku perubahan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

Untuk memainkan peran dan fungsinya sebagai agen dan pelaku perubahan, kalangan perguruan tinggi (PT), tentunya akan dapat mengemas program-program yang berkaitan dengan peran dan fungsinya dalam menjalankan tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat). Melalui kegiatan pengabdian masyarakat secara terjadwal dan berkelanjutan, diharapkan perguruan tinggi dapat menjadi agen pembangunan dalam mengembangkan sektor UMKM, seperti misalnya memiliki desa binaan melalui program bina mitra. Melalui cara-cara yang demikian ini, maka perguruan tinggi (PT) akan ikut berkontribusi di dalam mengembangkan sektor UMKM yang ada sehingga diharapkan pelaku UMKM dapat naik kelas menjadi usaha yang lebih besar.

3.5 Pemberdayaan Masyarakat

Kemiskinan adalah fenomena sosial yang terjadi bukan hanya di negara berkembang, tetapi juga di negara maju. Indonesia merupakan salah satu negara yang belum bisa terlepas dari fenomena kemiskinan tersebut. Mendefinisikan kemiskinan, dapat dilakukan dengan pendekatan ekonomi yang melihat pada kemampuan keluarga untuk memenuhi kebutuhan hidup berdasarkan sumberdaya yang dimilikinya. Badan Pusat Statistik (BPS) mendefinisikan kemiskinan dengan menggunakan konsep kemampuan memenuhi kebutuhan dasar (*basic needs approach*).

“Dengan pendekatan ini, kemiskinan dipandang sebagai ketidakmampuan dari segi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dasar makanan dan bukan makanan yang diukur dari sisi pengeluaran. Jadi Penduduk Miskin adalah penduduk yang memiliki rata-rata pengeluaran perkapita di bawah garis kemiskinan” (BPS 2015) .

Jumlah penduduk miskin di Indonesia semakin tahun semakin bertambah. Dengan adanya pertambahan jumlah penduduk yang semakin meningkat setiap tahunnya tersebut, apabila tidak ditangani secara komprehensif maka akan dapat menimbulkan bertambahnya penduduk miskin yang ada.

Untuk itu diperlukan upaya pemberdayaan keluarga yang tergolong *powerless* menjadi *powerful* dengan memperhatikan faktor pekerjaan, pendapatan, konsumsi pangan, kepemilikan aset, kepemilikan tabungan, kredit/pinjaman uang atau barang pada lembaga finansial, dan bantuan langsung tunai (BLT). Salah satu sektor usaha yang selama ini berperan dalam mengurangi kesenjangan dan tingkat kemiskinan di Indonesia adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), karena UMKM dapat menyediakan lapangan pekerjaan yang lebih banyak secara kuantitas dibandingkan dengan sektor usaha besar (UB). Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2014), sampai tahun 2012, UMKM telah mampu menyerap 107.657.509 orang tenaga kerja atau 97,16 persen tenaga kerja bergerak di bidang UMKM. Sampai tahun 2012, jumlah unit UMKM di Indonesia adalah sebanyak 56.534.592 unit usaha atau sebesar

99,99 persen dan didominasi oleh usaha mikro dengan persentase sebesar 98,79 persen (Kementerian Koperasi dan UKM 2014).

Perkembangan UMKM yang meningkat dari segi kuantitas (unit usaha) tersebut belum diimbangi oleh meratanya peningkatan kualitas UMKM. Permasalahan klasik yang dihadapi yaitu rendahnya produktivitas. Keadaan ini disebabkan oleh masalah internal yang dihadapi UMKM yaitu: rendahnya kualitas sumberdaya manusia (SDM) UMKM dalam manajemen, organisasi, penguasaan teknologi, dan pemasaran, lemahnya kewirausahaan dari para pelaku UMKM, dan terbatasnya akses UMKM terhadap permodalan, informasi, teknologi dan pasar, serta faktor produksi lainnya. Sedangkan masalah eksternal yang dihadapi oleh UMKM diantaranya adalah besarnya biaya transaksi akibat iklim usaha yang kurang mendukung dan kelangkaan bahan baku. Juga yang menyangkut perolehan legalitas formal yang hingga saat ini masih merupakan persoalan mendasar bagi UMKM di Indonesia, menyusul tingginya biaya yang harus dikeluarkan dalam pengurusan perizinan. Bersamaan dengan masalah tersebut, sektor UMKM juga menghadapi tantangan terutama yang ditimbulkan oleh pesatnya perkembangan globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan bersamaan dengan cepatnya tingkat kemajuan teknologi. Untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi sektor UMKM diatas, aspek pemberdayaan masyarakat melalui sektor UMKM adalah merupakan kata kuncinya.

Pemberdayaan menurut bahasa berasal dari kata daya yang berarti tenaga/kekuatan, proses, cara, perbuatan memberdayakan. Istilah pemberdayaan atau *empowerment* berawal dari kata daya (daya atau *power*). Daya dalam arti kekuatan berasal "dari dalam" yang dapat diperkuat dengan unsur-unsur penguatan yang diserap dari luar.

Secara terminologis, pemberdayaan dapat dimaknai sebagai upaya untuk menjadikan masyarakat memiliki keberdayaan. Keberdayaan dalam konteks masyarakat adalah kemampuan individu dan atau kolektif untuk mengaktualisasikan potensi-potensi yang dimiliki individu atau masyarakat sehingga memiliki nilai yang lebih tinggi dalam memberi kontribusi bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat.

Pemberdayaan, kini adalah istilah yang paling banyak dipakai dalam manajemen bisnis. Artinya adalah pendelegasian, desentralisasi atau pemberian otonomi ke bawah. Dalam pengembangan kemasyarakatan, pemberdayaan adalah pemberian kebebasan, pengakuan kesetaraan dan membiarkan keswadayaan. Pemberdayaan pada dasarnya adalah pemberian kesempatan kepada masyarakat untuk mengambil prakarsa dan keputusan berdasarkan hak-hak asasi manusia.

Dalam strategi pemberdayaan ini, intervensi negara dan masyarakat politik sejauh mungkin dibatasi. Namun pemerintah bisa berperan penting melalui apa yang disebut "investasi sosial" (*social investment*), yaitu melalui pendidikan, pemeliharaan dan peningkatan kesehatan yang meyakini bersama nilai-nilai dan

norma-norma yang membangun amanah atau kepercayaan (*trust*) yang merupakan perekat dan pelicin proses kerjasama dalam organisasi masyarakat warga M. Dawam Raharjo, (2003: 10).

Dari sisi perkembangan informasi dan komunikasi, masyarakat yang berdaya adalah masyarakat yang memiliki kesadaran dan kebutuhan terhadap informasi sebagai sumber kekuatan (*power*). Masyarakat yang dapat menggunakan informasi untuk mengambil keputusan yang baik bagi dirinya sendiri, bertindak secara kritis dalam upaya memperbaiki keadaan dan mengatasi masalahnya sendiri, mampu terlibat dalam proses-proses sosial dan politik termasuk dalam proses pengambilan keputusan publik yang dilakukan komunitasnya. Masyarakat yang demikian biasa disebut juga masyarakat informasi (*information society*) dan masyarakat pembelajar (*learning society*).

Teori pemberdayaan bertolak dari suatu asumsi bahwa setiap komunitas sosial memiliki potensi ekonomis untuk maju. Kemiskinan yang dihadapi suatu komunitas atau masyarakat, pada dasarnya bukan karena tidak adanya faktor-faktor ekonomis yang memungkinkan mereka untuk hidup kaya, melainkan karena ketidakmampuan mereka untuk mengaktualisasikan potensi ekonomis yang mereka miliki. Potensi itu terpendam atau tidak dapat didayagunakan, baik karena tekanan faktor struktural maupun karena keterbatasan pengetahuan, skill, modal, maupun jaringan. Berdasarkan asumsi tersebut, pemberdayaan merupakan suatu upaya untuk mewujudkan suatu kelompok sosial yang memiliki keberdayaan untuk menggali dan mengelola

potensi-potensi lokal dengan kekuatan sendiri (swadaya dan swakelola), sehingga mampu memberikan kesejahteraan dan kemakmuran bagi mereka sendiri.

Sebagai contoh, kegagalan negara-negara berkembang memberantas kemiskinan tidak terlepas dari model pembangunan yang diterapkannya. Menurut para ahli, kegagalan yang terjadi dikarenakan model pembangunan yang berlaku di negara tersebut tidak memberi kesempatan pada rakyat miskin untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan, perencanaan dan pelaksanaan program pembangunan. Dengan kata lain, rakyat miskin hanyalah sekedar obyek dari pembangunan yang bercirikan *top down* dan memihak kepada segelintir orang serta pemerintahan yang sentralistik.

Karena itu, konsep pemberdayaan masyarakat adalah pengembangan yang berpusat pada rakyat, dan pada dasarnya adalah sebuah pengembangan politik, dalam arti bahwa kondisi-kondisi sosio-politik harus diransformasikan agar masyarakat bisa mendefinisikan apa yang mereka anggap sebagai problem dan agar mampu mengembangkan kekuatan kolektif mereka sendiri di dalam keadaan-keadaan tertentu untuk menghadapi problem-problem itu, Adi Sasono (1987: 22). Syarat utamanya, kebijakan pemberdayaan harus sesuai dengan karakter lokal masyarakat yang akan diberdayakan. Ini merupakan salah satu fungsi utama mengapa kebijakan desentralisasi dipilih sebagai mekanisme penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.

M. Nashihin Hasan (2005:119). Keterbelakangan dan kemiskinan yang muncul dalam proses pembangunan disebabkan oleh ketidakseimbangan dalam pemilikan atau akses pada sumber-sumber power. Secara konseptual, pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkat kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan kata lain memberdayakan adalah memampukan dan memandirikan masyarakat. Ada beberapa azas pengembangan yang akan melandasi pelaksanaan program secara operasional :

1. Program pengembangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pembangunan desa secara keseluruhan. Oleh sebab itu, kegiatan yang dilaksanakan bersifat terpadu, yang meliputi berbagai aspek kehidupan dan penghidupan serta mencakup seluruh lapisan masyarakat.
2. Pada dasarnya pengembangan adalah merupakan proses edukasi dan penyadaran ke arah pengembangan sumberdaya manusia untuk mengubah sikap mental dan meningkatkan pengetahuan serta keterampilan agar mampu melakukan serangkaian upaya memperbaiki harkat dan taraf kehidupan ke tingkat yang lebih layak yang pelaksanaannya harus selalu disesuaikan dengan kondisi dan tingkat kehidupan serta budaya masyarakat setempat.
3. Masyarakat adalah inisiator, pelaku dan sekaligus sasaran pengembangan. Karena itu perlu diberikan kebebasan

maksimum untuk menentukan pilihan terbaik dan keterlibatan penuh di dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.

4. Unsur-unsur dari luar hanya berfungsi sebagai pendorong dan fasilitator dalam bentuk keahlian atau skill tertentu yang dimiliki masyarakat.

Berdasarkan atas keempat azas pengembangan dalam pemberdayaan masyarakat diatas, maka sektor UMKM yang ada di Indonesia pada hakikatnya akan dapat diberdayakan. Dengan upaya pemberdayaan sektor UMKM melalui pemberdayaan masyarakat inilah, maka sekaligus akan dapat mengurangi dan memperkecil tingkat kemiskinan yang ada dan pada gilirannya akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang bekerja di sektor UMKM.

Rangkuman Bab 3

Setelah membaca dan memahami bab 3 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut:

1. Dalam peradaban yang berkembang sekarang ini, peran birokrasi akan semakin lebih luas lagi fungsinya, selain sebagai agen perubahan dan fasilitator, maka peran dan fungsi birokrasi sebagai regulator juga harus lebih dikedepankan dalam melahirkan peraturan-peraturan yang berpihak kepada masyarakat (khususnya masyarakat kecil).
2. Kalangan Bisnis pada model Triple Helix berperan sebagai enabler. Bisnis merupakan entitas yang melakukan proses

bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan.

3. Lembaga perbankan yang berdomisili di suatu wilayah hendaknya memiliki program pembiayaan yang dapat mendukung jenis kebutuhan pendanaan yang selaras dengan karakteristik bisnis UMKM.
4. Kalangan Perguruan Tinggi (Academic) dipandang sebagai stakeholder yang memiliki peran sangat strategis dalam mendukung pengembangan sektor UMKM di masa mendatang.
5. Teori pemberdayaan bertolak dari suatu asumsi bahwa setiap komunitas sosial memiliki potensi ekonomis untuk maju. Kemiskinan yang dihadapi suatu komunitas atau masyarakat, pada dasarnya bukan karena tidak adanya faktor-faktor ekonomis yang memungkinkan mereka untuk hidup kaya, melainkan karena ketidakmampuan mereka untuk mengaktualisasikan potensi ekonomis yang mereka miliki.

Daftar Istilah

Reformasi Birokrasi	Abuse of Power
Integrated	Stakeholder
Triple helix	Enabler
Corporate Social Responsibility	Agent of Development
Powerless	Powerful
Information Society	Learning Society

Latihan Soal

1. Berikan penjelasan apa yang saudara ketahui tentang reformasi birokrasi ! Berikan contohnya !
2. Sebutkan dan berikan penjelasannya peran apa yang bisa dimainkan oleh pemerintah (birokrasi) sebagai salah satu stakeholder dalam pengembangan sektor UMKM di Indonesia !
3. Berikan penjelasan saudara, peran apa yang bisa dimainkan oleh kalangan bisnis dalam pengembangan sektor UMKM !
4. Kalangan perguruan Tinggi (PT) dapat berperan sebagai *agent of development* dalam pengembangan sektor UMKM. Berikan penjelasan saudara, apa yang dimaksud dengan *agent of development* tersebut !
5. “Pemberdayaan Masyarakat merupakan salah satu upaya dalam mengembangkan sektor UMKM di Indonesia”. Setujukah saudara dengan statement tersebut ! Berikan penjelasan disertai dengan ilustrasi contoh secara konkrit !

BAB 4

OPTIMALISASI PERAN STAKEHOLDER

4.1 Nilai Sumber Daya

Momentum globalisasi ekonomi yang kini diikuti revolusi industri 4.0 serta bonus demografi yang akan dirasakan Indonesia dalam beberapa tahun ke depan menjadi faktor pendorong bangsa Indonesia untuk mampu melesat menjadi sebuah negara dengan kekuatan ekonomi yang lebih besar.

Hanya saja Indonesia perlu melihat potensi-potensi yang dimiliki terutama dalam perspektif ekonomi dimana peran UMKM menjadi salah satu faktor penentu majunya perekonomian Indonesia. Saat ini pelaku UMKM perlu fokus untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada di dalam rangka untuk mendongkrak tingkat pertumbuhan yang tinggi serta harus mampu melakukan pengembangan usaha fokus pada satu produk. Untuk itu sektor UMKM di Indonesia perlu didorong untuk menghasilkan produk yang unik dan spesifik yang kualitasnya berbeda dari yang lain dan dapat menyasar pasar tertentu khususnya di tingkat internasional maupun global.

Untuk dapat dapat masuk pasar internasional maupun global, maka sudah seharusnya produk-produk UMKM dari Indonesia harus memiliki daya saing dengan produk-produk lainnya yang ada di pasar. Untuk mendorong UKM fokus pada pemanfaatan sumber daya unggulan lokal, dinilai perlu adanya

pendamping-pendamping yang handal untuk membantu mendorong nilai tambah produk dan mengedukasi bagaimana UMKM bisa masuk pasar global, sehingga produk yang akan di pasarkan dan diekspor sudah memiliki nilai tambah tidak hanya berupa komoditas/bahan baku saja.

Sumber daya utama pelaku bisnis UMKM adalah berkaitan dengan ketersediaan SDM yang berkualitas dan mempunyai kompetensi dalam menjalankan kegiatan usahanya, selain sumber daya lain seperti bahan baku dan modal usaha.

Sumber daya manusia (SDM) sebagai sumber daya utama sektor UMKM perlu ditingkatkan nilainya sehingga memiliki *added value* dan bisa menjadi faktor pembeda apabila dibandingkan dengan pelaku usaha pada sektor UMKM yang lain. Agar dapat memiliki *added value*, maka SDM pada sektor UMKM sebagai sumber daya utama haruslah mendapatkan pelatihan, pendampingan, dan pembinaan secara berkelanjutan sehingga akan mampu meningkatkan baik pengetahuan maupun kompetensinya seiring dengan perkembangan pasar dan lingkungan yang sifatnya dinamis dan terus mengalami perubahan.

Berkaca pada nilai sumber daya yang dimiliki sektor UMKM pada umumnya saat ini, maka sangatlah diperlukan optimalisasi peran *stakeholder* didalam rangka untuk ikut mendorong pelaku UMKM untuk menggali nilai-nilai sumber dayanya masing-masing secara terus menerus, karena nilai sumber daya pada pelaku UMKM satu dengan yang lainnya,

daerah satu dengan yang lainnya sangatlah berbeda dan biasanya memiliki sifat yang spesifik. Hal ini biasanya tercermin pada kearifan lokal masing-masing.

Kearifan lokal dapat diartikan sebagai pandangan hidup dan pengetahuan serta sebagai strategi kehidupan yang berwujud aktifitas yang dilakukan oleh masyarakat lokal dalam memenuhi kebutuhan mereka. Pendapat diatas dapat diartikan bahwa kearifan lokal merupakan adat dan kebiasaan yang telah mentradisi dilakukan oleh sekelompok masyarakat secara turun temurun yang hingga saat ini masih dipertahankan keberadaannya oleh masyarakat hukum adat tertentu di daerah tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat diartikan bahwa *local wisdom* (kearifan lokal) dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat local yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya.

Ada anggapan lain yang berpandangan bahwa kearifan lokal merupakan cara orang bersikap dan bertindak dalam menanggapi perubahan dalam lingkungan fisik dan budaya. Suatu gagasan konseptual yang hidup dalam masyarakat, tumbuh dan berkembang secara terus-menerus dalam kesadaran masyarakat dari yang sifatnya berkaitan dengan kehidupan yang sakral sampai dengan yang profan (bagian keseharian dari hidup dan sifatnya biasa-biasa saja). Kearifan lokal atau *local wisdom* dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat local yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya.

Berdasarkan beberapa pandangan mengenai diatas, dapatlah penulis ambil benang merah bahwa kearifan lokal merupakan gagasan yang timbul dan berkembang secara terus-menerus di dalam sebuah masyarakat berupa adat istiadat, tata aturan/norma, budaya, bahasa, kepercayaan, dan kebiasaan sehari-hari.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa nilai kearifan lokal merupakan salah satu asset yang bisa dijadikan sebagai salah satu ciri khas kedaerahan atau tempat tertentu, Nilai kearifan lokal ini tentunya akan berbeda antara satu daerah dengan daerah lainnya. Dalam sektor UMKM, nilai kearifan lokal ini perlu digali dan ditonjolkan untuk menghasilkan produk-produk yang spesifik dan mencerminkan sifat kedaerahan.

Melalui optimalisasi peran *stakeholder* dalam ikut mendorong pelaku UMKM untuk menggali nilai-nilai sumber dayanya, maka diharapkan keberadaan *stakeholder* ini akan mampu memberi kontribusi secara riil dalam mewujudkan pengembangan dan pengelolaan UMKM di masa-masa mendatang, dan pada gilirannya pelaku UMKM yang memiliki nilai sumber daya yang spesifik dan superior akan dapat naik kelas menjadi pelaku usaha yang lebih besar dan mandiri.

4.2 Pemanfaatan Sumber Daya

Nilai kearifan lokal sebagai salah satu potensi sumber daya lokal yang sifatnya kedaerahan perlu dikembangkan dari aspek ekonomi sehingga nantinya akan dapat mempunyai nilai ke-

ekonomian yang dapat dijadikan sebagai komoditi barang dagangan bagi masyarakat lokal dan pelaku UMKM yang ada.

Kearifan lokal (*local genius/local wisdom*) merupakan pengetahuan lokal yang tercipta dari hasil adaptasi suatu komunitas yang berasal dari pengalaman hidup yang dikomunikasikan dari generasi ke generasi. Kearifan lokal dengan demikian merupakan pengetahuan lokal yang digunakan oleh masyarakat lokal untuk bertahan hidup dalam suatu lingkungannya yang menyatu dengan sistem kepercayaan, norma, budaya dan diekspresikan di dalam tradisi dan mitos yang dianut dalam jangka waktu yang lama. Kayakinan tradisional mengandung sejumlah besar data empiris yang berhubungan dengan fenomena, proses dan sejarah perubahan lingkungan sehingga membawa implikasi bahwa system pengetahuan tradisional dapat memberikan gambaran informasi yang berguna bagi perencanaan dan proses pembangunan. Kearifan tersebut banyak berisikan gambaran tentang anggapan masyarakat yang bersangkutan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kualitas lingkungan manusia dengan lingkungannya.

Sebagai contoh kota/kabupaten Probolinggo yang selama ini dikenal sebagai penghasil mangga yang ada di Jawa Timur merupakan salah satu wilayah dimana kebanyakan penduduknya menanam pohon mangga dari berbagai jenis dan varian mangga. Bahkan banyak kita jumpai kebun-kebun atau pekarangan warga yang ada di Probolinggo kebanyakan ditanami dengan pohon mangga. Sebagai penghasil mangga maka tidak heran kalau

kota/kabupaten Probolinggo ini memiliki kearifan lokal berupa buah mangga yang bahkan sudah di kenal di seluruh Indonesia.

Dengan adanya potensi sumber daya lokal sebagai kearifan lokal yang cukup besar ini, maka sudah selayaknya para stakeholder yang ada di Probolinggo untuk terus menggali dan memanfaatkan nilai kearifan lokal ini sebagai potensi usaha yang bisa dikembangkan dan mempunyai nilai jual yang tinggi dari setiap buah mangga yang di panen pada musimnya dengan membuat aneka olahan makanan dan camilan berbahan baku mangga. Melalui usaha-usaha berupa pelatihan dan pendampingan usaha bagi pelaku UMKM yang ada di Probolinggo, stakeholder dapat berperan serta untuk pengembangan dan pengelolaan UMKM agar menjadi lebih baik dalam menjalankan kegiatan usahanya dengan memanfaatkan potensi sumber daya lokal yang ada berupa buah mangga untuk diolah agar bisa menjadi aneka olahan makanan dan camilan.



Gambar 4.1 Olahan Makanan Dan Camilan Dari Buah Mangga

Melalui peran serta *stakeholder* ini, maka potensi sumber daya atau nilai kearifan lokal yang ada dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal bagi pengembangan sektor UMKM yang ada.

4.3 Memilih Sumber Daya

Indonesia memiliki kekayaan budaya, salah satunya adalah budaya kuliner yang dapat dijumpai di seluruh penjuru Nusantara. Pembuatan kuliner berupa makanan dan minuman dilakukan melalui cara-cara tradisional dengan berbasis pada kearifan lokal. Kearifan lokal (*local wisdom*) dapat diartikan sebagai tindakan pemecahan masalah yang dilakukan oleh masyarakat lokal guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Kearifan lokal adalah strategi kehidupan yang merupakan kebijakan setempat “*local wisdom*” atau pengetahuan setempat “*local knowledge*” atau kecerdasan setempat “*local genius*”. Kearifan lokal dapat juga diartikan sebagai pandangan hidup sebuah masyarakat dan ilmu pengetahuan yang mereka miliki.

Tindakan yang mengacu pada kearifan lokal, dapat dijumpai pada produksi makanan dan minuman tradisional dengan memanfaatkan bahan baku dan cara yang berasal dari kebaikan di lingkungan alam. Hal tersebut dapat dicontohkan misalnya pada proses produksi, pengemasan, pengawetan makanan dan minuman dengan memanfaatkan kebaikan-kebaikan alam yang ada disekitar mereka atau cara yang digunakan dalam sistem produksi. Kearifan lokal bisa juga disebut sebagai pandangan hidup yang menjadi acuan nilai yang digunakan dalam tindakan masyarakat lokal, misalnya cara hidup dengan bergotong royong, kebiasaan hidup yang tidak merusak alam.

Keberagaman nilai-nilai budaya lokal yang ada di daerah yang diakui sebagai unsur kearifan lokal, kiranya perlu

mendapatkan perhatian di era persaingan usaha sekarang ini. Kiranya upaya-upaya untuk menggali nilai budaya lokal sebagai kearifan lokal daerah di masa-masa mendatang perlu dioptimalkan, agar pelaku usaha UMKM yang ada di daerah bisa bertahan dalam persaingan usaha dan mempertahankan perekonomian daerah.

Sumber daya alam pada hakikatnya memiliki nilai ekonomis bila dikelola menjadi barang baru. Namun, pengelolaan dan pengolahan yang dilakukan oleh manusia cenderung mengeksploitasi secara besar-besaran tanpa mempertimbangkan dampak yang akan terjadi di masa mendatang. Mengingat setiap orang memperoleh akses yang sama maka sumber daya alam dieksploitasi dengan cara yang berlebihan.

Dewasa ini pembicaraan tentang kearifan lokal dalam mendukung kemajuan bangsa makin mendapatkan perhatian. Kearifan lokal (*local wisdom*) merupakan pandangan hidup, ilmu pengetahuan, dan berbagai strategi kehidupan yang berwujud aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat setempat untuk menjawab berbagai masalah dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Disamping itu kearifan lokal dapat pula dimaknai sebagai sebuah sistem dalam tatanan kehidupan sosial, politik, budaya, ekonomi, dan lingkungan yang hidup di dalam masyarakat lokal. Karakter khas yang inherent dalam kearifan lokal sifatnya dinamis, berkelanjutan, dan diikat dalam komunitasnya.

Pengelolaan sumber daya alam berbasis kearifan lokal berarti dalam mengeksploitasi sumber daya alam harus dilaksanakan konsep kearifan lokal yaitu dengan cara menetapkan wilayah-wilayah yang dijadikan sebagai wilayah yang harus dijaga kelestariannya dan tidak dapat dieksploitasi untuk dimanfaatkan sebagai penjaga ekosistem hutan disamping adanya hutan yang dimanfaatkan sebagai lokasi pembudidayaan hasil produksi hutan khususnya rotan. Selain itu, pengelolaan sumber daya alam harus mempertimbangkan dampak yang akan terjadi di masa depan yang diakibatkan oleh tindakan pengelolaan sumber daya alam saat ini. Hal tersebut didukung oleh teori aksi dan reaksi. Suatu aksi akan mempengaruhi reaksi yang akan terjadi. Berikut ini akan penulis coba memberikan ilustrasi contoh teori aksi dan reaksi sebagaimana dikemukakan diatas.

Sistem kearifan lokal juga mendorong untuk diterapkannya sistem budidaya terhadap sumber daya alam khususnya rotan yang sebagian besar masih diperoleh dari hutan. Eksploitasi rotan yang telah dilakukan menyebabkan hasil produksi hutan berupa rotan semakin berkurang setiap tahun.

Pemerintah sebagai pihak yang berwenang membuat suatu regulasi harus memiliki komitmen yang kuat dalam pengelolaan SDA ini, karena tingginya tingkat eksploitasi di Indonesia baik SDM maupun SDA . Salah satu contoh eksploitasi SDA yaitu PT Freeport, dimana kekayaan alam tanah Papua terus diambil, sementara sarana infrastruktur masih jauh dari memadai. SDM yang terus dieksploitasi yaitu bangsa ini hanya menjadi buruh di tanah sendiri sedangkan manajer dan pengelola perusahaan adalah orang asing. Eksploitasi terus menerus dalam jangka panjang pasti akan berdampak pada ekosistem, pada akhirnya rakyat yang menderita karena sudah jadi buruh didukung pula oleh dampak negatif yang akan mengancam kehidupan mereka seperti ancaman penyakit dll.

Oleh karenanya, untuk mengatasi hal-hal yang buruk dan mempunyai dampak negatif terhadap lingkungan dan kehidupan manusia, pemilihan dan penggunaan nilai kearifan lokal sebagai salah satu sumber daya unggulan bagi UMKM harus benar-benar mendapatkan perhatian, khususnya dari stakeholder yang berasal dari kalangan pemerintahan selaku regulator, fasilitator sekaligus inisiator dalam pemilihan sumber daya lokal untuk sektor UMKM.

Dalam hal ini, jangan sampai pelaku UMKM salah dalam melakukan pemilihan sumber daya lokal sebagai representasi nilai kearifan lokal yang akan digunakan dalam pengembangan dan pengelolaan UMKM.

Untuk itu pemerintah selaku regulator, diharapkan secara terus menerus mendorong dan memotivasi pelaku UMKM untuk selalu menggali dan mengembangkan nilai-nilai kearifan lokal yang ada untuk dikembangkan dan diwujudkan dalam suatu produk yang mempunyai daya saing. Upaya-upaya untuk menggali dan mengembangkan sumber daya lokal yang memiliki nilai kearifan lokal, selama ini sebenarnya sudah banyak dilakukan oleh berbagai kalangan, baik dari kalangan birokrasi maupun bisnis, dengan mengembangkan suatu program berbasis kerakyatan dan kedaerahan yang umumnya dikenal dengan nama “*One Village One Product* “ (OVOP).

Satu Desa Satu Product atau *One Village One product* adalah pendekatan pengembangan Potensi daerah di satu wilayah untuk menghasilkan satu produk kelas global yang unik khas

daerah dengan memanfaatkan sumber daya lokal. Satu desa sebagaimana dimaksud dapat diperluas menjadi kecamatan, kabupaten/kota, maupun kesatuan wilayah lainnya sesuai dengan potensi dan skala usaha secara ekonomis. OVOP adalah pendekatan pengembangan potensi daerah untuk menghasilkan satu produk kelas global yang unik dan khas dengan memanfaatkan sumber daya lokal.

Strategi OVOP inilah yang mungkin dapat dikembangkan dan dilakukan dalam mendorong pelaku UMKM untuk pemilihan dan penggunaan sumber daya lokal untuk pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM di Indonesia untuk masa-masa mendatang.

4.4 Optimalisasi Sumber Daya

Optimalisasi sumber daya yang dalam hal ini merepresentasikan nilai-nilai kearifan lokal dan budaya masyarakat merupakan nilai peradaban suatu kelompok warga yang tetap terjaga dan dipelihara dalam komunitasnya, karena memberi dampak positif bagi kehidupan masyarakatnya. Nilai kearifan lokal dan budaya yang berkembang pada suatu tempat akan turut mewarnai dalam semua aspek kehidupan masyarakatnya dan tercermin dalam perilaku sehari-hari baik dalam kehidupan maupun dalam menjalankan aktivitas usahanya. Oleh karena itu, nilai kearifan lokal dan budaya masyarakat sebenarnya merupakan salah satu sumber daya yang sangat strategis dan dapat dikembangkan secara optimal sehingga mampu

memberikan kontribusi yang riil bagi warga atau masyarakatnya dalam menjalankan kegiatan usahanya, termasuk sektor UMKM. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa nilai-nilai kearifan lokal dan budaya memiliki nilai spirit yang mampu dalam mendorong kehidupan yang lebih baik dan sejahtera, usaha yang lebih berkembang dan selalu menjaga serta melestarikan norma-norma dan etika dalam kehidupan.

Nilai-nilai kearifan lokal dan budaya ini apabila digali secara terus menerus tentunya akan dapat mewarnai corak kehidupan warga dan masyarakatnya baik dalam komunitas warga sebagai makhluk sosial maupun dalam aktivitas bisnis yang dijalankan.

Diantara fenomena atau wujud kearifan lokal, yang merupakan bagian inti kebudayaan adalah nilai-nilai dan konsep-konsep dasar yang memberikan arah bagi berbagai tindakan. Menggali dan menanamkan kembali kearifan lokal secara inheren dapat dikatakan sebagai gerakan kembali pada basis nilai budaya daerahnya sendiri sebagai bagian upaya membangun identitas suatu daerah, yang memiliki korelasi menciptakan langkah-langkah strategis dan nyata dalam memberdayakan dan mengembangkan potensi (sosial, budaya, ekonomi, politik dan keamanan) daerah secara optimal serta sebagai filter dalam menyeleksi berbagai pengaruh budaya dari luar.

Optimalisasi nilai kearifan lokal ini, bisa dilakukan pemerintah daerah bersama-sama dengan masyarakat yang ada di daerah melalui berbagai macam upaya, salah satunya adalah

pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui program “*one village one product*” (OVOP).

OVOP (*One Village One Product*) adalah suatu program berbasis *community development*, dengan pendekatan pembangunan ekonomi berdasarkan pasar. Inisiatif OVOP dimaksudkan untuk membantu pengembangan kemampuan masyarakat desa pada produk tertentu dan meningkatkan ekonomi pedesaan melalui peningkatan pendapatan masyarakat pada level *grassroot*. Kekhasan pendekatan ini adalah pencapaian pembangunan ekonomi regional melalui peningkatan nilai tambah produk dengan menggunakan sumberdaya lokal yang tersedia melalui pengolahan, kontrol mutu dan pemasaran. OVOP adalah upaya strategis untuk mengidentifikasi produk lokal dan perluasan pasar.

Landasan Hukum dalam implementasi program OVOP di Indonesia, didasarkan pada :

1. Undang-undang Nomor 25 tahun 1992, Tentang Perkoperasian. Dan Undang-undang Nomor 20 tahun 2008, Tentang Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah.
2. Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2007 Tentang Percepatan Sektor Riil dan Pembangunan Usaha Mikro Kecil dan Menengah tanggal 8 Juni 2007 yang mengamanatkan pengembangan sentra melalui pendekatan *One Village One Product* (OVOP).

Tujuan utama OVOP adalah Peningkatan pendapatan, kebanggaan dan kemandirian masyarakat (Pemerintah membantu

siapa yang berusaha mandiri). Sedangkan sasaran yang ingin ditujukan dalam implementasi program OVOP, antara lain :

1. Pertumbuhan Koperasi dan UKM yang mandiri di daerah;
2. Penguatan koperasi dan UKM sebagai motor penggerak ekonomi daerah dan nasional;
3. Peningkatan kemampuan pemasaran dan daya saing produk Koperasi dan UKM sesuai standar internasional;
4. Penciptaan peran koperasi dan UKM dalam penciptaan lapangan kerja
5. Peningkatan perolehan nilai tambah produk unggulan untuk meningkatkan pendapatan
6. Peningkatan Pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat ke Seluruh wilayah Indonesia.

Dalam implementasi program OVOP terdapat 3 prinsip utama yang harus diikuti, antara lain :

1. Lokal Tapi Global (*Local Yet Global*)

Pengembangan gerakan OVOP ditujukan membuat kekhususan produk lokal yang dapat dipasarkan bukan saja di Indonesia, tetapi juga di pasaran global dan dapat menjadi sumber kebanggaan masyarakat setempat.

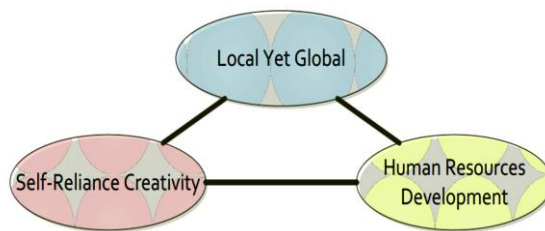
2. Kemandirian dan Kreativitas (*Self Reliance Creativity*)

Sebagai penghela dari gerakan OVOP adalah warga sendiri dan yang harus menentukan produk spesifik lokal yang harus dipilih dan dikembangkan sebagai pilihan masyarakat itu sendiri, Gerakan OVOP merupakan kampanye untuk memfasilitasi pembangunan regional melalui penyadaran akan

potensi lokal untuk dikembangkan semangat kemandirian/*self help* akan menyebabkan *self reliant* dan *self respect*, dan kreativitas dengan spirit kemandirian.

3. Pengembangan Sumberdaya Manusia (*Human Resources Development*)

Merupakan komponen terpenting dari kampanye gerakan ini. Agar warga masyarakat dapat menghasilkan produk khas dan berkualitas. Dan mendorong terwujudnya sumberdaya manusia yang kreatif dan inovatif yang mampu menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang bisnis di sektor pertanian, pemasaran, pariwisata dan bidang lainnya.



Gambar 4.1 Prinsip OVOP

Melalui implementasi program OVOP seperti nampak pada ilustrasi gambar 4.1 diatas jelas terlihat bahwa, program ini dilaksanakan berangkat dari nilai-nilai kearifan lokal yang tujuan utamanya adalah mengangkat produk lokal agar dapat bersaing dengan produk dari produsen lainnya yang ada di pasar domestik, pasar regional, pasar internasional bahkan pasar global, apalagi sekarang ini banyak masuk produk luar seperti dari China, Taiwan dan India, Malaysia dan negara lainnya yang masuk secara bebas di pasar Indonesia.

Melalui program OVOP yang dapat menghasilkan produk berbasis kearifan lokal ini diharapkan akan dapat meningkatkan daya saing pelaku sektor UMKM, serta membendung derasnya produk-produk luar negeri ke Indonesia.

4.5 Peran Stakeholder Dalam Mengelola Sumber Daya

Dalam pengelolaan sumber daya sektor UMKM tentunya sangat dibutuhkan peran *stakeholder* agar pengelolaan sumber daya dapat berhasil guna dan berdaya guna. Kehadiran stakeholder, antara lain dari kalangan Perguruan Tinggi (PT), Birokrasi (*Government*), serta Bisnis (*Business*), diharapkan akan dapat membantu pengembangan dan pengelolaan sumber daya sektor UMKM ini secara optimal melalui kolaborasi diantara ketiganya.

Optimalisasi peran *stakeholder* dalam pengelolaan sumber daya sektor UMKM ini tentunya akan sangat dibutuhkan dalam pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM ini dimasa mendatang. *Stakeholder* dalam hal ini dapat mengambil peran melalui upaya kolaborasi, koordinasi, dan sinkronisasi program pelatihan, pendampingan usaha, serta pemberdayaan di dalam upaya untuk membangun sinergi bersama dalam rangka mendorong penerapan manajemen dan pengelolaan UMKM yang lebih layak dan lebih baik.

Dalam hal ini kalangan birokrasi dengan peran dan fungsinya sebagai regulator, fasilitator, maupun inisiator diharapkan dapat merancang program-program pengembangan

UMKM sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan pelaku sektor UMKM.

Kalangan bisnis, yang terdiri dari berbagai macam profesi dapat memainkan peran dan fungsinya dalam membantu sektor UMKM untuk pengembangan dan pengelolaan usahanya melalui berbagai macam program kemitraan. Dalam hal ini, unsur dari kalangan bisnis dapat berupa lembaga perbankan atau lembaga pembiayaan lainnya yang ada pada sektor mikro seperti koperasi yang sekarang ini masuk dalam kategori lembaga keuangan mikro dapat melakukan program kemitraan dengan sektor pelaku UMKM dalam penyediaan kebutuhan pemodal usaha, perusahaan-perusahaan besar dapat juga menjalin program kemitraan melalui program pembinaan usaha untuk mengangkat sektor UMKM agar dapat menjadi usaha besar (UB). Sedangkan dari kalangan BUMN, BUMD, maupun perusahaan-perusahaan swasta dapat membantu sektor UMKM ini melalui penggunaan dana-dana *corporate social responsibility* (CSR) yang tersedia. Penggunaan dana-dana CSR untuk membantu pengembangan usaha sektor UMKM ini hendaknya dilakukan melalui program yang jelas dan tepat sasaran serta berkelanjutan, sehingga pelaku UMKM yang memperoleh bantuan program dana CSR ini dapat benar-benar dapat merasakan manfaatnya.

Sedangkan kalangan perguruan tinggi (PT) yang dikenal sebagai *agent of development* dapat membarikan sumbangsih pemikiran-pemikirannya lewat pengetahuan, hasil-hasil riset yang telah dilakukan untuk dapat diaplikasikan dan

diimplementasikan dalam dunia usaha senyatanya yang dilakukan oleh pelaku UMKM. Kalangan perguruan tinggi (PT) dapat juga melakukan kolaborasi dalam penyelenggaraan program-program pelatihan manajemen dan manajerial usaha bagi pelaku UMKM, pendampingan usaha dan pemberdayaan usaha dengan stakeholder yang lainnya seperti dari unsur birokrasi yang ada pada dinas-dinas yang mempunyai keterkaitan dengan keberadaan sektor UMKM, kalangan bisnis dan perbankan. Hal ini dilakukan untuk menghindari tumpang tindih (*overlap*) penyelenggaraan program-program pengembangan UMKM yang selama ini dilakukan oleh kalangan birokrasi, dimana selama ini kita melihat masing-masing birokrasi sebagai unsur stakeholder memiliki dan menyelenggarakan program sendiri-sendiri dalam upaya pengembangan sektor UMKM, dan juga sering terjadi penyelenggaraan program yang ada hanya dilakukan secara parsial dan tidak berkelanjutan, sehingga manfaat program yang diterima oleh pelaku sektor UMKM tidak ada.

Selain kolaborasi, maka kegiatan koordinasi dan sinkronisasi program-program pengembangan UMKM perlu dilakukan oleh para stakeholder yang ada. Sinkronisasi merupakan upaya untuk mensinergikan berbagai macam kegiatan yang dilakukan oleh para stakeholder, dengan sasaran untuk mendukung pengembangan dan pengelolaan UMKM menjadi lebih baik, efektif dan efisien. Oleh karena itu, para pemangku kepentingan yang ada pada level stakeholder perlu untuk memikirkan dan menyusun program yang diselenggarakan secara

bersama-sama dalam bentuk program klinik layanan manajemen, program bina mitra, atau program pelatihan dan pendampingan usaha, sehingga manfaatnya bisa diterima secara utuh oleh pelaku sektor UMKM daripada program-program kegiatan tersebut dilaksanakan secara sendiri-sendiri, seperti yang terjadi selama ini.

Inilah sebenarnya bentuk nyata sumbangsih yang datangnya dari para stakeholder yang sangat diperlukan dan didambakan oleh pelaku sektor UMKM agar mereka dapat lebih berdaya saing dalam menjalankan kegiatan usahanya.

4.6 Nilai Tambah Sumber Daya

Daya saing adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara, atau antar daerah menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relatif tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional. Oleh karena itu dalam konteks kabupaten/kota sebagai sebuah organisasi, daya saing diartikan sebagai kemampuan kabupaten/kota untuk mengembangkan kemampuan ekonomi-sosial wilayahnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya.

Dalam teori manajemen strategik, setidaknya dikenal dua pandangan yang dapat digunakan untuk melandasi pemilihan industri. Pandangan pertama adalah pandangan yang dikenal sebagai pandangan berbasis pasar (*market based view*). Suatu organisasi hendaknya memilih industri yang produk-produknya sudah jelas diterima pasar. Selanjutnya, pemilihan suatu industri

hendaknya diorientasikan pada upaya pemenuhan permintaan pasar. Pandangan berbasis-pasar akan mengarahkan kabupaten/kota hanya menghasilkan produk-produk yang pasarnya sudah ada dan dengan demikian meminimalkan risiko produk tidak terjual.

Pandangan kedua adalah pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*). Pandangan ini mengatakan bahwa seharusnya kabupaten/kota memilih industri yang sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Sebenarnya cikal-bakal *resource-based view* adalah *resourcefulness-based view*. *Resource* dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi sumber daya, sementara *resourcefulness* adalah kepandaian, kecerdikan, atau kelihaihan.

Dalam kebudayaan lokal ada yang disebut dengan kearifan lokal yang menjadi nilai-nilai bermakna, antara lain, diterjemahkan ke dalam bentuk fisik berupa produk kreatif daerah setempat. Ekonomi kreatif tidak bisa dilihat dalam konteks ekonomi saja, tetapi juga dimensi budaya. Ide-ide kreatif yang muncul adalah produk budaya. Karenanya, strategi kebudayaan sangat menentukan arah perkembangan ekonomi kreatif. Mengembangkan ekonomi kreatif berbasis budaya dan kearifan lokal adalah solusi alternatif untuk menstimulus perkembangan ekonomi kreatif untuk bisa mandiri dan bisa mengembangkan usaha terutama di daerah. Pada umumnya setiap daerah memiliki potensi produk yang bisa diangkat dan dikembangkan. Keunikan atau kekhasan produk lokal itulah yang harus menjadi intinya kemudian ditambah unsur kreatifitas dengan sentuhan teknologi.

Oleh karenanya, upaya menumbuh kembangkan ekonomi kreatif tidak bisa lepas dari budaya setempat. Budaya harus menjadi basis pengembangannya, sehingga dengan demikian produk-produk yang dihasilkan melalui ekonomi kreatif akan tetap mencerminkan budaya lokal dan kearifan lokal suatu daerah tertentu.

Industri yang berbasis ekonomi kreatif sekarang ini juga mulai berkembang dan banyak dilakukan oleh masyarakat. Industri kreatif yang berkembang di Indonesia, sangat sarat dengan ciri-ciri khas kedaerahan, seperti kerajinan misalnya. Dengan memiliki ciri khas kedaerahan ini, maka unsur kearifan lokal dalam industri kreatif yang ada di daerah-daerah di Indonesia sangat mencerminkan kearifan lokalnya.

Peran ekonomi kreatif dalam perekonomian nasional serta karakteristik Indonesia yang terkenal dengan keragaman sosio-budaya yang tersebar di seluruh pelosok nusantara tentunya dapat menjadi sumber inspirasi dalam melakukan pengembangan industri kreatif. Keragaman budaya Indonesia menandakan tingginya kreatifitas yang telah tertanam dalam masyarakat Indonesia. Belum lagi dukungan keragaman etnis dalam masyarakat Indonesia. Hal ini menunjukkan Indonesia memiliki faktor pendukung yang kuat dalam melakukan pengembangan ekonomi kreatif.

Menumbuh kembangkan ekonomi kreatif tidak bisa lepas dari budaya setempat. Budaya harus menjadi basis pengembangannya. Dalam kebudayaan lokal ada yang disebut

dengan kearifan lokal yang menjadi nilai-nilai bermakna, antara lain, diterjemahkan ke dalam bentuk fisik berupa produk kreatif daerah setempat.

Berkembangnya industri/ekonomi kreatif yang terjadi di Indonesia sekarang ini tidak terlepas dari upaya menggali budaya lokal sebagai unsur kearifan lokal daerah yang sangat beragam yang terdapat hampir di seluruh daerah pelosok Indonesia.

Telah kita sepakati bersama bahwa Indonesia kaya akan ragam budaya, dimana masing-masing budaya mempunyai ciri khas kedaerahan secara tersendiri. Dengan keberagaman budaya ini, maka tidak mengherankan kalau nilai kearifan lokal yang ada sangat beragam dan banyak jumlahnya. Keragaman budaya yang didasarkan atas ciri khas kedaerahan ini pada hakikatnya mencerminkan nilai kearifan lokal daerah dan sudah semestinya hal ini dapat dijadikan sebagai sumber daya saing daerah yang ada di Indonesia.

Kenyataan menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal yang ada dan berkembang di suatu daerah yang pada dasarnya merupakan unsur kearifan lokal dapat dimanfaatkan secara strategis bagi pemerintah sebagai pengambil kebijakan dan masyarakat sebagai pelaku ekonomi yang ada di daerah.

Sangat kurangnya perhatian dalam menggali nilai-nilai kearifan lokal daerah ini memang tidak bisa dipungkiri sebagai akibat dari perkembangan perekonomian yang bersifat global. Dimana orang pada berusaha mengadopsi nilai-nilai budaya baru yang berasal dari luar. Padahal, adanya daya tarik budaya lokal

yang unik sebagai bagian dari unsur nilai kearifan lokal daerah, sesungguhnya dapat dipandang sebagai peluang yang menjanjikan sepanjang mampu menggali dan menggarapnya dengan optimal secara sinergis semua potensi yang dimiliki dan pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Upaya menggali kembali dan mengembangkan budaya lokal daerah secara bijak dengan tidak meninggalkan kearifan lokal, sesungguhnya semakin strategis posisinya dalam memperkokoh perekonomian daerah karena dapat menciptakan lapangan berusaha dan lapangan pekerjaan dengan melibatkan hajat hidup masyarakat disekitarnya yang lebih banyak. Dengan demikian, apabila upaya menggali dan mengembangkan budaya lokal tidak diberdayakan secara optimal melalui program pemberdayaan ekonomi masyarakat, dan dibiarkan mati maupun hilang karena hadirnya budaya-budaya luar, maka sudah dapat dipastikan potensi pengangguran akan terus bertambah dan pada gilirannya akan membebani pemerintah.

Dalam struktur perekonomian Indonesia di era reformasi, memasukkan unsur nilai kearifan lokal menjadi kecenderungan umum masyarakat Indonesia yang telah menerima otonomi daerah sebagai pilihan politik. Membangkitkan nilai-nilai daerah untuk kepentingan pembangunan menjadi sangat bermakna bagi perjuangan daerah untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam bidang perekonomian, sehingga akan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selama ini, kearifan lokal tiarap bersama kepentingan pembangunan yang bersifat sentralistik dan

top down. Karena itu, sudah saatnya untuk menggali lebih banyak nilai-nilai kearifan lokal yang ada di daerah sebagai alat atau cara mendorong pembangunan daerah sesuai daya dukung daerah dalam menyelesaikan masalah-masalah daerahnya secara bermartabat.

Kearifan lokal juga merupakan usaha manusia, perjuangan setiap orang atau kelompok dalam menentukan hari depannya dan merupakan aktivitas yang dapat diarahkan dan direncanakan. Oleh sebab itu dituntut adanya kemampuan, kreativitas, dan penemuan-penemuan baru. Manusia tidak hanya membiarkan diri dalam kehidupan lama melainkan dituntut mencari jalan baru dalam mencapai kehidupan yang lebih manusiawi. Dasar dan arah yang dituju dalam perencanaan kebudayaan adalah manusia sendiri sehingga humanisasi menjadi kerangka dasar dalam strategi kebudayaan.

Budaya yang berkembang di Indonesia merupakan akulturasi dari berbagai macam budaya. Hal ini karena Indonesia merupakan lalu lintas perdagangan dan tempat persinggahan mereka yang melakukan penjelajahan, sehingga dapat dikatakan bahwa percampuran budaya di Indonesia itu adalah percampuran budaya yang sangat beranekaragam. Dengan melihat nilai kearifan lokal sebagai bentuk produk kebudayaan maka ia akan mengalami *reinforcement* secara terus-menerus menjadi yang lebih baik.

Adanya banyak peluang untuk menggali dan mengembangkan wacana nilai kearifan lokal masyarakat

nusantara dan menjadikannya sebagai model pendekatan dalam pembangunan ekonomi tentunya akan dapat dijadikan sebagai penguat (*re-inforcement*) dalam mendorong dan mengungkit kinerja perekonomian daerah lebih tinggi lagi di masa-masa mendatang. Hal ini dapat dilakukan melalui program OVOP, dimana program ini telah banyak menempatkan daerah memiliki produk-produk unggulan yang sifatnya spesifik dan unik, memiliki kualitas yang superior, dan yang tidak kalah pentingnya adalah bersifat *marketable*.

Dalam implementasi program OVOP tentunya sangatlah dibutuhkan strategi sebagai alat dan penuntun untuk mencapai tujuan. Adapun beberapa strategi yang dapat ditempuh dalam implementasi OVOP, antara lain :

- (1) Kolaborasi aktif antara pemerintah pusat, pemda, swasta dan masyarakat lokal;
- (2) Memanfaatkan pengetahuan, tenaga kerja dan sumber daya lokal lainnya yang memiliki keunikan daerah;
- (3) Perbaikan mutu dan penampilan produk;
- (4) Promosi dan pemasaran secara aktif baik pada tingkat nasional maupun global;
- (5) Koperasi dan UKM menghasilkan produk terbaik untuk ditingkatkan kualitasnya dan akses pasarnya.

Akhir-akhir ini di beberapa daerah di Indonesia sudah mulai digencarkan program OVOP oleh banyak pemerintahan daerah. Program OVOP ini diyakini merupakan salah satu solusi yang bisa ditempuh untuk meningkatkan perekonomian daerah

melalui pemberdayaan ekonomi masyarakatnya yang berbasis budaya lokal daerah (kearifan lokal).

Sebagai wujud dari implementasi pemberdayaan ekonomi masyarakat berbasis kearifan lokal melalui program OVOP ini, bisa kita lihat beberapa contoh yang ada dan berkembang di daerah-daerah di Indonesia.

Satu Desa Satu Product atau *One Village One product* adalah pendekatan pengembangan Potensi daerah di satu wilayah untuk menghasilkan satu produk kelas global yang unik khas daerah dengan memanfaatkan sumber daya lokal. Satu desa sebagaimana dimaksud dapat diperluas menjadi kecamatan, kabupaten/kota, maupun kesatuan wilayah lainnya sesuai dengan potensi dan skala usaha secara ekonomis. OVOP adalah pendekatan pengembangan potensi daerah untuk menghasilkan satu produk kelas global yang unik dan khas dengan memanfaatkan sumber daya lokal.

Lalu apa sebenarnya yang menjadi tujuan dari *one village one product* ini. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai melalui program OVOP ini di daerah, antara lain :

- (1) Untuk menggali dan mempromosikan produk inovatif dan kreatif lokal, dari sumber daya, yang bersifat unik khas daerah, bernilai tambah tinggi, dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan, memiliki image dan daya saing yang tinggi.

- (2) Pengembangan IKM yang berdaya saing tinggi di pasar domestik dan global dan Mencari komoditas potensial di satu sentra yang memanfaatkan Potensi Lokal.

Dalam pelaksanaan program OVOP ini harus memenuhi beberapa kriteria. Tiga kriteria yang harus dimiliki lokasi pengembangan program *One Village One Product* (OVOP) atau satu desa satu produk, dalam rangka pengembangan IKM yang berdaya saing tinggi di pasar domestik dan global. Daerah yang menjadi pengembangan program OVOP harus ada keseragaman jenis usaha, memiliki tata ruang yang jelas, serta memiliki infrastruktur yang bagus, antara lain :

- (1) Produk unggulan daerah dan/atau produk kompetensi inti daerah
- (2) Unik khas budaya dan keaslian local
- (3) Berpotensi pasar domestik dan ekspor
- (4) Bermutu dan berpenampilan baik
- (5) Diproduksi secara kontinyu dan konsisten

Dalam rangka kampanye OVOP tiga hal yang diperlukan, yaitu selain *fulfilling* desa-desa yang potensial sekaligus penduduknya; menyeleksi produk-produk competitive yang berasal dari bahan-bahan lokal dengan menggunakan kearifan lokal dan keterampilan – keterampilan yang unik untuk menghasilkan produk-produk asli, unik dan bernilai yang ditujukan untuk pasar domestik maupun global serta asli juga termasuk komitmen dan campur tangan pemerintahan lokal dan pusat.

Dalam mengadopsi program OVOP ini, ada 3 aspek dasar yang harus dipenuhi yaitu :

- (1) Lokalitas produk mampu memenuhi pasar global
- (2) Masyarakatnya mampu bekerja secara mandiri
- (3) SDM memiliki mental siap dididik dan dibina.

Pendekatan OVOP di Indonesia tidak jauh berbeda dengan apa yang telah dilakukandi Jepang dan Thailand. Implementasi OVOP di negara kita mengikuti suatu konsep program membangun suatu regional, mungkin bisa tingkat desa ,kecamatan, kota dan selanjutnya memilih satu produk utama yang dihasilkan dari kreatifitas masyarakat desa. Pendekatan OVOP juga menggunakan sumberdaya lokal, memiliki kearifan lokal dan bernilai tambah tinggi. Produk-produk yang dipilih menjadi gerakan OVOP tidak hanya dalam bentuk *tangible product*, tetapi juga dalam wujud *intangibile product*, misalnya produk-produk budaya dan kesenian khas daerah yang memiliki nilai jual tinggi secara global.

OVOP dalam bentuk konsep SAKA SAKTI (Satu kabupaten/kota Satu kompetensi Inti) yaitu suatu konsep yang dikembangkan dalam rangka membangun daya saing suatu daerah dengan menciptakan kompetensi inti bagi daerah tersebut agar dapat bersaing di tingkat global. Konsep ini sangat diperlukan agar sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh daerah diarahkan untuk menciptakan kompetensi inti. Ada dua konsep dalam membangun kompetensi inti melalui pendekatan gerakan OVOP. Pertama, konsep membangun produk unggulan

yaitu mengembangkan produk lokal yang memiliki keunggulan dari sisi keunikan, kekhasan, kemanfaatan yang lebih besar bagi pengguna produk serta memberikan keuntungan yang besar penghasil produk tersebut. Kedua, konsep membangun kompetensi inti daerah, dalam hal ini daerah harus memilih kompetensi inti daerah yang bersangkutan dilihat dari keunikan, kekhasan daerah, kekayaan sumber daya alam, peluang untuk menembus pasar internasional dan dampaknya.

Gerakan OVOP di Indonesia telah menjadi prioritas pembangunan nasional. Hal ini didukung dengan ditetapkannya Inpres No. 5 Tahun 2008 tentang Fokus Program Ekonomi Tahun 2008 - 2009 sebagai kelanjutan dari Inpres No. 6 Tahun 2007 Tentang Kebijakan Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Pemberdayaan Usaha (Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)). Inpres tersebut ditujukan untuk mendorong efektivitas pengembangan *One Village One Product* (OVOP). Sasaran gerakan OVOP di Indonesia adalah berkembangnya sinerji produksi dan pasar. Melalui Inpres ini semua Kementerian, Gubernur dan Bupati/Walikota berkoordinasi dan secara bersama mensukseskan gerakan OVOP.

Dalam rangka menindaklanjuti Inpres tersebut, pada tahun 2007 Menteri Perindustrian telah menerbitkan Peraturan Menteri Perindustrian No. 78/M/IND/PER/9/2009 Tentang Peningkatan efektivitas Pengembangan industri kecil dan menengah (IKM) melalui Pendekatan Satu Desa Satu Produk (OVOP). Sasaran program pendekatan OVOP yang dilakukan Kementerian

Perindustrian adalah industri kecil dan menengah (IKM) di sentra-sentra IKM yang menghasilkan produk-produk terbaik. Gerakan OVOP merupakan suatu gerakan nasional dan bersifat lintas sektoral, serta melibatkan instansi-instansi terkait.

Rangkuman Bab 4

Setelah membaca dan memahami bab 4 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut:

1. Sumber daya utama pelaku bisnis UMKM adalah berkaitan dengan ketersediaan SDM yang berkualitas dan mempunyai kompetensi dalam menjalankan kegiatan usahanya, selain sumber daya lain seperti bahan baku dan modal usaha.
2. Nilai kearifan lokal sebagai salah satu potensi sumber daya lokal yang sifatnya kedaerahan perlu dikembangkan dari aspek ekonomi sehingga nantinya akan dapat mempunyai nilai keekonomian yang dapat dijadikan sebagai komoditi barang dagangan bagi masyarakat lokal dan pelaku UMKM yang ada.
3. Konsep “Satu Desa Satu Product atau *One Village One product*” adalah pendekatan pengembangan Potensi daerah di satu wilayah unuk menghasilkan satu produk kelas global yang unik khas daerah dengan memanfaatkan sumber daya lokal.
4. Nilai kearifan lokal dan budaya masyarakat sebenarnya merupakan salah satu sumber daya yang sangat strategis dan dapat dikembangkan secara optimal sehingga mampu memberikan kontribusi yang riil bagi warga atau

masyarakatnya dalam menjalankan kegiatan usahanya, termasuk sektor UMKM.

5. Optimalisasi peran stakeholder dalam pengelolaan sumber daya sektor UMKM ini tentunya akan sangat dibutuhkan dalam pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM ini dimasa mendatang. Stakeholder dalam hal ini dapat mengambil peran melalui upaya kolaborasi, koordinasi, dan sinkronisasi program pelatihan, pendampingan usaha, serta pemberdayaan di dalam upaya untuk membangun sinergi bersama dalam rangka mendorong penerapan manajemen dan pengelolaan UMKM yang lebih layak dan lebih baik.
6. Dalam kebudayaan lokal ada yang disebut dengan kearifan lokal yang menjadi nilai-nilai bermakna, antara lain, diterjemahkan ke dalam bentuk fisik berupa produk kreatif daerah setempat. Dengan mengangkat dan menggali nilai kearifan lokal ini akan dapat meningkatkan *bargaining position* dan nilai tambah (*added value*) sumber daya lokal yang bersifat kedaerahan.

Daftar Istilah

Added Value	Local wisdom
Stakeholder	Local knowledge
Local genius	One Village One Product
Grassroot	Local Yet Global

Self Reliance Creativity	Human Resource Development
Corporate Social Responsibility	Agent of Development
Market Based View	Resource Based View
Resourcefulness	Ekonomi Kreatif
Industri kreatif	Re-inforcement
Marketable	Fulfilling
Tangible Product	Intangible Product

Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang saudara ketahui tentang kearifan lokal (*local genius/local wisdom*) !
2. Dalam mengembangkan program *one village one product* (OVOP) terdapat 3 prinsip utama yang harus dipertimbangkan. Berikan penjelasan ketiga prinsip dimaksud !
3. Dalam mengembangkan industri termasuk sektor usaha UMKM, kita dihadapkan pada alternatif pendekatan *market based view* dan pendekatan *resources based view*. Berikan penjelasan saudara tentang kedua pengertian tersebut !
4. Berikan penjelasan saudara disertai dengan contoh konkrit tentang industri/ekonomi kreatif yang sekarang ini lagi berkembang di Indonesia !

BAB 5

SINKRONISASI PERAN STAKEHOLDER

5.1 Stakeholder Sebagai Sumber Daya

Sinkronisasi peran *stakeholder* menyangkut keterlibatan secara langsung para pemangku kepentingan dalam memainkan peran dan fungsinya untuk mendukung pengembangan UMKM. Dalam sinkronisasi peran *stakeholder* ini sangatlah dibutuhkan sinergi dari berbagai pemangku kepentingan untuk memainkan peran dan fungsinya secara bersama dengan meninggalkan ego sektoralnya masing-masing. Sinergi merupakan satu langkah strategis dan efektif untuk mendorong optimalisasi peran *stakeholder* dalam pengembangan dan pengelolaan UMKM melalui pola kerjasama terpadu dari para pemangku kepentingan agar program-program yang akan dilaksanakan dalam pengembangan dan pengelolaan UMKM dapat berjalan secara efektif dan efisien serta tepat sasaran.

Masing-masing pemangku kepentingan (*stakeholder*) tentunya memiliki perencanaan program pengembangan dan pengelolaan UMKM, dimana kalau perencanaan program-program pengembangan dan pengelolaan dari masing-masing pemangku kepentingan ini dijadikan satu melalui sinergi program yang ter-integrated maka akan lebih bermanfaat bagi pelaku UMKM daripada perencanaan program itu dilaksanakan secara sendiri-sendiri oleh para pemangku kepentingan.

Disinilah stakeholder sebagai sumber daya dapat memainkan peran dan fungsinya dalam upaya untuk memberdayakan sektor UMKM melalui program-program pengembangan dan pengelolaan usaha yang dilakukan oleh para pelaku UMKM yang ada.

Permasalahan mendasar bagi UMKM adalah dibidang manajemen yaitu dalam menentukan pola manajemen yang sesuai dengan kebutuhan dan tahap pengembangan usaha. Pengusaha kecil kurang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan usaha atau belum mampu menyusun prioritas langkah yang dilakukan dalam pengembangan manajemennya, selain belum dapat memperhitungkan azas manfaat dan biaya dari perubahan dan penerapan manajemen yang sesuai.

Konsep pemberdayaan UMKM dititikberatkan pada pelaku UMKM itu sendiri dengan menggunakan metode *bottom up*, yaitu menyusun perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan dan dilakukan secara partisipatif. Pembinaan dan pendampingan dilakukan meliputi berbagai aspek, antara lain permodalan, SDM, teknologi, pemasaran, dan kemitraan. Aspek teknologi dewasa ini menjadi hal penting dikarenakan teknologi sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan.

Dalam konteks pemberdayaan ini, *stakeholder* sebagai sumber daya dapat memainkan peran dan fungsinya untuk menciptakan dan melaksanakan program klinik manajemen bagi pelaku UMKM, program pelatihan manajemen, pendampingan usaha dan bina mitra agar pelaku UMKM dapat berdaya dan

mandiri secara ekonomi dalam menjalankan kegiatan usahanya, serta menyiapkan program-program yang sifatnya jangka panjang untuk mempersiapkan UMKM memasuki keberlanjutan usaha di masa-masa mendatang. Kesemua program yang disebutkan diatas, haruslah dilakukan secara *ter-integrated* serta dilakukan evaluasi agar manfaatnya bisa dirasakan oleh pelaku UMKM setelah mengikuti program. *Ter-integrated* yang dimaksudkan disini adalah sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan para pelaku UMKM serta perencanaan program yang ada pada masing-masing pemangku kepentingan.

5.2 Mengoptimalkan Sumber Daya

Seperti dijelaskan diatas, bahwa program pengembangan dan pengelolaan UMKM sebagai upaya untuk pemberdayaan usaha pelaku UMKM hendaknya dapat dilakukan secara sinergi dan *ter-integrated* dengan program-program yang ada pada para pemangku kepentingan serta kebutuhan pelaku UMKM sendiri.

Program-program yang selama ini sangat dibutuhkan oleh para pelaku UMKM, dan itu dapat dilakukan oleh para pemangku kepentingan sebagai sumber daya, antara lain : program klinik manajemen, program pelatihan dan pendampingan usaha, serta bina mitra. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan penulis jelaskan masing-masing dari program dimaksud sebagaimana dibawah ini.

1. Program Klinik Manajemen

Program ini merupakan serangkaian kegiatan yang memberikan layanan bantuan manajemen pada pelaku UMKM

dengan tujuan untuk ikut memberikan solusi atas berbagai permasalahan-permasalahan di bidang manajemen usaha yang dihadapi oleh kelompok pelaku usaha UMKM. Klinik manajemen juga menampung keinginan dan kebutuhan bagi pelaku UMKM untuk berkonsultasi terkait dengan pengembangan manajemen yang dihadapi oleh pelaku UMKM dalam menghadapi persaingan bisnis global serta perubahan-perubahan yang terkait dengan lingkungan bisnis yang sedang dihadapi oleh pelaku UMKM, seperti misalnya perkembangan lingkungan teknologi informasi yang sekarang sedang marak dan banyak digunakan oleh kalangan bisnis dalam menjalankan kegiatan usahanya. Program klinik manajemen ini dapat dilaksanakan oleh perguruan tinggi (PT) melalui UMKM center-nya apabila perguruan tinggi memiliki lembaga tersebut dalam struktur yang ada di lingkungan perguruan tinggi (PT) atau dapat menjadi bagian dari kegiatan yang ada pada laboratorium manajemen yang ada di lingkungan program studi. Sedangkan pada birokrasi dapat dimasukkan dalam program Inkubator bisnis yang umumnya ada di lingkungan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro.

2. Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang terstruktur yang memiliki tujuan untuk memberi pengetahuan untuk peningkatan kualitas manajemen pada kelompok pelaku UMKM, baik yang menyangkut aspek manajemen produksi/operasi, manajemen pemasaran, manajemen sumber

daya manusia, manajemen keuangan/akuntansi, maupun pemanfaatan teknologi informasi. Program pelatihan yang diselenggarakan harus disesuaikan dengan kebutuhan pelaku UMKM dan dengan memperhatikan kemampuan masing-masing pelaku UMKM dalam menerima materi pelatihan yang akan diberikan. Program pelatihan harus memberikan peluang bagi pelaku UMKM untuk terus meningkatkan kemampuan dan kualitas manajemennya, agar pelaku UMKM mampu menjadi pelaku bisnis yang kuat dan mandiri dalam menciptakan dan menjalankan kegiatan bisnis dimasa mendatang. Oleh karena itu dalam menyelenggarakan program pelatihan, hendaknya mempertimbangkan berbagai aspek yang terkait dengan efektivitas penyelenggaraan latihan, antara lain : aspek metode pelatihan, aspek tempat pelatihan, aspek penyelenggara pelatihan, aspek materi pelatihan, aspek peserta pelatihan, dan orientasi pelatihan. Dengan mempertimbangkan aspek tersebut dan kemudian disesuaikan dengan kebutuhan peserta pelatihan, maka program pelatihan akan dapat berjalan secara efektif dan efisien serta bermanfaat bagi peserta pelatihan. Program pelatihan ini dapat dilakukan secara sinergi diantara para pemangku kepentingan dengan kolaborasi antara birokrasi, perguruan tinggi (PT), maupun kalangan bisnis dan lembaga profesi (seperti asosiasi) dan terkait lainnya.

3. Program Pendampingan

Program pendampingan merupakan serangkaian kegiatan terstruktur dalam memberi pendampingan usaha kepada

pelaku UMKM paska pelatihan yang diikutinya. Program pendampingan ini dilakukan dengan tujuan agar para pelaku UMKM setelah mengikuti pelatihan dapat mengimplementasikan materi-materi yang diberikan pada saat pelatihan pada kondisi riil senyatanya di lapangan dalam menjalankan kegiatan bisnis. Efektivitas kegiatan program pendampingan ini dapat dilakukan melalui tiga (3) tahapan pendampingan, antara lain : (1) pendampingan materi pelatihan, (2) pendampingan monitoring pelatihan, dan (3) pendampingan keberhasilan pelatihan. Melalui program pendampingan yang terstruktur ini tentunya diharapkan akan dapat memberikan hasil yang efektif di dalam menerapkan aspek-aspek manajemen usaha dan manajerial lainnya untuk membantu mengelola bisnis yang dijalankan bisa menjadi semakin efisien serta berdaya saing tinggi sehingga dapat pelaku UMKM dapat bersaing secara kompetitif dengan pelaku UMKM atau kelompok usaha lainnya di pasar.

4. Program Bina Mitra UMKM

Program Bina Mitra merupakan serangkaian kegiatan yang akan mengarahkan pada upaya membangun kemitraan usaha antara pelaku UMKM dengan para pemangku kepentingan yang lain dengan tujuan agar pelaku UMKM dapat membangun jejaring bisnis yang lebih baik dan lebih luas yang ada di lingkungan bisnis. Melalui jejaring ini, diharapkan aktivitas bisnis UMKM akan lebih luas dan lancar, karena terbukanya akses ke lembaga-lembaga lainnya sebagai mitra

bisnis. Dengan membangun pola kemitraan ini, maka pelaku UMKM akan dapat dengan mudah untuk bisa mendapatkan dukungan pendanaan modal bagi kegiatan usahanya dari kalangan lembaga perbankan, lembaga pembiayaan maupun lembaga keuangan mikro lainnya. Selain itu dengan pola kemitraan ini, pelaku UMKM akan dengan mudah untuk mendapatkan akses dalam pengurusan berbagai perizinan yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Program Bina Mitra mempunyai tujuan untuk pengembangan UMKM yang mengarah pada terbentuknya sistem usaha yang terbuka, dinamis, bersifat formal sehingga usaha kelompok UMKM dapat berkembang secara berkelanjutan, dapat menjadi kuat dan mandiri, dan pada gilirannya akan dapat menjadi salah satu pelaku bisnis UMKM yang dapat memberikan kontribusinya secara riil pada peningkatan pendapatan masyarakat.

5.3 Melestarikan Sumber Daya

Masalah yang umum dihadapi oleh pelaku usaha UMKM dalam pengembangan dan pengelolaan kegiatan usahanya sering terkait dengan tekanan-tekanan persaingan, baik dipasar domestik dari produk-produk yang serupa buatan pengusaha-pengusaha besar dan impor, maupun dipasar ekspor. Sedangkan manakala kita lihat ciri-ciri umum yang dimiliki oleh sektor usaha UMKM ini, antara lain :

- (1) manajemen berdiri sendiri,

- (2) modal disediakan sendiri,
- (3) daerah pemasaran lingkup lokal,
- (4) aset perusahaan kecil,
- (5) jumlah karyawan yang dipekerjakan terbatas

Dengan ciri-ciri sebagaimana disebutkan diatas, maka pada dasarnya sangat sulit bagi sektor usaha UMKM untuk berkembang, karena ciri-ciri tersebut terkait dengan sifat kegiatan usaha yang sangat kompleks.

Untuk mengatasi permasalahan dalam pengembangan dan pengelolaan UMKM, sebenarnya sudah ada beberapa solusi yang bisa ditempuh melalui beberapa kebijakan pemerintah, antara lain :

- (1) Dalam hal akses pemasaran produk, pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM, maupun BUMN dapat membangun program Kemitraan Bina Lingkungan.
- (2) Menerapkan program Sistem keterkaitan Bapak Angkat-Mitra Usaha.
- (3) Meningkatkan daya saing kualitas. Produk-produk yang akan dipasarkan mestinya harus memiliki kualitas yang baik agar bisa bersaing dengan baik.
- (4) Meningkatkan daya saing harga. Persaingan akan lebih mudah dimenangkan bila harga produk terjangkau dan sesuai, atau tidak sangat mahal.
- (5) Meningkatkan daya saing marketing atau pemasaran. Dunia marketing ini terkait dengan pasar, yang merupakan hal penting dalam suatu usaha. UMKM harus mampu menarik

konsumen untuk membeli barang-barang yang telah diproduksinya.

- (6) Meningkatkan daya saing jaringan kerja (*networking*). Suatu bisnis akan memiliki daya saing lebih unggul bila memiliki jaringan kerja yang baik.

Pelaksanaan program-program kegiatan diatas, sayangnya selama ini berjalan ditangani secara sendiri-sendiri oleh para pemangku kepentingan yang ada. Atau dengan lain perkataan dalam implementasi program-program diatas, tanpa dilakukan melalui pola sinergitas diantara para pemangku kepentingan yang kebetulan mempunyai program yang hampir mirip sama. Akan tetapi karena program-program yang ada dijalankan secara sendiri-sendiri oleh para pemangku kepentingan, sehingga kemanfaatannya bagi para pelaku UMKM kurang optimal.

Oleh karenanya agar berbagai macam kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah selaku regulator berkaitan dengan upaya pengembangan dan pengelolaan UMKM yang sudah ada tersebut dapat dilanjutkan dan diimplementasi dengan baik dan mendatangkan manfaat dan kemaslahatan yang lebih besar bagi keberlanjutan usaha UMKM, maka para pemangku kepentingan harus menterjemahkan kebijakan-kebijakan diatas yang lebih konkrit dan simpel sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM, dan dibuatkan program secara sinergi dan ter-*integrated* diantara para pemangku kepentingan yang ada.

Dengan cara demikian ini, maka upaya-upaya yang sudah ditempuh oleh pemerintah berupa mengeluarkan berbagai macam

kebijakan dan peraturan yang terkait dengan kelompok usaha UMKM akan dapat terus dijalankan.

5.4 Stakeholder Sebagai Pengungkit Perubahan

Peran *stakeholder* dalam pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM sangatlah dibutuhkan dalam berbagai aspek dan dimensi kegiatan yang sifatnya komprehensif, terstruktur, terprogram melalui implementasi kegiatan yang dapat dijalankan secara kolaborasi, koordinasi, dan sinergi secara ter-integrated melalui program-program Klinik Manajemen, Pelatihan dan pendampingan usaha, maupun Bina Mitra. Apabila semua kegiatan dalam program tersebut dapat disinkronisasikan, maka hal ini akan dapat menjadi salah satu pengungkit perubahan bagi sektor UMKM dalam menjalankan kegiatan usahanya menjadi lebih baik dan berdaya saing tinggi, sehingga pelaku usaha UMKM akan sanggup untuk bersaing dan menghadapi persaingan usaha yang semakin kompetitif dengan sektor usaha lainnya yang lebih besar.

Untuk itu semua dibutuhkan kesungguhan dari berbagai elemen *stakeholder* didalam membantu sektor UMKM menjadi dan memiliki usaha yang lebih baik dan mampu berkembang tanpa takut tersaingi dengan kehadiran pelaku UMKM ini manakala usaha mereka menjadi semakin besar, maju dan berkembang. Manakala usaha pelaku UMKM sudah menjadi semakin besar, maju dan berkembang, maka pola-pola kemitraan bisa menjadi lebih efektif dan efisien untuk diterapkan diantara

keduanya. Hal ini bisa dilakukan dengan membangun pola kemitraan dalam rantai pasokan (*supply chain*) bahan baku misalnya antara kalangan bisnis yang mempunyai skala usaha besar (UB) dengan pelaku UMKM. Melalui pola kemitraan ini, pasokan bahan baku yang dibutuhkan oleh kelompok usaha besar (UB) akan mudah didapatkan dari pelaku UMKM yang menjadi mitra usahanya. Dengan pola semacam ini, tentunya *stakeholder* akan dapat menjadi pengungkit atau bahkan pemicu bagi UMKM untuk berubah menjadi lebih baik dan besar skala usahanya.

Berkenaan dengan hal di atas, maka masing-masing *stakeholder* yang ada dapat memainkan peran dan fungsi untuk menjadi alat pengungkit atau mendongkrak kinerja sektor UMKM agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi entitas bisnis yang lebih baik dan lebih maju. Dalam hal ini, birokrasi dengan berbagai peran dan fungsinya mulai sebagai regulator, fasilitator, inisiator. Sebagai regulator, birokrasi dapat membuat dan mengeluarkan regulasi atau peraturan maupun perundangan yang lebih berpihak kepada sektor UMKM ini, menciptakan iklim yang kondusif bagi usaha sektor UMKM, bahkan mungkin juga bisa memproteksi sektor UMKM ini dari persaingan dengan kelompok usaha besar (UB). Sebagai fasilitator, birokrasi dapat memainkan peran dan fungsinya untuk memfasilitasi sektor UMKM ini dengan berbagai macam insentif misalnya pengenaan pajak yang rendah atau bahkan pembebasan pajak bagi skala usaha mikro, memfasilitasi dengan menyelenggarakan program-program pelatihan manajemen usaha dan pendampingan usaha,

memfasilitasi untuk pengurusan perijinan, dan lain sebagainya. Sementara sebagai inisiator, birokrasi dapat memainkan peran dan fungsinya untuk pembentukan sentra-sentra UMKM, pendirian Koperasi untuk pelaku UMKM, dan lain sebagainya.

Sementara kalangan perguruan tinggi (PT), sebagai *agent of development* dapat memberikan bantuan bimbingan teknis (bimtek) terkait aspek produksi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan/akuntansi, maupun pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu dapat juga memberikan klinik manajemen bagi sektor UMKM yang membutuhkan untuk dilatih, dibina, dan didampingi usahanya. Sedangkan dari kalangan bisnis, yang antara lain terdiri dari kelompok-kelompok usaha besar (UB), BUMN, BUMD, bahkan sekarang ada BUMDes, lembaga perbankan dan lembaga pembiayaan lainnya, lembaga keuangan mikro (Koperasi), asosiasi usaha, maupun kelompok-kelompok komunitas lainnya bisa memainkan peran dan fungsinya sebagai mitra usaha. Dengan adanya kemitraan usaha ini, maka sektor UMKM akan mendapatkan kemanfaatan yang besar untuk keberlangsungan usahanya.

Dalam pandangan penulis, apabila ketiga *stakeholder* yang ada diatas bisa melakukan kolaborasi dalam menciptakan dan menyelenggarakan program-program untuk pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM secara sinergi dan ter-*integrated*, maka niscaya hal ini akan dapat membawa perubahan yang lebih baik bagi sektor UMKM untuk berusaha dan atau berbisnis. Kemampuan dari kolaborasi ketiga *stakeholder* dalam

memainkan peran dan fungsinya inilah yang penulis maksud didalam konteks ini sebagai pengungkit perubahan. Akan berbeda keadaan dan kondisinya, apabila stakeholder memainkan peran dan fungsinya secara sendiri dan tanpa adanya sinergi dalam program penanganan sektor UMKM.

5.5 Harmonisasi Peran Stakeholder

Istilah “*Stakeholders*” atau dinamakan pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang dukungannya diperlukan demi kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi. Pemangku kepentingan adalah seseorang, organisasi atau kelompok dengan kepentingan terhadap suatu sumberdaya alam tertentu. Pemangku kepentingan mencakup semua pihak yang terkait dalam pengelolaan terhadap sumberdaya.

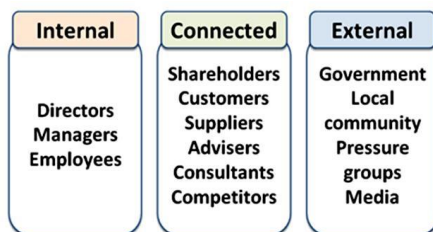
Dalam *Bussiness Dictionary*, pemangku kepentingan didefinisikan kelompok atau organisasi yang memiliki kepentingan langsung atau tidak langsung dalam sebuah organisasi karena dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan organisasi, tujuan, dan kebijakan. Meskipun para pelaku biasanya melegitimasi dirinya sebagai *stakeholder*, tetapi semua pemangku kepentingan tidak sama dan memiliki kedudukan yang berbeda. Misalnya, pelanggan perusahaan berhak untuk praktek perdagangan yang adil tetapi mereka tidak berhak untuk mendapat pertimbangan yang sama sebagai karyawan perusahaan. Pemangku kepentingan kunci lain dalam organisasi bisnis diantaranya kreditor, pelanggan, direksi, karyawan,

pemerintah (dan badan-badannya), pemilik (pemegang saham), pemasok, serikat pekerja, dan masyarakat dari mana bisnis menarik sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemangku kepentingan adalah seluruh pihak yang terkait dengan isu dan permasalahan yang menjadi fokus kajian atau perhatian. Misalnya terkait isu UMKM, maka makna pemangku kepentingan sebagai para pihak yang terkait dengan isu perikanan, seperti nelayan, masyarakat pesisir, pemilik kapal, anak buah kapal, pedagang ikan, pengolah ikan, pembudidaya ikan, pemerintah, pihak swasta di bidang perikanan, dan sebagainya. Seorang pemangku kepentingan adalah seseorang yang mempunyai sesuatu yang dapat ia peroleh atau akan kehilangan akibat dari sebuah proses perencanaan atau proyek. Dalam banyak siklus, mereka disebut sebagai kelompok kepentingan, dan mereka bisa mempunyai posisi yang kuat dalam menentukan hasil suatu proses politik. Seringkali akan sangat bermanfaat bagi proyek penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan kepedulian berbagai pemangku kepentingan, terutama jika proyek dirancang bertujuan mempengaruhi kebijakan.

Secara umum pemangku kepentingan dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu: Pertama, pemangku kepentingan primer atau "*key stakeholder*" adalah mereka yang pada akhirnya terpengaruh, baik secara positif atau negatif oleh tindakan organisasi. Kedua, Pemangku kepentingan sekunder: adalah

“perantara”, yaitu, orang atau organisasi yang secara tidak langsung dipengaruhi oleh tindakan organisasi. Hal yang sama diungkapkan oleh Clarkson yang membagi pemangku kepentingan menjadi dua. Pemangku kepentingan primer adalah ‘pihak di mana tanpa partisipasinya yang berkelanjutan organisasi tidak dapat bertahan.’ Contohnya adalah pemegang saham, investor, pekerja, pelanggan, dan pemasok. Menurut Clarkson, suatu perusahaan atau organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem pemangku kepentingan primer yang merupakan rangkaian kompleks hubungan antara kelompok-kelompok kepentingan yang mempunyai hak, tujuan, harapan, dan tanggung jawab yang berbeda. Sementara, pemangku kepentingan sekunder didefinisikan sebagai “pihak yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan, tapi mereka tidak terlibat dalam transaksi dengan perusahaan dan tidak begitu penting untuk kelangsungan hidup perusahaan”. Contohnya adalah media dan berbagai kelompok kepentingan tertentu. Perusahaan tidak bergantung pada kelompok ini untuk kelangsungan hidupnya, tapi mereka bisa mempengaruhi kinerja perusahaan dengan mengganggu kelancaran bisnis perusahaan.



Gambar 5.1 Internal-External Stakeholder

Dalam pandangan perusahaan sebagai sebuah entitas bisnis *stakeholder* dipandang sebagai individu atau kelompok yang dipengaruhi oleh dan/atau memiliki kepentingan dalam operasi dan tujuan perusahaan. Perusahaan memiliki berbagai kelompok pemangku kepentingan yang saling berhubungan secara luas. Pemangku kepentingan tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori: (a) pemangku kepentingan internal, yaitu individu atau kelompok yang berada dalam struktur organisasi bisnis yang memiliki pengaruh terhadap tujuan perusahaan; (b) pemangku kepentingan eksternal, yaitu individu atau kelompok yang berada di luar struktur organisasi bisnis yang memiliki pengaruh baik langsung ataupun tidak langsung terhadap kebijakan dan proses bisnis; dan (c) pemangku kepentingan penghubung yaitu individu atau kelompok yang memiliki peran sebagai penghubung atau memiliki keterkaitan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal. Masing-masing pemangku kepentingan berbeda baik dari segi perhatian dan minat dalam kegiatan bisnis dan juga kekuasaan untuk mempengaruhi keputusan perusahaan.

Dalam pandangan tradisional tentang perusahaan, pemegang saham mayoritas dipandang sebagai pihak yang diakui dalam hukum bisnis di banyak negara, para pemegang saham atau pemegang saham adalah pemilik perusahaan, dan perusahaan memiliki kewajiban fidusia yang mengikat untuk menempatkan mereka kebutuhan pertama, untuk meningkatkan nilai bagi mereka. Dalam tipe *input-output model* dari korporasi,

perusahaan mengubah masukan dari investor, karyawan, dan pemasok menjadi berguna (dijual) *output* yang pelanggan membeli, sehingga kembali beberapa keuntungan modal untuk perusahaan. Dengan model ini, perusahaan hanya memenuhi kebutuhan dan keinginan dari empat pihak: investor, karyawan, pemasok, dan pelanggan. Dalam teori pemangku kepentingan yang menyatakan bahwa ada pihak lain yang terlibat, termasuk badan pemerintah, kelompok politik, asosiasi perdagangan, serikat pekerja, masyarakat, perusahaan terkait, calon karyawan, calon pelanggan, dan masyarakat pada umumnya. Kadang para pesaing perusahaan diperhitungkan sebagai stakeholder.

Tabel 5.1 Kepentingan Dan Pengaruh Stakeholder

<i>Stakeholder</i>	<i>Kepentingan Utama</i>	<i>Kekuatan dan Pengaruh</i>
Shareholders	Pertumbuhan laba, pertumbuhan harga saham, dividen	Pemilihan Direksi
Banks dan Lender lain	Bunga dan pokok yang akan dibayar kembali, mempertahankan peringkat kredit	Penegasan persyaratan pinjaman Menarik fasilitas perbankan
Direktur dan Manajer	Gaji, opsi saham, Kepuasan kerja, status	Membuat keputusan, memiliki informasi rinci
Karyawan	Gaji dan upah, keamanan pekerjaan, kepuasan kerja, dan motivasi	Turnover staf, aksi dap proses produksi, kualitas pelayanan
Supplier	Kontrak jangka panjang, pembayaran yang cepat (dimuka), peningkatan pembelian	Penentuan harga, kualitas, ketersediaan produk
Pelanggan	Jaminan mutu, nilai uang, ketersediaan barang, pelayanan konsumen.	Pendapatan/membeli ulang Rekomendasi
Masyarakat	Lingkungan, Peluang Pekerjaan lokal, dampak.	Tidak langsung melalui perencanaan lokal dan pendapat para pemimpin
Pemerintah	Legalitas operasi, penerimaan pajak, pekerjaan.	Regulasi, subsidi, perpajakan, perencanaan.

Terdapat 2 perspektif dalam memandang stakeholder ini berkaitan dengan “peran bisnis dalam masyarakat”. Cara pandang pertama, “pandangan klasik” (*classical view*), yang didasarkan pada teori ekonomi neo-klasik, melihat peran bisnis dalam masyarakat murni sebagai pencarian keuntungan, yaitu

keuntungan bagi para pemegang saham (*shareholder*). Cara pandang ini disebut juga sebagai “perspektif pemegang saham” (*shareholder perspective*). Sebaliknya, “pandangan pemangku kepentingan” (*stakeholder view*), yang didasarkan pada teori pemangku kepentingan, berkeyakinan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab sosial. Tanggung jawab sosial itu menuntut perusahaan untuk mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terkena pengaruh dari tindakannya. Pandangan klasik memposisikan dua peran pokok yang pertama bisnis sebagai “pencarian keuntungan murni”, dimana bisnis memiliki standar etis yang lebih rendah daripada masyarakat, bisnis tidak memiliki tanggung jawab sosial kecuali kepatuhan pada hukum. Kedua, bisnis sebagai “pencarian keuntungan yang terbatas” dimana bisnis harus memaksimalkan kekayaan para pemegang saham, mematuhi hukum dan memiliki aspek etis. Pandangan klasik melihat bahwa ketidakjujuran hingga pada taraf tertentu dapat diterima karena para pebisnis memiliki standard moral yang lebih rendah dari pada masyarakat pada umumnya. Gertakan khas dunia bisnis (misalnya mengatakan sesuatu secara berlebihan), aksi penipuan merupakan hal-hal yang boleh, karena tujuan bisnis tidak lain tidak bukan untuk mencari keuntungan. Hanya saja, meskipun ia bisa mengabaikan standar moral dan etis, bisnis tetap harus mengikuti aturan main menurut hukum yang berlaku. Pendukung utama pandangan pertama ini adalah Carr.

Perspektif kedua dalam pandangan klasik ini adalah “pandangan pencarian-keuntungan yang terbatas”. Pendukung

pandangan klasik jenis kedua ini diantaranya Milton Friedman yang memandang bahwa perusahaan haruslah bertindak jujur. Kejujuran itu dipahami Friedman dalam kerangka tujuan perusahaan itu sendiri, yang bahkan satu-satunya, yaitu pencarian keuntungan bagi para pemegang saham. Yang mencari keuntungan bagi para pemilik saham adalah para manajernya. Karena itu, tidak etis kalau para manajer disuruh memikul beban tanggung jawab sosial perusahaan kepada pihak lain selain para pemegang atau pemilik saham. Menurut Friedman, menuntut perusahaan untuk mengemban tanggung jawab sosial akan merusak sendi-sendi sebuah masyarakat yang bebas dengan sistem ekonomi-bebas (*free-enterprise*) dan sistem kepemilikan individual. Masalah sosial menjadi ranah negara untuk mengelolanya.

Pandangan klasik mendasarkan pembenaran teoretisnya pada teori ekonomi neo-klasik yang memiliki tiga klaim: pasar bebas, efisiensi ekonomi, dan maksimisasi keuntungan. Pandangan ini didasarkan pada tiga cara: Pertama, pemegang saham adalah para pemilik korporasi. Para manajer tidak punya hak untuk bertindak berdasarkan kemauannya sendiri, termasuk menggunakan sumber daya perusahaan untuk tujuan sosial. Kedua, peran perusahaan adalah menghasilkan kekayaan. Pembebanan tanggung jawab sosial pada perusahaan bisa merusak kinerjanya. Ketiga, peran tanggung jawab sosial itu diemban oleh lembaga lain yaitu pemerintah; perusahaan dan para manajer tidak dilengkapi dengan peran semacam itu.

Teori pemangku kepentingan didasarkan pada pemahaman bahwa melampaui para pemegang saham, terdapat beberapa agen dengan sebuah kepentingan dalam tindakan dan keputusan perusahaan. Mengutip Freeman, seorang penganjur pertama teori ini, yang dimaksud dengan pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang mendapatkan keuntungan dari atau kerugian oleh, dan yang hak-haknya dilanggar atau dihargai oleh, tindakan korporasi. Yang termasuk pemangku kepentingan adalah para pemegang saham itu sendiri, para kreditor, pekerja atau buruh, para pelanggan, pemasok, dan masyarakat atau komunitas pada umumnya. Teori pemangku kepentingan menekankan bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial yang menuntut harus mempertimbangkan semua kepentingan berbagai pihak yang terkena pengaruh dari tindakannya. Acuan pertimbangan para manajer dalam mengambil keputusan dan tindakan bukan semata-mata para pemegang saham, melainkan juga pihak lain mana pun yang terkena pengaruhnya. Dalam pandangan teori pemangku kepentingan melihat persepektif bisnis sebagai “kesadaran sosial” dimana perusahaan harus sensitive terhadap kerusakan potensial dari tidakannya terhadap berbagai kelompok pemangku kepentingan. Disamping itu bisnis dipandang sebagai “aktivitas sosial” yang memandang perusahaan harus menggunakan segala sumber dayanya untuk kepentingan publik.

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam memandang signifikansi pemangku kepentingan, yaitu

kekuasaan/kekuatan (*power*), legitimasi, dan urgensi. Meskipun ketiga hal tersebut bersama-sama dan saling terkait dalam mempengaruhi pengambilan tindakan oleh sebuah perusahaan, tetapi yang paling besar dari ketiganya adalah kekuasaan/kekuatan. Kekuasaan/kekuatan yang dimaksudkan di sini adalah kekuatan nyata suatu pemangku kepentingan untuk melakukan tekanan dan tuntutan baik secara sosial, politis, maupun hukum. Bisa terjadi bahwa suatu pemangku kepentingan memiliki legitimasi dan memiliki urgensi yang sangat tinggi (keadaan mereka sudah sangat membahayakan dari segi kelangsungan hidup) untuk melakukan penuntutan kepada sebuah perusahaan, namun karena mereka tidak memiliki kekuasaan yang real (misalnya mereka terpecah belah dalam memandang persoalan itu, bahkan ada yang menerima begitu saja hal tersebut sebagai sebuah "bencana alam" dan bukan "bencana buatan manusia" yang harus dituntut), maka perusahaan bisa enggan atau bahkan tidak mau melakukan tindakan apa pun. Branco dan Rodriguez mengutip contoh kasus di Kanada dan Swedia, di mana perusahaan-perusahaan kehutanan lebih memprioritaskan tuntutan para pemangku kepentingan yang memiliki kekuatan real ketimbang tuntutan yang hanya dilontarkan berdasarkan argumen etis atau tanggung jawab sosial belaka.

Michael Porter sebagai seorang tokoh terkenal pada strategi bisnis dan daya saing, memperkenalkan konsep "menciptakan nilai bersama", dalam rangka memberikan jalan inovasi bagi praktisi secara keberlanjutan. Menciptakan nilai bersama dikemas

ulang dari prinsip-prinsip keberlanjutan, dimana peran dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam membangun nilai-nilai bersama sangat penting dalam membangun produk dan inovasi dan daya saing dalam pasar yang semakin kompetitif. Munculnya pemain lain mengisyaratkan penting nilai-nilai bersama yang perlu disepakati sebagai acuan bisnis untuk menghindari dampak dalam jangka panjang. Tetapi juga menekankan pentingnya mendekati keterlibatan pemangku kepentingan sebagai perluasan dari sistem berfikir. Setiap lembaga yang bertahan melakukannya karena ketahanan dari sistem di mana ia beroperasi. Ketahanan berasal dari keragaman individu atau organisasi dan kuat hubungan antara mereka. Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan kesempatan untuk membangun dan memperkuat hubungan ini serta memanfaatkan kepercayaan otak kolektif dari sistem, tetapi akan membutuhkan pemimpin dan manajer untuk mengembangkan apresiasi yang lebih dalam kebutuhan masyarakat dan kemampuan untuk berkolaborasi antar keuntungan atau batas nirlaba.

Dalam dunia yang semakin terbuka, dengan *buy-in* dari pelanggan, pemasok, karyawan, dan setiap mitra kelembagaan lainnya sangat penting untuk mendapatkan manfaat. Keterlibatan pemangku kepentingan telah lama dianggap sebagai pertahanan yang baik, tetapi pelanggaran lebih baik dan harus di jantung dari setiap strategi untuk berinovasi. Perusahaan perlu memahami bagaimana mereka harus bekerja dengan masyarakat dalam

menghadapi tantangan kompetitif dengan membangun nilai-nilai inovasi inovasi ketika perusahaan berusaha untuk tidak hanya melibatkan para pemangku kepentingan, tetapi juga berkolaborasi dengan masyarakat atau pemangku kepentingan yang lebih luas.

Konsep bisnis telah mengalami evolusi, dimana nilai-nilai sosial menjadi landasan dalam penetapan berbagai kebijakan, proses hingga hasil yang diperoleh oleh perusahaan. Pertama-tama ada perbedaan antara konsep kewajiban sosial (*social obligation*), tanggung jawab sosial (*social responsibility*), dan kepedulian sosial (*social responsiveness*). Kewajiban sosial berkaitan dengan perilaku atau tindakan perusahaan dalam merespon kekuatan pasar atau ketentuan hukum. Kewajiban sosial bersifat proskriptif atau negatif untuk menentukan hal-hal yang dianggap etis tidak boleh dilanggar. Tanggung jawab sosial menuntut adanya kesepadanan antara perilaku perusahaan dengan norma-norma sosial yang berlaku, nilai dan harapan yang diletakkan dalam tindakan perusahaan. Sifatnya adalah preskriptif atau positif yang mengharuskan bertindak untuk kepentingan masyarakat. Kepedulian sosial menekankan bahwa yang penting bukanlah bagaimana sebuah perusahaan harus merespon tekanan sosial, tetapi apa yang seharusnya menjadi peran perusahaan dalam jangka panjang dalam sebuah sistem sosial yang selalau berubah. Ide dasarnya adalah bahwa orientasi bisnis bersifat antisipatoris dan preventif. Dengan demikian berbicara peran perusahaan terhadap masyarakat mencakup tanggung jawab sosial

dan kepedulian sosial, sementara kewajiban sosial lebih terkait dengan kinerja ekonomi murni sebuah perusahaan atau bisnis.

Inilah sebenarnya esensi daripada harmonisasi diantara peran *stakeholder* yang terjadi dalam dunia bisnis beserta perangkat lingkungan yang ada di dalamnya. Dengan menggabungkan antara ketiga konsep bisnis tersebut, yakni : konsep kewajiban sosial (*social obligation*), tanggung jawab sosial (*social responsibility*), dan kepedulian sosial (*social responsiveness*), maka diharapkan keberlanjutan usaha akan dapat berlangsung di masa masa mendatang dan organisasi bisnis akan semakin berkembang.

Mengenai bagaimana cara mensinergikan kepentingan berbagai pihak, maka perlu disesuaikan dengan sistem hukum, perbedaan kepentingan, karakter bisnis, kondisi lingkungan, serta kultur bangsa. Dalam melakukan sinergi, kepentingan berbagai pihak diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Sebagai contoh, dengan melakukan tanggung jawab sosial yang salah satu caranya adalah dengan menerapkan kegiatan CSR. CSR dinilai menjadi bagian integral strategi dari sebuah perusahaan. CSR disini memasukan berbagai komponen tanggungjawab perusahaan terhadap *stakeholder* dan juga tanggung jawab perusahaan dalam meningkatkan keuntungan. Sebagai contoh, salah satu produsen sabun memiliki misi untuk membuat penduduk di Indonesia memenuhi kebutuhan higienis. Misi ini dilandasi oleh fakta-fakta antara lain seperti anak dibawah usia 5 tahun meninggal karena diare dan infeksi pernapasan serius. Yang mana dengan menjaga

kebersihan tangan, risiko terkena diare dapat dikurangi sebesar 40% serta risiko terkena infeksi pernapasan dapat dikurangi sebesar 30%. Selaras dengan misi tersebut, disusun strategi untuk meningkatkan kesadaran dan pola hidup sehat.

Implementasi strategi ini dilakukan untuk mengkampanyekan hidup bersih mulai dari cuci tangan. Bentuk pelaksanaannya, disatu sisi perusahaan mengeluarkan biaya untuk mempromosikan pola hidup sehat kepada masyarakat. Sedang dari sisi bisnis terlihat ada kenaikan penjualan produk sabun antiseptik. Dengan demikian kepentingan pemegang saham juga terpenuhi.

Contoh lain adalah, produsen mobil yang berusaha mengefisienkan penggunaan bahan bakar, menjadikan ramah lingkungan, mengurangi efek pemanasan global, sekaligus menguntungkan bagi konsumen. Ditengah krisis keuangan, masyarakat semakin sadar akan efisiensi dan ramah lingkungan, sekaligus sebagai pemicu penjualan dan keuntungan. Profitabilitas yang tinggi pada giliran berikutnya juga dapat meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan perusahaan.

Rangkuman Bab 5

Setelah membaca dan memahami bab 5 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut:

1. Masing-masing pemangku kepentingan (*stakeholder*) tentunya memiliki perencanaan program pengembangan dan

pengelolaan UMKM, dimana kalau perencanaan program-program pengembangan dan pengelolaan dari masing-masing pemangku kepentingan ini dijadikan satu melalui sinergi program yang ter-integrated maka akan lebih bermanfaat bagi pelaku UMKM daripada perencanaan program itu dilaksanakan secara sendiri-sendiri oleh para pemangku kepentingan. Disinilah *stakeholder* sebagai sumber daya dapat memainkan peran dan fungsinya dalam upaya untuk memberdayakan sektor UMKM melalui program-program pengembangan dan pengelolaan usaha yang dilakukan oleh para pelaku UMKM yang ada.

2. Program-program yang selama ini sangat dibutuhkan oleh para pelaku UMKM, dan itu dapat dilakukan oleh para pemangku kepentingan sebagai sumber daya, antara lain : program klinik manajemen, program pelatihan dan pendampingan usaha, serta bina mitra.
3. Dalam pengembangan dan pengelolaan UMKM sangatlah dibutuhkan program yang lebih konkrit dan simpel sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM, dan dibuatkan program secara sinergi dan ter-integrated dari para pemangku kepentingan yang ada.
4. Adanya sinergitas dan kolaborasi program diantara para *stakeholder* dalam upaya pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM niscaya akan dapat menjadi pengungkit perubahan bagi sektor UMKM untuk menjadi usaha yang lebih baik dan lebih maju.

5. Dalam menjalankan program yang sifatnya sinergitas dan kolaboratif dalam upaya pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM tentunya sangatlah dibutuhkan harmonisasi diantara *stakeholder* yang terlibat. Artinya mereka tidak dapat mengedepankan ego sentralnya masing-masing, sehingga mereka harus mempunyai visi dan misi yang sama.

Daftar Istilah

Stakeholders	Bottom-up
Integrated	Supply Chain
Regulator	Fasilitator
Inisiator	Agent of Development
Bimtek	UB
BUMN	BUMD
BUMDes	Free Enterprise
Social Obligation	Social Responsibility
Social Responsiveness	

Latihan Soal

1. Berikan penjelasan saudara, bagaimana *stakeholder* dapat mengoptimalkan peran dan fungsi sebagai sumber daya !
2. Berikan penjelasan saudara bagaimana *stakeholder* dapat memainkan peran dan fungsi sebagai pengungkit perubahan bagi pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM !
3. Berikan penjelasan saudara, apa sebenarnya makna yang terkandung dalam harmonisasi peran *stakeholder* !

BAB 6

PERAN STAKEHOLDER DAN MANAJERIAL UMKM

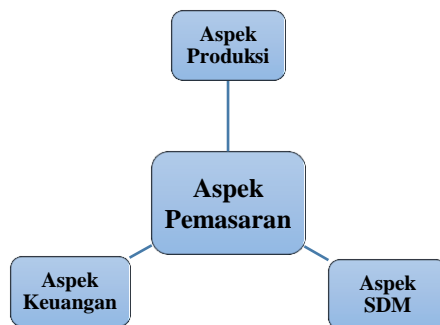
6.1 Klinik Manajemen

Secara umum, banyak tantangan, kendala dan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sektor usaha UMKM di Indonesia. Berbagai upaya telah banyak ditempuh oleh pemerintah melalui Kementerian Koperasi dan UKM dalam membantu untuk memberdayakan sektor usaha UMKM ini untuk bisa mandiri secara ekonomi melalui program pelatihan, pendampingan usaha, dan pemberdayaan. Namun demikian, hasil yang dicapai masih belum maksimal, dikarenakan oleh beberapa penyebab, hal ini tentunya membutuhkan kehadiran peran yang lebih besar dari para *stakeholder* dalam rangka pengembangan dan pengelolaan sektor UMKM yang lebih baik di masa mendatang.

Kendala yang dihadapi pelaku sektor UMKM pada umumnya merupakan masalah klasik yang sering dihadapi oleh kelompok usaha sektor informal lainnya, diantaranya : (1) aspek pengadaan bahan baku untuk keperluan produksi, (2) aspek teknologi produksi, (3) aspek pemasaran produk, (4) aspek ketenagakerjaan (SDM), (5) aspek permodalan, (6) aspek sarana dan prasarana, (7) aspek manajerial. Ketujuh aspek tersebut sampai saat ini belum memperoleh solusi yang konkrit secara holistic, baik dari kalangan birokrasi/pemerintahan, perguruan

tinggi (PT), penggiat UMKM, maupun dari kalangan bisnis yang lain. Upaya-upaya yang selama ini dilakukan dan ditempuh hanya sebatas mencari solusi yang sifatnya parsial dan tidak dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan, sehingga permasalahan yang terjadi sampai sekarang tidak dapat diselesaikan secara tuntas.

Dalam manajemen bisnis secara umum, permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sektor usaha UMKM dalam pengelolaan manajemen usahanya tersebut sebenarnya hampir sama dengan skala usaha menengah maupun besar seperti nampak pada ilustrasi gambar 6.1 berikut ini.



Gambar 6.1 Aspek Manajemen Pengelolaan Usaha

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh sektor UMKM dalam bidang manajemen pengelolaan usaha maupun aspek manajerial yang lainnya, sebenarnya dapat dilakukan melalui pemberian bantuan Klinik Manajemen dari para *stakeholder*.

Klinik manajemen adalah media dan sarana konsultasi bagi pelaku koperasi dan UMKM untuk mengatasi masalah-masalah

manajemen dan pengelolaan usahanya. Klinik manajemen UMKM ini merupakan terobosan inovatif yang digagas untuk pengembangan wirausahawan dan UMKM dalam pengembangan usahanya.

Klinik UMKM ini dapat memberikan 8 jasa layanan bagi para pelaku UMKM secara gratis yang dilaksanakan oleh Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur atau bisa bekerjasama dengan kalangan perguruan tinggi (PT) yang memiliki laboratorium manajemen, yakni layanan:

- (1) Konsultasi usaha,
- (2) Informasi usaha,
- (3) Pendampingan usaha,
- (4) Pelatihan,
- (5) Akses pembiayaan/permodalan,
- (6) Akses pemasaran produk UMKM,
- (7) Pusat informasi/pustaka kewirausahaan, dan
- (8) Klinik Koperasi dan UMKM keliling.

Dengan 8 layanan ini, Klinik UMKM memberikan bimbingan kepada pelaku UMKM mulai dari hulu hingga ke hilir, dari sisi produksi melalui berbagai pelatihan dan bimbingan, sisi akses permodalan serta sisi pemasaran.



Gambar 6.2 Klinik UMKM

Untuk menunjang layanan yang komprehensif ini, Klinik UMKM didukung para konsultan yang saat ini berjumlah 76 konsultan berasal dari seluruh kabupaten/kota di Jatim. Para konsultan ini melalui proses seleksi yang ketat bekerja sama dengan asosisasi *business development services* (BDS) Jawa Timur terus memperluas layanan klinik, sehingga telah dioperasionalkan klinik di 38 kabupaten/kota di Jatim sebagai bagian dari jejaring Klinik Koperasi dan UMKM Provinsi Jatim.

Layanan pertama yang diberikan oleh Klinik UMKM adalah konsultasi usaha yang bermanfaat membantu para pelaku UMKM terutama yang masih pemula dalam mengidentifikasi kondisi usaha, mengetahui permasalahan yang dihadapi dan mencari solusi bagi pemecahan masalah.

Kegagalan UMKM sering kali disebabkan oleh kegagalan dalam pengelolaan atau manajemen usaha. Walaupun pelaku UMKM sudah memahami cara produksi, tetapi bila tidak mengetahui bagaimana pengelolaan usaha yang baik, seperti menghitung harga pokok penjualan dan biaya-biaya yang terkait, maka pelaku usaha salah dalam menghitung harga jual, dan akhirnya usaha mereka kemudian merugi dan terpaksa gulung tikar. Dalam hal ini, para konsultan klinik bertugas untuk melayani para pelaku UMKM dengan membantu mereka memahami permasalahan dan bersama-sama mencari solusi untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi oleh pelaku UMKM.

Disisi yang lain, penguatan pelaku UMKM juga dilakukan melalui pemberian informasi usaha agar pelaku UMKM mengetahui usaha yang tepat sesuai dengan peluang dan kapasitas masing-masing. Para pelaku UMKM juga perlu mendapatkan bantuan dalam membuat studi kelayakan sebuah usaha, mencari lokasi yang tepat, membuat rencana usaha dan proposal permodalan, sehingga pelaku UMKM tidak bingung lagi dalam memulai usahanya.

Dalam kegiatan pendampingan, melalui klinik manajemen ini, para pelaku UMKM juga akan memperoleh pendampingan dalam pengurusan kredit, pengurusan HAKI, pengurusan legalitas usaha, maupun pendampingan wirausaha baru, serta pendampingan manajemen usaha dan pemasaran.

Penguatan pelaku UMKM juga dilaksanakan melalui pelatihan singkat yang menggabungkan teori dan praktek dengan beragam materi keilmuan. Selain memberikan pelatihan dan informasi usaha, Klinik UKM juga memberikan layanan akses pembiayaan melalui kerja sama dengan berbagai lembaga keuangan perbankan. Konsultan klinik UMKM juga mendampingi pelaku UMKM agar dana kredit yang diperoleh dapat dimanfaatkan secara optimal.

Klinik UMKM juga memfasilitasi dan menjembatani pelaku UMKM untuk mendapatkan akses permodalan dari berbagai sumber kredit dari BRI, Bank Mandiri, BNI, BPD Jatim serta lembaga keuangan non bank yaitu koperasi dan BMT.

Dari sisi hilir, Klinik UMKM juga membantu akses pemasaran produk – produk UMKM melalui promosi baik dalam skala lokal, nasional maupun internasional.

Sebagai salah satu contoh *stakeholder* yang memberikan layanan klinik manajemen, yakni UKM Center FEB UI



UKM Center FEB UI adalah sebuah lembaga yang berada di bawah naungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Berdiri sejak tahun 2005, UKM Center FEB UI hadir untuk berkontribusi memberikan solusi terhadap masalah-masalah pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), khususnya yang berkaitan dengan pemberdayaan UKM dan pengembangan kewirausahaan. UKM Center berkegiatan dalam bidang penelitian, konsultasi dan pelatihan serta seminar yang bertujuan untuk pemberdayaan usaha kecil dan mikro agar menjadi usaha yang maju dan berkembang serta menjadi penopang perekonomian yang kokoh di Indonesia.

Kegiatan pelatihan dilakukan UKM Center FEB UI antara lain berupa Bedah UKM yang dikemas dalam bentuk *workshop* dan *talkshow* sebagai ajang berbagi seputar tips dan permasalahan UMKM, dan Seri Mini Workshop berupa kelompok kecil yang dilakukan 2 kali dalam sebulan. UKM Center juga melakukan pelatihan terstruktur bagi pengusaha kecil dan mikro mengenai konsep dan rencana bisnis, manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen SDM, manajemen pemasaran dan legalisasi usaha. Pelatihan juga dilakukan dalam bentuk kunjungan ke pengusaha kecil yang telah sukses. Selain itu, juga menyelenggarakan pelatihan dalam bentuk *capacity building* bagi para pengusaha kecil dan mikro. Kegiatan pelatihan dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai pihak, antara lain Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, PMI, BUMN, seperti BANK BRI, PT Antam (Persero), dan PT Rekayasa Industri (Persero) juga dengan pihak swasta seperti PT Carefour. Pelatihan juga dilakukan dalam bentuk pendampingan usaha serta melakukan kegiatan mediasi penyaluran kredit mikro dari program kemitraan bina lingkungan (PKBL) dari BUMN melalui kerjasama berupa seleksi penilaian calon penerima dana serta evaluasi dan monitoring dalam rangka program UMKM naik kelas menjadi UMKM yang *Bankable*.

6.2 Pelatihan Manajemen UMKM

Usaha kecil memiliki potensi yang nyata dalam menunjang pembangunan di sektor ekonomi, antara lain: (1) Menyerap tenaga kerja, (2) Penghasil barang dan jasa pada tingkat harga yang terjangkau bagi kebutuhan rakyat banyak yang berpenghasilan rendah, dan (3) Penghasil devisa negara yang

potensial, karena keberhasilannya dalam memproduksi komoditi non migas. Karena perannya tersebut, maka usaha kecil perlu terus menerus dilatih dan dibina secara berkelanjutan agar dapat lebih berkembang dan maju.

Untuk mengembangkan usaha kecil, tentu saja dibutuhkan pelatihan. Menurut Sikula, 1976 dalam Susilo et.al (2014), pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan tertentu. Soeprihanto, 2001 dalam Alhempri, Raden (2013) menyatakan bahwa pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dari ketrampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan. Mangkunegara, Anwar Prabu (2011) berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Notoadmodjo, Soekidjo (2009) mengatakan pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau memperoleh keterampilan khusus bagi seseorang atau sekelompok orang. Hamalik (2007) menambahkan bahwa pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus menerus dalam rangka pembinaan ketenagakerjaan suatu organisasi. Dari beberapa

definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pembinaan, pengertian dan pengetahuan terhadap sekelompok fakta, aturan, serta metode yang terorganisasikan dengan mengutamakan pembinaan kejujuran dan ketrampilan operasional.

Menurut Hamalik (2007), tujuan umum pelatihan antara lain meliputi :

- (1) Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- (2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- (3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan manajemen (pimpinan).

Adapun tujuan khusus pelatihan adalah :

- (1) Tujuan latihan induksi, yaitu untuk membantu pegawai menyelesaikan pekerjaannya yang baru dan untuk memberikan beberapa ide mengenai perusahaan dan latar belakang pekerjaannya.
- (2) Tujuan latihan kerja, yaitu untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu jabatan tertentu.
- (3) Tujuan latihan pengawas, yaitu untuk memberikan pelajaran kepada pegawai tentang bagaimana memeriksa dan mengawasi serta melatih pegawai-pegawai lainnya.

- (4) Tujuan latihan manajemen, yaitu untuk memberikan latihan yang diperlukan dalam jabatan manajemen puncak (misal : akuntan, sekretaris, dll).
- (5) Tujuan latihan pengembangan pemimpin adalah untuk mengembangkan dan menambah kemampuan pemimpin-pemimpin yang sudah ada.

Menurut Hamalik (2007) program pelatihan meliputi unsur-unsur sebagai berikut :

- (1) Peserta latihan. Penetapan calon peserta latihan erat kaitannya dengan keberhasilan proses pelatihan yang nantinya turut menentukan efektifitas pekerjaan. Oleh karena itu perlu dilakukan seleksi yang teliti untuk memperoleh peserta yang baik berdasarkan kriteria antara lain : jenjang pendidikan dan keahlian, jabatan, pengalaman kerja, motivasi dan minat, pribadi serta intelektual;
- (2) Pelatih (instruktur). Pelatih memegang peran penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli, berkualifikasi dan profesional. Beberapa syarat sebagai pertimbangan adalah: telah disiapkan secara khusus sebagai pelatih, ahli di bidang spesialisasi tertentu, berkepribadian baik, berasal dari lingkungan dalam organisasi (lebih baik daripada berasal dari luar organisasi);
- (3) Lamanya pelatihan. Lamanya masa pelatihan berdasarkan pertimbangan tentang: jumlah dan mutu kemampuan yang

hendak dipelajari di pelatihan tersebut, kemampuan belajar para peserta dalam pelatihan, serta media pengajaran;

- (4) Bahan latihan. Bahan latihan sebaiknya disiapkan secara tertulis agar mudah dipelajari peserta. Cara penulisannya agar disesuaikan dengan buku pedoman penulisan karya ilmiah yang berlaku; dan
- (5) Bentuk pelatihan. Bentuk pelatihan yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai antara lain : *learning on the job*, *problem solving*, belajar melalui observasi, kuliah, latihan, penyuluhan, kursus studi, seminar, pengajaran dengan mesin, permainan bisnis, rotasi jabatan, program pengembangan manajemen, *task force*, dan lain-lain.

Pada usaha sektor UMKM, pelatihan manajemen juga sangatlah diperlukan. Pelatihan manajemen pada pelaku UMKM bertujuan untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif dan untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara rasional. Kegiatan pelatihan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud adalah dapat berupa tambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan dan perubahan sikap dan perilaku. Pelatihan sangatlah penting untuk meningkatkan kreativitas, keterampilan dan pengetahuan para pemilik dan karyawan usaha

kecil menengah dalam menjalankan bisnisnya agar dapat mengembangkan usahanya lebih maju lagi.

Pelatihan manajemen bagi pelaku UMKM hendaknya juga dilakukan secara kontinyu dan berkelanjutan seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis dan manajemen, serta persaingan usaha yang ada. Dengan berbekal pelatihan manajemen yang ada ini, niscaya pelaku UMKM diharapkan akan dapat menjalankan usahanya dengan lebih baik dan usahanya akan bertambah maju.

Berikut ini penulis ilustrasikan kegiatan Alfamart dalam memberikan kontribusinya pada sektor UMKM dengan memberikan pelatihan manajemen ritel.

Alfamart Gelar Pelatihan Manajemen Ritel UMKM

Upaya pembinaan UMKM khususnya toko kelontong terus dilakukan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Perusahaan pengelola mini market modern Alfamart dan Alfamidi ini kembali menggelar Pelatihan Manajemen Ritel Bagi Pelaku UMKM dan Toko Kelontong di Desa Undaan, Turen, Malang. Regional Corcom Manager PT SAT, Mochammad Faruq Asrori mengatakan visi Alfamart, ingin menjadi jaringan distribusi ritel terkemuka yang dimiliki masyarakat luas, berorientasi pada pemberdayaan pengusaha kecil, pemenuhan kebutuhan konsumen dan mampu bersaing global. Kegiatan ini, juga melibatkan anggota DPRD Kabupaten Malang, Sunarko dan LSM Medimas memiliki kepedulian kepada pelaku UMKM, sehingga ingin bersama sama mengimplementasikannya.

Dengan menggelar pelatihan UMKM ini, kami akan membagikan ilmu manajemen ritel modern kepada pelaku UMKM. Tujuannya agar kami bisa bangkit dan berkembang bersama. Secara garis besar, kelemahan pelaku UMKM adalah manajemen keuangannya, seperti masih semrawut, displaynya kurang menarik dan pelayanan konsumennya kurang bagus.

Satu lagi lemah dalam hal pemasaran. Dengan pelatihan ini, Alfamart berharap pelaku UMKM bisa berkembang dan bermitra dengan Alfamart. Yang penting ilmunya dahulu. implementasinya nanti bisa dilakukan sendiri atau bisa juga menjadi Outlet Binaan Alfamart. Bahkan Alfamart juga siap menampung produk produk UMKM yang punya nilai jual bagus. Anggota DPRD Kabupaten Malang, Sunarko menyebut Alfamart merupakan salah satu perusahaan yang punya kepedulian dan mau turun langsung ke masyarakat. Sebagai anggota dewan, saya bertugas menjembatani keinginan masyarakat termasuk UMKM. Untuk mewujudkannya, saya tidak boleh hanya mengandalkan pemerintah tapi juga melibatkan swasta.

Dia berharap tidak cuma pelatihan, namun juga diaplikasikan ilmunya. Alfamart harus membina dan mendampingi mereka. Bantu juga pelaku UMKM masuk Alfamart, tegasnya. Presidium LSM Medimas Rudi Hermanto, mengapresiasi pelatihan UMKM yang digelar Alfamart. Alhamdulillah respon peserta luar biasa. Tidak kurang dari 175 orang pelaku UMKM yang ikut dan aktif berdialog. Ini awal yang bagus dan mudah mudahan outputnya juga maksimal,"

Hal diatas adalah merupakan salah contoh bentuk kepedulian *stakeholder* dari kalangan bisnis yang sangat peduli terhadap eksisten usaha sektor UMKM dengan memberikan bantuan berupa pelatihan manajemen usaha bagi pelaku UMKM.

6.3 Pendampingan UMKM

Pemberdayaan UMKM melalui pendampingan merupakan langkah strategis untuk memajukan UMKM agar tumbuh dan berkembang secara matang. Munculnya berbagai permasalahan dalam mengelola sebuah usaha hendaknya bisa dijadikan sarana pembelajaran untuk menemukan solusi terbaik. Tidak satupun UMKM yang tidak mengalami kendala dalam pertumbuhannya. Akan tetapi setiap kendala hendaknya dijadikan sebagai tantangan untuk melakukan perbaikan dalam semua aspek manajemen di dalamnya.

Timbulnya beragam permasalahan sangat berkaitan erat dengan keberadaan pendamping atau fasilitator dalam mendampingi UMKM. Minimnya bimbingan menjadikan UMKM sulit untuk berkembang karena factor-faktor tersebut diatas. Dengan kata lain, kemajuan UMKM sangat ditentukan oleh besar kecilnya peran pendamping di lapangan.

Berdasarkan pengamatan dan pengalaman dalam memberikan konsultasi atau pendampingan, terdapat beberapa jenis kendala atau permasalahan yang sering dikeluhkan oleh UMKM, yaitu:

1. Kualitas sumber daya manusia UMKM yang masih rendah serta minimnya pengetahuan dan kompetensi kewirausahaan mengakibatkan rendahnya produktivitas usaha dan tenaga kerja. Hal tersebut juga tampak pada ketidakmampuan mereka dalam hal manajemen usaha, terutama dalam hal tata tertib pencatatan / pembukuan.
2. Banyak UMKM yang belum memiliki badan hukum yang jelas. Sebagian UMKM juga kurang memiliki pengetahuan tentang aspek legalitas dan perizinan, termasuk persyaratan yang harus dipenuhi dan prosedur yang ditempuh dalam proses pengurusannya.
3. Kurangnya inovasi produk. UMKM dinilai masih kurang menguasai teknologi, manajemen, informasi dan pasar. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, UMKM memerlukan biaya yang relatif besar, apalagi jika dikelola secara mandiri.
4. UMKM juga masih menghadapi kendala dalam hal akses modal dan pendanaan. Akibatnya, UMKM kesulitan dalam meningkatkan kapasitas usahanya atau mengembangkan produk-produk yang mampu bersaing. Sebagian besar UMKM belum cukup tersentuh oleh pelayanan lembaga keuangan formal (bank). Sehingga tidak sedikit dari UMKM terpaksa memanfaatkan jasa lembaga keuangan mikro yang tradisional meskipun dengan beban dan resiko yang cukup memberatkan demi mempertahankan kelangsungan hidup usahanya.

5. Kurangnya tenaga pendamping di lapangan menyebabkan banyak UMKM yang belum tersentuh layanan konsultasi dan pendampingan. Dengan demikian, sangat dibutuhkan kehadiran lembaga pengembangan bisnis untuk memfasilitasi pelaku UMKM dan memberikan layanan sesuai kebutuhan mereka.

Kendala-kendala atau permasalahan yang dihadapi pelaku UMKM tersebut pada dasarnya dapat diatasi melalui program pendampingan usaha.

Pendampingan merupakan alat pemberdayaan yang dianggap ampuh dan efektif dalam membantu seseorang atau lembaga/organisasi dalam mewujudkan cita-citanya. Pendampingan merupakan kerjasama antara dua pihak (Pendamping dan klien) yang didasarkan pada sikap saling percaya dan menghormati.

Yang dimaksud dengan pendampingan UMKM adalah kegiatan penguatan organisasi, kelembagaan dan usaha oleh Pendamping terhadap pelaku UMKM sehingga mampu meningkatkan produktifitas dan daya saing UMKM sehingga mampu tumbuh menjadi usaha yang berkelanjutan dengan skala yang lebih besar (naik kelas atau *scaling up*). Pendampingan UMKM adalah Tenaga terlatih yang bertugas melakukan penguatan terhadap Pelaku UMKM dalam mengatasi permasalahannya.

Pendampingan merupakan strategi yang umum yang dilakukan oleh lembaga baik instansi pemerintah, swasta maupun

LSM untuk mendukung kesuksesan program. Pada kementerian Koperasi dan UKM, kita mengenal beberapa program yang hampir sama dengan program Pendampingan, seperti; Petugas Penyuluh Koperasi Lapangan (PPKL), BDS, dan Konsultan PLUT (Pusat Layanan Usaha Terpadu). Jika dicermati fungsi dan peran PLUT maupun PPKL pada prinsipnya tidak berbeda jauh dengan peran Pendamping. Konsultan pendamping PLUT merupakan Tenaga profesional yang kompeten dibidang Perkoperasian dan Kewirausahaan serta terampil dalam melakukan mediasi, fasilitasi, advokasi, dan edukasi terhadap pembinaan dan pengembangan KUMKM. Kegiatan Pendampingan merupakan penyebarluasan informasi dan pemahaman perkoperasian dan kewirausahaan, melalui berbagai strategi dan metode guna mewujudkan praktek tata kelola perkoperasian dan UMKM yang profesional, serta memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi anggota (pemilik) pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

Pendampingan adalah suatu proses relasi sosial antara pendamping dengan korban dalam bentuk pemberian kemudahan (fasilitasi) untuk mengidentifikasi keutuhan dan memecahkan masalah serta mendorong tumbuhnya inisiatif dalam proses pengambilan keputusan sehingga kemandirian korban berkelanjutan dapat diwujudkan.

Dalam hal ini, fungsi pendampingan dapat dibedakan dalam beberapa kategori berikut ini :

- (1) Fungsi Penyembuhan (*healing*). Fungsi ini dipakai untuk membantu orang yang didampingi menghilangkan gejala-gejala yang disfungsi, mengembalikan menjadi normal kembali seperti semula
- (2) Fungsi Membimbing (*guiding*). Fungsi ini dipakai untuk membantu klien membimbing proses pengambilan keputusan
- (3) Fungsi Menopang (*sustaining*). Fungsi dipakai bila klien tidak mungkin kembali ke kondisi semula. Fungsi menopang digunakan sebagaimana adanya kemudian di atas kaki sendiri dalam keadaan baru, bertumbuh secara penuh dan utuh
- (4) Fungsi memperbaiki hubungan (*renconcilin*). Fungsi ini dipakai untuk membantu klien jika mengalami konflik batin dengan pihak lain yang mengakibatkan putus dan rusaknya hubungan
- (5) Fungsi membebaskan (*liberating, empowering, capacity building*). Fungsi ini dapat juga disebut sebagai membebaskan (*liberating*) atau memampukan (*empowering*) atau memperkuat (*capacity building*).

Pada sisi yang lain, kegiatan pendampingan juga dapat berfungsi, antara lain :

- (1) Pemungkinan (*enabling*) atau fasilitasi. Merupakan fungsi yang berkaitan dengan pemberian motivasi dan kesempatan bagi masyarakat, seperti; menjadi model , melakukan mediasi dan negosiasi, membangun consensus bersama
- (2) Penguatan (*empowering*). Fungsi ini berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan guna memperkuat kapasitas

masyarakat (*capacity building*). Tenaga pendamping bertindak sebagai agen yang memberikan masukan positif dan direktif berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya serta bertugas untuk membangkitkan kesadaran masyarakat, menyampaikan informasi, melakukan konfrontasi, menyelenggarakan pelatihan

- (3) Perlindungan (*protection*). Berkaitan dengan interaksi antar pendamping dengan lembaga-lembaga eksternal atas nama dan demi kepentingan masyarakat dampungannya. Dalam kaitan dengan fungsi ini seorang pendamping bertugas mencari sumber-sumber melakukan pembelaan, menggunakan media. Meningkatkan hubungan masyarakat dan membangun jaringan kerja, sebagai konsultan
- (4) Mendukung (*supporting*). Mengacu pada aplikasi keterampilan yang bersifat praktis yang mendukung perubahan positif pada masyarakat. Dalam hal ini pendamping dituntut tidak hanya mampu menjadi manajer perubahan yang mengorganisasi kelompok, melainkan mampu melaksanakan tugas-tugas teknis sesuai dengan berbagai keterampilan dasar, seperti: analisis sosial, mengelola dinamika, kelompok, menjalin relasi, bernegosiasi, berkomunikasi dan mencari serta mengatur sumber dana.

Program pendampingan UMKM adalah model pengembangan UMKM yang menitikberatkan pada upaya perbaikan sistem kelembagaan (*capacity building*) dan aspek

manajerial UMKM, dilakukan secara intensif dan berkelanjutan dengan melibatkan secara aktif konsultan-konsultan UMKM profesional. Konsultan-konsultan tersebut bertugas memberikan nasehat (*advisory*) dan konsultasi, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan operasional UMKM sehari-hari.

Program pendampingan UMKM dipandang cukup berhasil oleh banyak kalangan karena memiliki 3 keunggulan dibandingkan dengan model lain, yaitu :

1. Bersifat proaktif dan intensif, artinya konsultan-konsultan pelaksana program secara aktif, *day to day*, terjun ke lapangan untuk membantu pelaku UMKM. Bersama-sama mencari dan menemukan solusi dari setiap permasalahan UMKM di lapangan. Terkadang konsultan turut ke luar kota mendampingi pelaku UMKM untuk kepentingan *lobby* atau penyelesaian masalah dengan mitra usahanya.
2. Pendekatan aktif dan aplikatif, artinya berbagai strategi dan kebijakan konsultan secara langsung diujicobakan pada tataran praktis. Sehingga dapat langsung diukur seberapa efektif ide atau *problem solving* konsultan bagi kemajuan UMKM. Tidak lagi sebatas pada konsep atau wacana yang bersifat pandangan saja.
3. Menekankan pada keberhasilan pendekatan personal, artinya program ini amat sangat membutuhkan kemampuan konsultan dalam mengambil hati pelaku UMKM. Bagaimana pelaku UMKM bisa percaya dan mau mengikuti berbagai saran dan masukan konsultan tanpa terkesan menggurui mereka.

Dalam melakukan pendampingan UMKM ini, tenaga pendamping bisa berasal baik dari kalangan perguruan tinggi (*academic*), birokrasi (*government*), maupun bisnis (*business*). Dalam pelaksanaan program pendampingan UMKM, ketiga unsur dari *stakeholder* tersebut dapat melakukan kolaborasi dan sinergi kompetensinya untuk membantu pelaku UMKM yang akan didampingi. Melalui cara ini maka kegiatan pendampingan akan lebih efektif dan bermanfaat bagi pelaku UMKM, karena dalam program pendampingan, pelaku UMKM didampingi oleh tenaga-tenaga konsultan yang mempunyai latar belakang pengetahuan maupun kompetensi yang beragam, sehingga dapat membantu memberikan solusi yang sifatnya kompleks yang dihadapi oleh pelaku UMKM.

Dalam konteks pendampingan ini, efektivitas program pendampingan akan sangat menentukan arah pengembangan usaha pelaku UMKM dimasa mendatang. Oleh karenanya menurut hemat penulis agar program pendampingan dapat memperoleh keberhasilan dan bermanfaat bagi pelaku UMKM, maka seyogyanya program pendampingan ini dikaitkan dengan program pelatihan. Artinya, program-program pelatihan yang diperuntukkan bagi pelaku UMKM dilakukan secara bersama-sama dengan program pendampingan usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pelatihan sekaligus pendampingan usaha yang dilakukan di tempat pelaku UMKM melaksanakan kegiatan usahanya. Dengan cara demikian, maka materi-materi pelatihan yang diberikan sekaligus dapat diaplikasikan dan

diimplementasikan secara langsung oleh pelaku UMKM di tempat usahanya. Manakala pelaku UMKM masih merasa kesulitan dalam mengimplementasi materi pelatihan, maka akan membuka ruang bagi pelaku UMKM untuk dapat langsung berkonsultasi secara intens dengan konsultan sebagai tenaga pendamping yang ada.

6.4 Bina Mitra Dan Pengembangan UMKM

Program Kemitraan (PK) adalah program untuk meningkatkan kemampuan UMKM agar menjadi tangguh dan Mandiri. Program kemitraan ini dapat dilakukan antara perusahaan besar, BUMN atau BUMN dengan pelaku UMKM untuk bisa meningkatkan kapasitas usahanya melalui berbagai skim kemitraan. Maksud dan tujuan daripada program kemitraan antara kalangan bisnis/BUMN terhadap para pengusaha kecil adalah sebagai wadah kepedulian perusahaan besar dan BUMN terhadap perkembangan dan kemajuan para pengusaha kecil dalam memperluas lapangan kerja dan kesempatan berusaha yang diharapkan dapat menumbuhkan kembangkan para wiraswasta dalam berbagai sektor.

Kemitraan adalah perihal hubungan – jalinan kerja sama dan sebagainya sebagai mitra. Menurut Undang-Undang (UU) No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Pasal 8 ayat 1 yang berbunyi; “Kemitraan adalah kerja sama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan usaha oleh

usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan”.

Kemitraan adalah upaya yang melibatkan berbagai sektor, kelompok masyarakat, lembaga pemerintah maupun bukan pemerintah, untuk bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan bersama berdasarkan kesepakatan prinsip dan peran masing-masing. Dengan demikian untuk membangun kemitraan harus memenuhi beberapa persyaratan yaitu; persamaan perhatian, saling percaya, dan saling menghormati, harus saling menyadari pentingnya kemitraan, harus ada kesepakatan misi, visi, tujuan, dan nilai yang sama, harus berpijak pada landasan yang sama, kesediaan untuk berkorban.

Pola kemitraan usaha antara UMKM dengan kelompok Usaha Besar (UB) ini pada intinya adalah untuk menghadapi berbagai tantangan yang seringkali dihadapi oleh kelompok usaha UMKM dalam kegiatan usaha, dan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan.

Sementara itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Pasal 1 ayat 13 mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kemitraan adalah kerjasama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar.

Kemitraan memiliki prinsip-prinsip dalam pelaksanaannya, diantaranya adalah :

1. Kesetaraan atau keseimbangan (*equity*).

Pendekatannya bukan *top down* atau *bottom up*, bukan juga berdasarkan kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan saling percaya. Untuk menghindari antagonisme perlu dibangun rasa saling percaya. Kesetaraan meliputi adanya penghargaan, kewajiban, dan ikatan.

2. Transparansi.

Transparansi diperlukan untuk menghindari rasa saling curiga antar mitra kerja. Meliputi transparansi pengelolaan informasi dan transparansi pengelolaan keuangan.

3. Saling menguntungkan.

Suatu kemitraan harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

Pada dasarnya maksud dan tujuan dari kemitraan adalah “*win-win solution partnership*”. Kesadaran dan saling menguntungkan disini tidak berarti para partisipan dalam kemitraan tersebut harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang lebih dipentingkan adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing. Berdasarkan pendekatan cultural, kemitraan bertujuan agar mitra usaha dapat mengadopsi nilai-nilai baru dalam berusaha seperti perluasan wawasan, prakarsa, kreativitas, berani mengambil resiko, etos

kerja, kemampun aspek-aspek manajerial, bekerja atas dasar perencanaan, dan berwawasan kedepan.

Dalam kondisi yang ideal, tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kemitraan secara lebih konkrit adalah :

- (1) Meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat;
- (2) Meningkatkan nilai tambah bagi pelaku kemitraan;
- (3) Meningkatkan dan pemberdayaan masyarakat dan usaha kecil;
- (4) Meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, wilayah dan nasional;
- (5) Memperluas lapangan kerja;
- (6) Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 11 tercantum bahwa tujuan program kemitraan yaitu :

- (1) Mewujudkan kemitraan antar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- (2) Mewujudkan kemitraan antar Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;
- (3) Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- (4) Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;

- (5) Mengembangkan kerjasama untuk meningkatkan posisi tawar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- (6) Mendorong terbentuknya struktur pasar yang menjamin tumbuhnya persaingan usaha yang sehat dan melindungi konsumen; dan
- (7) Mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan pasar oleh orang perorangan atau kelompok tertentu yang merugikan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Dalam proses implementasinya, kemitraan yang dijalankan tidak selamanya ideal karena dalam pelaksanaannya kemitraan yang dilakukan didasarkan pada kepentingan pihak yang bermitra. Kemitraan yang dilakukan antara perusahaan dengan pemerintah maupun komunitas/masyarakat dapat mengarah pada tiga pola, diantaranya :

1. Pola kemitraan kontra produktif

Pola ini akan terjadi jika perusahaan masih berpijak pada pola konvensional yang hanya mengutamakan kepentingan *shareholders* yaitu mengejar profit sebesar-besarnya. Fokus perhatian perusahaan memang lebih bertumpu pada bagaimana perusahaan bisa meraup keuntungan secara maksimal, sementara hubungan dengan pemerintah dan komunitas atau masyarakat hanya sekedar pemanis belaka. Perusahaan berjalan dengan targetnya sendiri, pemerintah juga tidak ambil peduli, sedangkan masyarakat tidak memiliki akses apapun kepada perusahaan. Hubungan ini hanya menguntungkan beberapa oknum saja, misalnya oknum aparat pemerintah atau

preman ditengah masyarakat. Biasanya, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan hanyalah digunakan untuk memelihara orang-orang tertentu saja. Hal ini dipahami, bahwa bagi perusahaan yang penting adalah keamanan dalam jangka pendek.

2. Pola Kemitraan Semi produktif

Dalam skenario ini pemerintah dan komunitas atau masyarakat dianggap sebagai obyek dan masalah diluar perusahaan. Perusahaan tidak tahu program-program pemerintah, pemerintah juga tidak memberikan iklim yang kondusif kepada dunia usaha dan masyarakat bersifat pasif. Pola kemitraan ini masih mengacu pada kepentingan jangka pendek dan belum atau tidak menimbulkan sense of belonging di pihak masyarakat dan low benefit dipihak pemerintah. Kerjasama lebih mengedepankan aspek karitatif atau public relation, dimana pemerintah dan komunitas atau masyarakat masih lebih dianggap sebagai objek. Dengan kata lain, kemitraan masih belum strategis dan masih mengedepankan kepentingan sendiri (*self interest*) perusahaan, bukan kepentingan bersama (*commont interest*) antara perusahaan dengan mitranya.

3. Pola Kemitraan Produktif

Pola kemitraan ini menempatkan mitra sebagai subyek dan dalam paradigma *commont interest*. Prinsip simbiosis mutualisme sangat kental pada pola ini. Perusahaan mempunyai kepedulian sosial dan lingkungan yang tinggi,

pemerintah memberikan iklim yang kondusif bagi dunia usaha dan masyarakat memberikan dukungan positif kepada perusahaan. Bahkan bisa jadi mitra dilibatkan pada pola hubungan *resourced based patnership*, dimana mitra diberi kesempatan menjadi bagian dari *shareholders*. Sebagai contoh, mitra memperoleh saham melalui *stock ownership Program*.

Kerjasama antara perusahaan di Indonesia, dalam hal ini antara UMKM dan UB, dikenal dengan istilah kemitraan (Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan). Kemitraan tersebut harus disertai pembinaan UB terhadap UMKM yang memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Kemitraan merupakan suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Kemitraan merupakan suatu rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya, memulai membangun strategi, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi sampai target tercapai. Pola kemitraan antara UMKM dan UB di Indonesia yang telah dibakukan, menurut UU No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan PP No. 44 Tahun 1997 tentang kemitraan, terdiri atas 5 (lima) pola, yaitu : (1). Inti Plasma, (2). Subkontrak, (3). Dagang Umum, (4). Keagenan, dan (5). Waralaba.

Pola pertama, yaitu inti plasma merupakan hubungan kemitraan antara UMKM dan UB sebagai inti membina dan mengembangkan UMKM yang menjadi plasmanya dalam menyediakan lahan, penyediaan sarana produksi, pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi, perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha. Dalam hal ini, UB mempunyai tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*) untuk membina dan mengembangkan UMKM sebagai mitra usaha untuk jangka panjang.

Pola kedua, yaitu subkontrak merupakan hubungan kemitraan UMKM dan UB, yang didalamnya UMKM memproduksi komponen yang diperlukan oleh UB sebagai bagian dari produksinya. Subkontrak sebagai suatu sistem yang menggambarkan hubungan antara UB dan UMKM, di mana UB sebagai perusahaan induk (parent firma) meminta kepada UMKM selaku subkontraktor untuk mengerjakan seluruh atau sebagian pekerjaan (komponen) dengan tanggung jawab penuh pada perusahaan induk. Selain itu, dalam pola ini UB memberikan bantuan berupa kesempatan perolehan bahan baku, bimbingan dan kemampuan teknis produksi, penguasaan teknologi, dan pembiayaan.

Pola ketiga, yaitu dagang umum merupakan hubungan kemitraan UMKM dan UB, yang di dalamnya UB memasarkan hasil produksi UMKM atau UMKM memasok kebutuhan yang diperlukan oleh UB sebagai mitranya. Dalam pola ini UB

memasarkan produk atau menerima pasokan dari UMKM untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh UB.

Pola keempat, yaitu keagenan merupakan hubungan kemitraan antara UMKM dan UB, yang di dalamnya UMKM diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa UB sebagai mitranya. Pola keagenan merupakan hubungan kemitraan, di mana pihak prinsipal memproduksi atau memiliki sesuatu, sedangkan pihak lain (agen) bertindak sebagai pihak yang menjalankan bisnis tersebut dan menghubungkan produk yang bersangkutan langsung dengan pihak ketiga.

Pola kelima, yaitu waralaba merupakan hubungan kemitraan, yang di dalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lisensi, merek dagang, dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba dengan disertai bantuan bimbingan manajemen. Dalam pola ini UB yang bertindak sebagai pemberi waralaba menyediakan penjaminan yang diajukan oleh UMKM sebagai penerima waralaba kepada pihak ketiga.

Kemitraan dengan UB begitu penting buat pengembangan UMKM. Kunci keberhasilan UMKM dalam persaingan baik di pasar domestik maupun pasar global adalah membangun kemitraan dengan perusahaan-perusahaan yang besar. Pengembangan UMKM memang dianggap sulit dilakukan tanpa melibatkan partisipasi usaha-usaha besar. Dengan kemitraan UMKM dapat melakukan ekspor melalui perusahaan besar yang sudah menjadi eksportir, baru setelah merasa kuat dapat

melakukan ekspor sendiri. Disamping itu, kemitraan merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kesenjangan antara UMKM dan UB. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tumbuh kembangnya UMKM di Indonesia tidak terlepas dari fungsinya sebagai mitra dari UB yang terikat dalam suatu pola kemitraan usaha.

Manfaat yang dapat diperoleh bagi UMKM dan UB yang melakukan kemitraan diantaranya adalah (1). meningkatkannya produktivitas, (2). efisiensi, (3). jaminan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas, (4). menurunkan resiko kerugian, (5). memberikan social benefit yang cukup tinggi, dan (6). meningkatkan ketahanan ekonomi secara nasional. Kemanfaatan kemitraan dapat ditinjau dari 3 (tiga) sudut pandang. Pertama, dari sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha menuntut efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan, dan meningkatkan daya saing. Kedua, dari sudut moral, kemitraan usaha menunjukkan upaya kebersamaan dan kesetaraan. Ketiga, dari sudut pandang sosial-politik, kemitraan usaha dapat mencegah kesenjangan sosial, kecemburuan sosial, dan gejolak sosial-politik. Kemanfaatan ini dapat dicapai sepanjang kemitraan yang dilakukan didasarkan pada prinsip saling memperkuat, memerlukan, dan menguntungkan.

Keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan di antara yang bermitra dalam menjalankan

etika bisnisnya. Pelaku-pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etikan bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan. Yang dimaksud dengan etika dalam hal ini adalah sebuah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai dan norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia, baik sebagai pribadi maupun sebagai kelompok. Dengan demikian, keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap, dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut.

Disamping itu, ada banyak prasyarat dalam melakukan kemitraan usaha antara UMKM dan UB, diantaranya adalah harus adanya komitmen yang kuat diantara pihak-pihak yang bermitra. Kemitraan usaha memerlukan adanya kesiapan yang akan bermitra, terutama pada pihak UMKM yang umumnya tingkat manajemen usaha dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang rendah, agar mampu berperan sebagai mitra yang handal. Pembentukan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pemantapan organisasi usaha mutlak harus diserasikan dan diselaraskan, sehingga kemitraan usaha dapat dijalankan memenuhi kaidah-kaidah yang semestinya.

Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak lain, bukan atas kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Kalau kemitraan tidak didasari oleh etika

bisnis (nilai, moral, sikap, dan perilaku) yang baik, maka dapat menyebabkan kemitraan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berjalan tidaknya kemitraan usaha, dalam hal ini antara UMKM dan UB, tergantung pada kesetaraan nilai-nilai, moral, sikap, dan perilaku dari para pelaku kemitraan. Atau dengan perkataan lain, keberhasilan kemitraan usaha tergantung pada adanya kesetaraan budaya organisasi.

6.5 Pendampingan Pengelolaan Kredit

Salah satu aspek dalam pemberdayaan UMKM (usaha mikro, kecil menengah termasuk koperasi) telah sering diungkapkan sebagai permasalahan klasik adalah kekurangan permodalan. Hal ini disebabkan kendala keterbatasan akses ke sumber-sumber permodalan, terutama akses ke lembaga keuangan formal seperti Bank. Faktor lain adalah keterbatasan kemampuan dalam melengkapi persyaratan perbankan. Hal ini memberikan peluang bagi praktek pelepas uang (rentenir) untuk memberikan jasa dalam menyediakan dan memberikan pinjaman dengan bunga tinggi tetapi disertai pelayanan yang mudah, cepat dan tepat waktu sesuai kebutuhan.

Belajar dari pengalaman masa lalu dimana dimana telah banyak dilakukan program bantuan pendanaan kepada UMKM masih belum memberikan hasil yang optimal. Karena faktor persyaratan dan prosedur untuk mendapatkan pinjaman merupakan hal yang mendasar yang sangat sulit dipenuhi oleh

sebagian besar usaha kecil, maka faktor ini menjadi hal yang sangat penting dilakukan pendekatan baru dalam membangun sistem pembiayaan untuk usaha skala mikro dan perlunya ada segmentasi kebutuhan dari masing-masing usaha kecil. Interaksi antara lembaga keuangan (Bank) dan Non Perbankan dengan UMKM terdapat dua aspek penting yaitu : kepentingan dan manfaat dengantujuan yang sama.

Tujuan tersebut yaitu terwujudnya layanan keuangan yang efisien dan efektif. Walaupun tujuan sama dalam interaksi tersebut tetapi berbeda dalam sisi pandang, sehingga menimbulkan ketidak harmonisan interaksi diantara lembaga keuangan dan UMKM.

Peminjam atau nasabah (UMKM) mengharapkan terpenuhinya kebutuhan modal dalam waktu yang tepat, dengan persyaratan dan prosedur yang mudah serta dengan biaya murah. Sedangkan Lembaga keuangan apapun (formal atau informal dan lembaga non perbankan) atau kreditor tidak menjadi masalah, asal dapat memenuhi harapan tersebut.

Kreditor (lembaga keuangan) mengharapkan dapat memberikan layanan keuangan sesuai persyaratan dan prosedur tertentu untuk menghasilkan profit secara proporsional, jaminan keamanan atas uang yang dipinjamkan. Persyaratan dan prosedur ini menjadi parameter baku yang harus dipenuhi. Sementara usaha kecil tidak selalu dapat memenuhi ketentuan ini.

Dengan demikian faktor penentu dalam program bantuan pembiayaan bagi UMKM adalah proses pelayanan yang

mendasarkan pada aspek kepercayaan, kemudahan prosedur dan persyaratan, kedekatan serta pelayanan jemput-bola. Aspek-aspek tersebut adalah cocok dan dapat dipenuhi oleh usaha mikro dan kecil dalam tataran akar rumput. Walaupun juga banyak UMKM memperoleh sukses pembiayaan walaupun dengan persyaratan dan prosedur yang ketat yang ditetapkan Bank, lembaga non perbankan formal.

Pada dasarnya bank memberikan kredit dengan tujuan mendapatkan keuntungan di samping membantu usaha nasabah untuk investasi atau modal kerja dan membantu pemerintah dalam pembangunan serta pendapatan pemerintah dalam sektor pajak.

Kendala pelayanan kredit perbankan. Masih banyak usaha mikro yang sulit memperoleh layanan kredit perbankan karena berbagai kendala baik pada sisi usaha mikro dan sisi perbankan.

Kendala pada sisi usaha mikro antara lain :

- (1) Lokasi usaha sering kali jauh dari jangkauan Bank;
- (2) Volume usaha dan kebutuhan kredit rata-rata per nasabah masih kecil sehingga perbankan menganggap biaya transaksi terlalu tinggi dan tidak efisien;
- (3) Kelemahan dalam aspek pengelolaan usaha dan administrasi keuangan;
- (4) Kelemahan dalam aspek legal dan formalitas (perijinan);
- (5) Tidak memiliki kekayaan sebagai jaminan kredit sehingga oleh Bank dipandang beresiko tinggi.

Kendala pada sisi perbankan adalah :

- (1) Bank kurang pengalaman berhubungan dengan debitur pengusaha mikro;
- (2) Bank enggan mengalokasikan tenaga dan kredit untuk melayani kredit mikro karena dianggap tidak efisien dan beresiko tinggi.

Untuk mengatasi kendala tersebut diatas dan agar perbankan dapat melayani sektor riil khususnya, maka Bank Indonesia telah menyelenggarakan program Pengembangan Hubungan Bank dengan Kelompok Swadaya Masyarakat (PHBK) sejak tahun 1989.

Melalui program PHBK ini diharapkan akses sumber-sumber pembiayaan yang sangat diperlukan bagi pelaku usaha UMKM dapat terfasilitasi sehingga pelaku UMKM dapat memenuhi kebutuhan modalnya dalam menjalankan kegiatan usaha.

Konsep PHBK adalah suatu pola pelayanan keuangan yang diperkenalkan dan disediakan oleh BI kepada perbankan dan sektor riil untuk mengembangkan hubungan keuangan antara bank dan usaha mikro dengan pendekatan kelompok.

Tujuan PHBK adalah : (1) Mengembangkan, memperluas dan membudayakan layanan keuangan komersial perbankan kepada pengusaha mikro agar dapat meningkatkan pendapatannya, (2) Membantu perbankan untuk memperluas segmen pasar usaha mikro secara aman dan saling menguntungkan.

Partisipan dalam program PHBK antara lain terdiri dari beberapa lembaga, antara lain :

- (1) Bank, yaitu Bank Umum dan BPR sebagaimana disebutkan dalam UU tentang Perbankan.
- (2) LPSM atau Lembaga Pengembangan Swadaya Masyarakat, yaitu lembaga nir-laba yang memiliki program pengembangan sosial ekonomi khususnya bagi UMK.
- (3) Instansi Pemerintah, yaitu lembaga Pemerintah pada berbagai tingkatan yang memiliki atau terkait dengan program pengembangan sosial ekonomi khususnya bagi UMK.
- (4) Koordinator kelompok, yaitu suatu lembaga informasi atau program yang mempunyai kepedulian terhadap mengembangkan dan pembinaan kelompok masyarakat dalam rangka memajukan sosial ekonomi.

Sedangkan sasaran daripada program PHBK, antara lain terdiri dari :

- (1) Sasaran PHBK adalah Pengusaha mikro yang tergabung dalam kelompok Swadaya Masyarakat (KSM).
- (2) Pengusaha mikro adalah pelaku usaha di semua sektor ekonomi dengan kekayaan di luar tanah dan bangunan maksimum Rp 25 juta. Pengusaha mikro terdiri dari petani kecil, peternak, pengrajin, nelayan, industri kecil, pedagang kaki lima, bakulan di pasar, pengusaha mikro dibidang jasa dan lain-lain baik di kota maupun di pedesaan, termasuk masyarakat yang berpenghasilan tetap/pensiunan sepanjang

anggota tersebut mengelola usaha produktif, baik yang belum maupun yang sudah akses terhadap kepada layanan perbankan.

- (3) Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM) adalah sekumpulan orang yang melakukan kegiatan usaha skala mikro yang tergabung dalam satu ikatan pemersatu, yang saling mengenal dan percaya satu sama lain serta bersepakat untuk bekerjasama meningkatkan pendapatannya.
- (4) Dalam rangka PHBK, KSM dibedakan atas dua jenis, yang melakukan peranan yang berbeda dalam kegiatan hubungan keuangan dengan bank, yaitu:
 1. Kelompok Simpan Pinjam (KSP). Adalah KSM yang melakukan kegiatan simpan pinjam dari, oleh dan untuk para anggotanya. Kredit dari bank bersifat memperkuat sumber dana kelompok yang akan dipinjamkan kepada para anggotanya. Dalam hubungan keuangan dengan bank KSP bertindak sebagai *executing agent*.
 2. Kelompok Pengusaha Mikro (KPM). Adalah KSM yang semua anggotanya sepakat bekerjasama untuk memperoleh layanan bank guna mengembangkan usaha. Dalam hubungan keuangan dengan bank KPM bertindak sebagai *channeling agent*.
- (5) Baik KSP maupun KPM harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat dihubungkan dengan bank. PHBK menetapkan kriteria kelayakan KSP maupun KPM seperti pada Tabel 6.1 di bawah ini :

Tabel 6.1 Kriteria KSP Dan KPM Pada Konsep PHBK

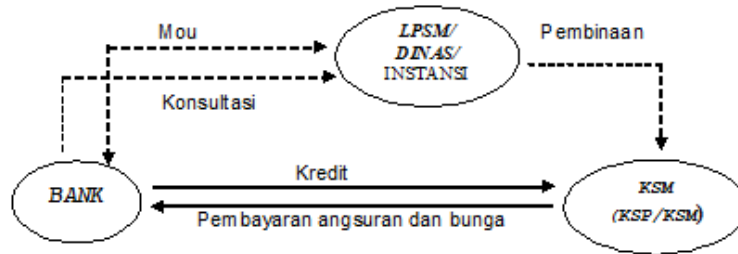
Aspek	Kriteria KSP	Kriteria KPM
Keanggotaan	Mempunyai ikatan pemersatu Lebih dari 20 orang Sebagian pelaku usaha Belum punya akses ke Bank	Mempunyai ikatan pemersatu 5 s/d 10 orang Semua pelaku usaha Belum atau sudah punya akses ke Bank (tabungan) dan tidak sedang menikmati kredit dari bank atau lembaga lain
Organisasi	Ada AD/ART tertulis	Tidak ada AD/ART tapi harus ada kesepakatan anggota tertulis
	Ada Rapat Anggota Tahunan (RAT) Pengurus dipilih RAT	Ketua dipilih anggota
	Ada pembukuan (Neraca, L/R) Berpengalaman lebih dari satu tahun	Tidak perlu berpengalaman, dapat dibentuk baru oleh bank LPSM atau koordinator kelompok
Usaha	Kegiatan simpan pinjam	

(6) Bank yang berminat mengembangkan pelayanan keuangan kepada pengusaha mikro dapat dilakukan pendekatan kepada KSM melalui suatu proses identifikasi, seleksi, pembinaan dan pelayanan kredit.

1. Identifikasi dalam rangka pelayanan kepada KSP melalui :
 - a. LPSM yang memiliki kelompok binaan KSP untuk model 1 dan 3
 - b. Dinas/Instansi Pemerintah yang memiliki kelompok atau populasi usaha mikro binaan untuk model 1.
2. Identifikasi dalam rangka pelayanan kepada KPM melalui :
 - a. LPSM/Dinas/Instansi yang memiliki kelompok binaan KPM untuk model 1.
 - b. Koordinator kelompok yang memiliki kelompok binaan KPM untuk model 2.

Adapun model hubungan antara Bank dengan KSM dapat dilakukan melalui pola-pola berikut ini :

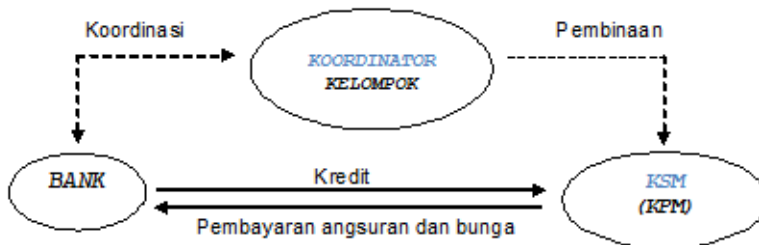
(1) Model Hubungan 1a



Gambar 6.3 Model Hubungan 1a, antara Bank dengan KSM

Bank melakukan pelayanan keuangan langsung kepada kelompok Bank dan LPSM/Dinas/Instansi Pemerintah membuat perjanjian kerja sama dalam rangka pembentukan dan atau pembinaan kelompok dengan kewajiban bank memberikan fee biaya pembinaan yang diperhitungkan dalam tingkat bunga kredit. Dalam hubungan ini LPSM/Dinas/Instansi bertindak sebagai *channeling agent*.

(2) Model Hubungan 1b

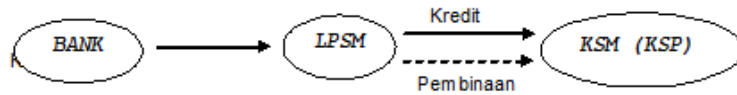


Gambar 6.4 Model Hubungan 1b, antara Bank dengan KSM

Bank melakukan pelayanan keuangan langsung kepada kelompok yang sudah dibentuk dan dibina oleh koordinator kelompok. Bank dan koordinator kelompok melakukan koordinasi dalam penyaluran dan pengembalian kredit. Mengenai

kompensasi terhadap koordinator kelompok diberikan sesuai kesepakatan masing-masing pihak antara bank, koordinator kelompok dan KPM.

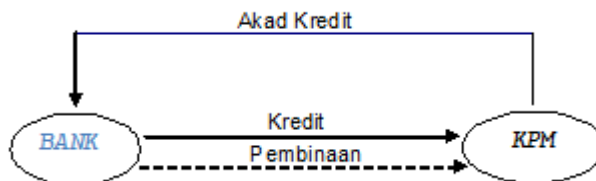
(3) Model Hubungan 2



Gambar 6.5 Model Hubungan 2, antara Bank dengan KSM

Bank memberikan pelayanan keuangan kepada kelompok melalui LPSM. Biaya kegiatan pembinaan diperoleh LPSM dari selisih bunga kredit dari bank dengan yang dibayar oleh kelompok. Akad kredit dilakukan antara bank dengan Pimpinan LPSM yang memiliki kewenangan legal. Kemudian akad kredit antara pimpinan LPSM dengan Ketua atau Pengurus kelompok yang memperoleh kuasa dari para anggotanya atau atas dasar keputusan rapat anggota yang dibuktikan oleh dokumen berita acara atau notulen. Dalam hubungan ini LPSM bertindak sebagai *executing agent*.

(4) Model Hubungan 3



Gambar 6.6 Model Hubungan 2, antara Bank dengan KPM

Model hubungan 3 antara bank dengan KPM Bank mengidentifikasi sendiri kelompok yang telah ada, atau

memfasilitasi proses pembentukan kelompok di antara pengusaha mikro potensial yang sudah terseleksi, memberikan pelayanan keuangan dan sekaligus membina kelompok-kelompok tersebut sebagai nasabahnya. Akad kredit dilakukan antara bank dengan Ketua atau Pengurus kelompok yang memperoleh kuasa dari para anggotanya atau atas dasar keputusan rapat anggota yang dibuktikan oleh dokumen berita acara atau notulen.

6.6 Mengenalkan UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu sektor penting perekonomian Indonesia dewasa ini, dimana jumlah pelaku UMKM setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan, apalagi ditambah dengan banyaknya bermunculan start-up baru yang sekarang ini lagi nge-trend di masyarakat, khususnya kaum milenial. Namun demikian, keberadaan usaha pelaku UMKM ini masih ada kendala yang menghadang. Salah satunya dari sisi promosi sehingga kurang mendapat perhatian masyarakat. Selain itu, banyak pelaku yang lokasinya yang tidak strategis dan sulit diakses. Kondisi ini pada dasarnya disebabkan karena para pelaku UMKM sendiri belum atau kurang memperkenalkan diri dengan kehadirannya di pasar bisnis.

Kehadiran dan keberadaan usaha pelaku UMKM di pasar bisnis pada dasarnya dapat dilihat dari bagaimana sebenarnya cara-cara atau upaya-upaya yang mereka tempuh untuk memberi tahu, menginformasikan kehadiran mereka di pasar bisnis diantara pelaku usaha lainnya yang lebih dahulu masuk ke pasar.

Banyak cara-cara yang bisa dipergunakan bagi pelaku UMKM untuk memberitahukan, menginformasikan, dan mengenalkan kehadirannya di pasar bisnis kepada masyarakat, salah satu diantaranya adalah melalui kegiatan promosi, pameran atau expo.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh pelaku UMKM, dewasa ini juga banyak dilakukan melalui berbagai alat dan sarana. Promosi melalui iklan, dalam bentuk brosur, katalog dan lainnya merupakan alat dan sarana promosi yang sudah umum dan banyak dipakai oleh kebanyakan kalangan bisnis dalam memperkenalkan produk, merk, atau perusahaannya selama ini. Selain itu ada berbagai alat dan sarana promosi lainnya yang dapat dipergunakan oleh pelaku UMKM dalam mengenalkan produk, merk, atau perusahaannya, yang menurut sebagian besar kalangan di pandang cukup efektif dan efisien, yakni dengan menggunakan aplikasi teknologi informasi yang cukup pesat perkembangannya saat sekarang ini.

Berbagai aplikasi berbasis teknologi informasi sekarang ini cukup banyak beredar di pasar yang dapat dipergunakan sebagai alat dan sarana untuk memperkenalkan dan menginformasikan konten mengenai apa dan siapa pelaku UMKM dengan menggunakan aplikasi tersebut.

Diantara aplikasi yang ada sebut saja misalnya, Aplikasi CariAja. CariAja, adalah merupakan aplikasi pencarian tempat berdasarkan posisi GPS yang ingin memberikan solusi bagi pelaku usaha UMKM untuk membantu mempromosikan dan

meningkatkan jumlah kunjungan di toko atau tempat melakukan kegiatan usaha. Pelaku UMKM yang usahanya belum terdaftar di aplikasi CariAja bisa langsung “*add place*” dan segera melakukan “*claim as owner*” agar calon konsumen bisa mendapatkan informasi terbaru mengenai apa dan siapa pelaku UMKM yang ada di dalamnya. Cari Aja adalah aplikasi pencarian tempat di sekitar yang dilengkapi dengan beberapa fitur unggulan. Fitur pertama adalah “Tambah Tempat” atau “*Add Place*” yang memungkinkan Anda untuk mendaftarkan usaha Anda di aplikasi CariAja. Fitur ini gratis, tanpa dipungut biaya, dan prosesnya pun sangat mudah. Di aplikasi CariAja pengguna juga dapat melakukan panggilan telepon ke toko Anda untuk melakukan reservasi ataupun pemesanan langsung. Apabila toko/usaha Anda sudah terdaftar di aplikasi CariAja, Anda dapat memanfaatkan fitur kedua, yakni melakukan “Klaim Sebagai Pemilik” atau “*Claim as Owner*” yang memberikan Anda akses khusus sebagai mitra CariAja untuk mengelola sendiri toko Anda, seperti update foto dan harga, jadwal buka/tutup, memberikan informasi promo, dan masih banyak lagi. Toko yang sudah diklaim sebagai pemilik akan mendapatkan icon contreng biru sebagai penanda. Ini tentunya akan memudahkan konsumen untuk terus mendapat informasi terbaru dari toko Anda, yang memancing mereka untuk dating langsung ke toko Anda.

Contoh aplikasi lain yang dapat dipergunakan oleh pelaku UMKM untuk berpromosi dan mengenalkan keberadaannya di pasar bisnis adalah : TUKUO, sebuah *market place* khusus

produk UMKM yang digagas dan diluncurkan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro Pemerintah Kabupaten Sidoarjo



Gambar 6.7 Aplikasi Market Place TUKUO

Dengan adanya *market place* TUKUO ini, maka informasi mengenai pelaku UMKM yang ada di kabupaten Sidoarjo akan mudah dicari dan diakses oleh siapa saja yang membutuhkan, apakah untuk mencari informasi produk, informasi tentang dimana dapat dibeli, dan lain sebagainya. Sedangkan manfaat yang didapat dari sisi pelaku UMKM, keberadaan *market place* TUKUO ini dapat dijadikan sebagai sarana tempat promosi dan mengenalkan produknya.

Disamping kedua contoh diatas, menurut hemat penulis, masih banyak cara-cara yang bisa digunakan oleh pelaku UMKM didalam memperkenalkan dan mempromosikan produknya agar dapat diketahui oleh masyarakat sebagai calon pembeli atau yang menjadi sasaran target pemasaran bagi pelaku UMKM dalam memasarkan produknya.

Rangkuman Bab 6

Setelah membaca dan memahami bab 6 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut :

1. Klinik manajemen UMKM ini merupakan terobosan inovatif yang digagas untuk pengembangan wirausahawan dan UMKM dalam pengembangan usahanya.
2. Dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan manajemen hendaknya mempertimbangkan pada materi pelatihan, tempat pelatihan, peserta pelatihan, pemberi pelatihan, serta orientasi pelatihan.
3. Pendampingan UMKM adalah kegiatan penguatan organisasi, kelembagaan dan usaha oleh Pendamping terhadap pelaku UMKM sehingga mampu meningkatkan produktifitas dan daya saing UMKM sehingga mampu tumbuh menjadi usaha yang berkelanjutan dengan skala yang lebih besar (naik kelas atau *scaling up*).
4. Kemitraan adalah kerja sama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan usaha oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan.
5. Berbagai aplikasi berbasis teknologi informasi sekarang ini cukup banyak beredar di pasar yang dapat dipergunakan sebagai alat dan sarana untuk memperkenalkan dan

menginformasikan konten mengenai apa dan siapa pelaku UMKM dengan menggunakan aplikasi tersebut.

Daftar Istilah

Klinik Manajemen	Business Development Services
Learning on The Job	Problem Solving
Task Force	Capacity Building
Bina Mitra	Win-Win Solution Partnership
Share Holders	Resources Based Partnership
Stock Ownership Program	CariAja
Add Place	Claim as Owner
TUKUO	Market Place

Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang saudara ketahui tentang Klinik Manajemen, Pendampingan usaha, Bina Mitra dalam kaitannya dengan pengembangan UMKM !
2. Kemitraan adalah merupakan salah satu strategi yang bisa ditempuh dalam mengembangkan sektor usaha UMKM di Indonesia. Coba saudara sebutkan disertai penjelasan secara singkat tentang bentuk-bentuk kemitraan yang bisa dijalankan dalam mengembangkan sektor usaha UMKM !
3. Program Pengembangan Hubungan Bank dengan Kelompok Swadaya Masyarakat (PHBK) merupakan salah satu program yang digagas oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan mengenai akses sumber pembiayaan UMKM. Coba saudara berikan penjelasan mengenai program PHBK dimaksud !

BAB 7

DAYA SAING UMKM

7.1 Karakteristik Daya Saing

Daya saing bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu. Konsep daya saing juga yang dapat diterapkan pada level nasional tak lain adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai nilai *output* yang dihasilkan oleh seorang tenaga kerja. Daya saing menurut Bank Dunia mengacu kepada besaran serta laju perubahan nilai tambah per unit input yang dicapai oleh perusahaan. Definisi-definisi diatas mengakui bahwa daya saing tidak secara sempit mencakup hanya sebatas tingkat efisiensi suatu perusahaan (mikro perusahaan) tetapi juga mencakup aspek di luar perusahaan seperti iklim berusaha (*business environment*) yang merupakan faktor di luar kendali perusahaan (external) seperti aspek yang bersifat *firm-specific*, *region specific*, atau bahkan *country-specific*.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan daya saing adalah kemampuan dari seseorang/organisasi/institusi untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna dibandingkan dengan seseorang / organisasi / institus lainnya,

baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.

Daya saing adalah konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub-sektor atau negara untuk menjual dan memasok barang dan atau jasa yang diberikan dalam pasar. Daya saing sebuah negara dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap perusahaan. Sedangkan pada level perusahaan, daya saing dibentuk dengan cara melakukan proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) secara berkesinambungan. Kemampuan yang dimaksud dalam pengertian daya saing diatas mencakup :

1. Kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya,
2. Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya,
3. Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti,
4. Kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Daya saing juga dapat diartikan sebagai produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau biasa kita sebut keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, Porter menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal berikut :

1. Mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri,

2. Dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat,
3. Kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

Pertanyaan yang kemudian muncul dalam konteks daya saing ini adalah : Bagaimana cara menentukan daya saing ? Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter (mengintroduksi 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*. Ketiga strategi generik ini dapat dijelaskan sebagaimana berikut.

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan.

Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan

pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, sharing biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: pemasaran produk, kreativitas dan bakat SDM, pengawasan yang ketat, riset pasar, distribusi yang kuat, ketrampilan kerja, serta biaya distribusi dan promosi rendah.

Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen

yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

2. Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya.

Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya. Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

3. Strategi Fokus (*Focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu

dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

Berdasarkan penjelasan diatas, menurut hemat penulis sebenarnya inilah yang merupakan karakteristik daripada ciri-ciri daya saing. Apabila sesuatu produk, misalnya produk pelaku UMKM memiliki ketiga karakteristik diatas, maka dapatlah dikatakan bahwa produk pelaku UMKM tersebut memiliki daya saing untuk berkompetisi atau bersaing di pasar dengan produk-produk lainnya yang ada.

Model konseptual untuk daya saing UMKM terdiri atas empat (4) elemen: skop daya saing perusahaan, kapabilitas organisasi dari perusahaan, kompetensi pengusaha/pemilik usaha, dan kinerja. Ada tiga aspek penting yang mempengaruhi daya saing UMKM, yakni (1) faktor-faktor internal perusahaan; (2) lingkungan eksternal; dan (3) pengaruh dari pengusaha/pemilik usaha.

Daya saing suatu produk UMKM mencerminkan daya saing suatu perusahaan dimana daya saing perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, yakni keahlian atau tingkat pendidikan pekerja, keahlian pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik, ketersediaan teknologi, ketersediaan informasi, dan ketersediaan input-input lainnya. Artinya apabila faktor-faktor ini dikembangkan dengan serius maka dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Sehingga akhirnya daya saing produk-produk yang dihasilkan dapat meningkat.

Daya saing suatu produk diukur berdasarkan indikator-indikator yakni pangsa ekspor, pangsa pasar luar negeri, volume/laju pertumbuhan ekspor, pangsa pasar dalam negeri, volume/laju pertumbuhan produksi, nilai/harga produk, diversifikasi pasar luar negeri, diversifikasi pasar domestik, dan kepuasan konsumen. Kemampuan UMKM melakukan ekspor mencerminkan daya saing globalnya.

7.2 Mengembangkan Daya Saing

Sesuatu (apakah itu perusahaan atau produk) dikatakan memiliki daya saing pasti akan memiliki keunggulan kompetitif. Demikian juga sebuah produk yang memiliki daya saing pasti produk tersebut akan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan produk pesaing lainnya yang ada dan beredar di pasar.

Untuk meningkatkan dan mengembangkan keunggulan kompetitif agar memiliki daya saing, setiap perusahaan harus menguasai atau memiliki, antara lain :

1. Teknologi
2. Tingkat entrepreneurship yang tinggi
3. Tingkat efisiensi/produktivitas yang tinggi dalam proses produksi
4. Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan
5. Promosi yang meluas dan agresif
6. Pelayanan teknikal maupun nonteknikal yang baik (*service after sale*)

7. Tenaga kerja dengan tingkat keterampilan/pendidikan, etos kerja, kreativitas, serta motivasi yang tinggi
8. Skala ekonomis
9. Inovasi
10. Diferensiasi produk
11. Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup
12. Jaringan distribusi di dalam dan terutama di luar negeri yang baik dan *well-organized/managed*
13. Proses produksi yang dilakukan dengan sistem *just-in-time* (JIT).

Dalam upaya mengembangkan daya saing, kiranya ketiga belas hal diatas perlu diimplementasikan oleh setiap perusahaan pada aktivitas bisnisnya. Selain itu ada banyak faktor yang sangat mempengaruhi dalam mengembangkan daya saing. Faktor-faktor dimaksud kiranya haruslah menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan (termasuk UMKM) dalam upaya mengembangkan daya saing bisnis atau usahanya. Faktor-faktor dimaksud, penulis coba berikan ilustrasi dan penjelasan sebagaimana di bawah ini.

Agar diperoleh suatu produk yang memiliki daya saing, ada beberapa prasyarat utama yang harus dimiliki, berdasarkan teori produksi, yaitu tenaga kerja (*labour*), *entrepreneurship*, modal, dan teknologi juga infrastrukturnya. Tenaga kerja, perusahaan yang menghasilkan produk berdaya saing tinggi cenderung memiliki tenaga kerja dengan keahlian/pendidikan yang tinggi. Perusahaan yang menghasilkan produk berdaya saing tinggi cenderung memiliki tenaga kerja yang berjiwa *entrepreneurship*

tinggi. Perusahaan yang menghasilkan produk berdaya saing tinggi cenderung memiliki modal yang banyak. Perusahaan yang menghasilkan produk berdaya saing tinggi cenderung memiliki/menguasai teknologi yang baik di bidangnya. Selain itu, perusahaan yang menghasilkan produk berdaya saing memiliki infrastruktur yang memadai.

Produk yang berdaya saing memiliki *positioning* dalam pasar. Yakni suatu produk yang proses produksinya sudah memenuhi standar internasional. Agar produk-produk yang dihasilkan penjualannya tinggi perlu dilakukan kegiatan promosi. Salah satunya melalui kegiatan pemeringkatan produk-produk. Kemudian agar segmentasi pasar dari produk tersebut meningkat perlu dilakukan peningkatan pangsa pasar. Agar terkoordinasi dengan baik, prasyarat utama maupun *positioning*, promosi, dan segmentasi pasar perlu dukungan kebijakan-kebijakan dari pemerintah sehingga diperoleh suatu produk yang memiliki daya saing tinggi.

Dalam hal standarisasi produk UMKM, salah satu faktor penentu daya saing suatu produk adalah mutu (kualitas) produk itu sendiri. Untuk meningkatkan mutu produk maka performance produk tersebut harus mengacu dan sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan atau standar. Standar berperan ganda, di satu sisi dapat dipakai sebagai alat bantu dalam perdagangan antar negara, pengakuan terhadap suatu standar (harmonisasi standar) antar negara-negara yang berdagang, dapat menghilangkan technical barrier. Sebaliknya penetapan standar nasional suatu negara dapat

juga digunakan sebagai *technical barrier* yang berguna untuk melindungi produsen dalam negeri dari serbuan produk impor yang tidak bermutu (dan selanjutnya tentu saja melindungi konsumen dalam negeri). Standarisasi nasional yang dilakukan di Indonesia melalui label SNI yang merupakan salah satu penentu daya saing produk nasional dalam perdagangan internasional, selain harga dan hak atas kekayaan intelektual (HAKI). SNI ini sangat penting terutama dalam rangka strategi non tarif, dimana standar sangat berperan dalam peningkatan daya saing produk nasional. Selain itu juga, pemakaian SNI merupakan bagian dari upaya perlindungan konsumen dan penguatan industri dalam negeri. Untuk produk-produk sektor UMKM, kebijakan standarisasi nasional sampai saat ini masih lemah. Padahal penerapan standarisasi pada produk dalam negeri penting untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing. Dengan standarisasi ini, UMKM diyakini dapat bertumbuh dengan pesat.

Kemudian dalam sisi pelatihan UMKM, Pelatihan UMKM merupakan salah satu upaya pengembangan UMKM sehingga akan muncul potensi usaha yang dapat menciptakan lapangan kerja. Pelatihan UMKM mutlak diperlukan untuk meningkatkan daya saing produk-produk UMKM kita. Selain itu juga untuk memperkuat jaringan dan pasar UMKM. Pelatihan UMKM yang bisa diberikan diantaranya pelatihan tentang proses produksi, mencari dana, pemasaran produk, dan sebagainya. Selain itu juga, pelatihan bisa diberikan dalam bentuk pola kemitraan yang menciptakan sebuah mata rantai saling terkait satu dengan

lainnya, meliputi pihak lembaga pendidikan, kalangan industri dan UMKM, bank, pasar, dan pemerintah. Lembaga pendidikan menjadi tempat pembelajaran dan pelatihan untuk menghasilkan tenaga profesional, sementara pihak industri dan UMKM menyediakan tenaga ahli, sarana dan prasarana manufaktur, jaringan pemasaran, serta memastikan ketersediaan kesempatan kerja. Diharapkan dari program pola kemitraan ini dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas UMKM.

Dalam hal peningkatan pangsa pasar UMKM, Selain masalah permodalan yang disebabkan sulitnya memiliki akses dengan lembaga keuangan karena ketiadaan jaminan (*collateral*), salah satu masalah yang dihadapi dan sekaligus menjadi kelemahan UMKM adalah kurangnya akses informasi, khususnya informasi pasar. Diantaranya meliputi keterbatasan mengakses informasi pasar, keterbatasan jangkauan pasar, keterbatasan jejaring kerja, dan keterbatasan mengakses lokasi usaha yang strategis. Hal tersebut menjadi kendala dalam hal pemasaran, karena dengan terbatasnya akses informasi pasar mengakibatkan rendahnya orientasi pasar dan lemahnya daya saing di tingkat global. Miskinnya informasi mengenai pasar tersebut, menjadikan UMKM tidak dapat mengarahkan pengembangan usahanya secara jelas dan fokus, sehingga jalannya lambat kalau tidak dikatakan stagnan.

Dalam menghadapi mekanisme pasar yang makin terbuka dan kompetitif, penguasaan pasar merupakan prasyarat untuk meningkatkan daya saing UMKM. Agar dapat menguasai pasar,

maka UMKM perlu mendapatkan informasi dengan mudah dan cepat, baik informasi mengenai pasar produksi maupun pasar faktor produksi. Informasi tentang pasar produksi sangat diperlukan untuk memperluas jaringan pemasaran produk yang dihasilkan oleh UMKM. Informasi pasar produksi atau pasar komoditas yang diperlukan misalnya (1) jenis barang atau produk apa yang dibutuhkan oleh konsumen di daerah tertentu, (2) bagaimana daya beli masyarakat terhadap produk tersebut, (3) berapa harga pasar yang berlaku, (4) selera konsumen pada pasar lokal, regional, maupun internasional. Dengan demikian, UMKM dapat mengantisipasi berbagai kondisi pasar sehingga dalam menjalankan usahanya akan lebih inovatif. Sedangkan informasi pasar faktor produksi juga diperlukan terutama untuk mengetahui : (1) sumber bahan baku yang dibutuhkan, (2) harga bahan baku yang ingin dibeli, (3) di mana dan bagaimana memperoleh modal usaha, (4) di mana mendapatkan tenaga kerja yang profesional, (5) tingkat upah atau gaji yang layak untuk pekerja, (6) di mana dapat memperoleh alat-alat atau mesin yang diperlukan. Informasi pasar yang lengkap dan akurat dapat dimanfaatkan oleh UMKM untuk membuat perencanaan usahanya secara tepat, misalnya : (1) membuat desain produk yang disukai konsumen, (2) menentukan harga yang bersaing di pasar, (3) mengetahui pasar yang akan dituju, dan banyak manfaat lainnya. Oleh karena itu peran pemerintah sangat diperlukan dalam mendorong keberhasilan UMKM dalam memperoleh akses untuk memperluas jaringan pemasarannya.

Selain memiliki kemudahan dan kecepatan dalam memperoleh informasi pasar, UMKM juga perlu memiliki kemudahan dan kecepatan dalam mengkomunikasikan atau mempromosikan usahanya kepada konsumen secara luas baik di dalam maupun di luar negeri. Selama ini promosi UMKM lebih banyak dilakukan melalui pameran-pameran bersama dalam waktu dan tempat yang terbatas, sehingga hubungan maupun transaksi dengan konsumen kurang bisa dijamin keberlangsungannya. Hal itu dapat disebabkan oleh jarak yang jauh atau kendala intensitas komunikasi yang kurang. Padahal faktor komunikasi dalam menjalankan bisnis adalah sangat penting, karena dengan komunikasi akan membuat ikatan emosional yang kuat dengan pelanggan yang sudah ada, juga memungkinkan datangnya pelanggan baru. Untuk itu diperlukan upaya untuk meningkatkan akses UMKM pada informasi pasar, lokasi usaha dan jejaring usaha agar produktivitas dan daya saingnya meningkat.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam menjalankan bisnis atau sering dikenal dengan istilah *e-commerce* bagi perusahaan kecil dapat memberikan fleksibilitas dalam produksi, memungkinkan pengiriman ke pelanggan secara lebih cepat untuk produk perangkat lunak, mengirimkan dan menerima penawaran secara cepat dan hemat, serta mendukung transaksi cepat tanpa kertas. Pemanfaatan internet memungkinkan UMKM melakukan pemasaran dengan tujuan pasar global, sehingga peluang menembus ekspor sangat mungkin. Agar UMKM di Indonesia

dengan segala keterbatasannya dapat berkembang dengan memanfaatkan teknologi informasi, perlu dukungan berupa pelatihan dan penyediaan fasilitas. Tentu saja tanggungjawab terbesar untuk memberi pelatihan dan penyediaan fasilitas ini ada di tangan pemerintah, disamping pihak-pihak lain yang punya komitmen, khususnya kalangan perguruan tinggi. Oleh karena itu, peran pemerintah diperlukan dalam mendorong keberhasilan UMKM untuk memperluas akses pasar. Salah satu gagasan pemberdayaan UMKM di era teknologi informasi sekarang ini adalah melalui pembentukan Pusat Komunikasi Bisnis Berbasis Web di setiap daerah kabupaten atau kecamatan di Indonesia. Pusat Komunikasi Bisnis berbasis Web ini diperuntukan bagi UMKM dalam mempromosikan usahanya, mengakses informasi faktor-faktor produksi, melakukan transaksi usaha, serta melakukan komunikasi bisnis lainnya secara global, dalam rangka memperluas jaringan usahanya.

Dukungan pemerintah dengan kebijakan-kebijakannya terhadap peningkatan daya saing produk-produk Indonesia khususnya sektor UMKM sangat diperlukan. Kebijakan pemerintah harus diarahkan untuk membantu UMKM secara sistematis dengan komitmen yang jelas kepada ekonomi rakyat, membangun berbagai bentuk pola kerjasama bisnis yang sinergis, serta berbagai kebijakan yang jelas dan terukur untuk menunjang setiap tahapan dalam daur bisnis, mulai dari penyusunan rencana bisnis, pengembangan produk, pembiayaan, promosi produk, hingga pengembangan kerjasama dalam bentuk riset terapan.

Selain itu yang tidak kalah pentingnya dalam hal dukungan pemerintah adalah perbaikan dalam infrastruktur. Daya saing produk-produk Indonesia yang rendah dibandingkan produk-produk dari negara lain, salah satu penyebabnya adalah adanya beban biaya logistik. Faktor utama yang menyebabkan biaya logistik di Indonesia tinggi adalah belum tersedianya infrastruktur dengan baik seperti jalan, jembatan, dan pelabuhan.

Secara makro, keseriusan pemerintah dalam meningkatkan daya saing produk-produk Indonesia (termasuk produk-produk UMKM) terutama melalui peningkatan sektor infrastruktur terlihat pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) yang setiap tahun mengalami peningkatan.

Bagi UMKM, intervensi pemerintah sebagai perwujudan dari *affirmative action* sangat diperlukan karena banyak faktor yang sangat tergantung kepada tindakan pemerintah. Juga diperlukan koordinasi antar kementerian dan lembaga pemerintah yang bersinggungan dengan UMKM.

Berkaitan dengan perdagangan bebas yang berlaku sekarang ini, dimana banyak produk-produk luar yang masuk ke Indonesia, maka tantangan yang dihadapi oleh pelaku usaha sektor UMKM adalah berkeaitan dengan dengan daya saing produk UMKM dibandingkan dengan produk-produk dari produsen yang berasal dari luar negeri. Hal ini merupakan tantangan yang dihadapi oleh sektor UMKM di Indonesia. Di sisi yang lain era perdagangan bebas juga merupakan peluang bagi sektor UMKM Indonesia untuk memasarkan produk-produknya,

baik ke kawasan China, maupun kawasan negara-negara ASEAN lainnya yang memang mempunyai potensi pasar yang cukup besar. Kondisi diatas merupakan peluang sekaligus tantangan tersendiri bagi produk-produk yang dihasilkan oleh sektor UMKM Indonesia untuk bisa bersaing di pasar bebas. Dalam hal ini peningkatan daya saing UMKM menjadi faktor kunci agar mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang terbuka lebar yang ada di pasar bebas.

Dewasa ini hampir semua pemerintah daerah telah mengembangkan produk atau komoditas unggulan daerah. Kriteria produk unggulan adalah (Tambunan dan Nasution, 2006) : (1) menggunakan bahan baku lokal, (2) sesuai dengan potensi dan kondisi daerah, (3) memiliki pasar yang luas, (4) mampu menyerap tenaga kerja yang cukup banyak, (5) merupakan sumber pendapatan masyarakat, (6) volume produksi yang cukup besar dan kontinyu, (7) merupakan ciri khas daerah, (8) memiliki daya saing relatif tinggi, dan (9) dapat memacu perkembangan komoditas yang lain. Penetapan produk unggulan tentu juga harus didasarkan pada keunggulan bersaing produk tersebut dibandingkan dengan produk sejenis di luar daerah atau bahkan produk sejenis di pasar internasional. Jika upaya mengembangkan komoditas unggulan tersebut dikerjakan dengan sungguh-sungguh maka tidak mustahil nantinya akan muncul komoditas daerah yang mempunyai daya saing di pasar internasional.

7.3 Manajemen Sebagai Pengungkit Daya Saing

Agar organisasi bisnis (termasuk pelaku usaha UMKM) dapat berdaya saing, pada dasarnya sangatlah ditentukan oleh bagaimana pihak intern perusahaan, dalam hal ini manajemen perusahaan (organisasi bisnis) menjalankan roda bisnisnya sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang telah diterima secara umum. Kisah sukses perusahaan-perusahaan bisnis yang memiliki daya saing, karena mereka selalu dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, disamping terus mengikuti perkembangan prinsip manajemen baru yang terus mengalami perkembangan. Disamping itu, perusahaan yang memiliki daya saing akan selalu beradaptasi dengan adanya perubahan lingkungan bisnis. Oleh karenanya, agar perusahaan (organisasi) bisnis dapat memiliki daya saing, menurut hemat penulis adalah mereka harus memperbaiki tata kelola yang ada di dalam intern manajemennya terlebih dahulu, setelah itu baru mempertimbangkan pengaruh-pengaruh yang datangnya dari lingkungan eksternal perusahaan (organisasi).

Untuk meningkatkan dan memelihara daya saing UMKM Indonesia secara umum dan meningkatkan partisipasi UMKM dalam *Global Value Chain* (GVC), faktor internal dan eksternal yang menentukan daya saing UMKM serta tingkat partisipasi dalam GVC perlu menjadi perhatian pemerintah. Faktor internal mencakup aspek-aspek yang dapat meningkatkan produktivitas UMKM Indonesia, yaitu sumber daya manusia (*human resource*),

strategi pemasaran, dan inovasi. Sementara faktor eksternal merupakan berbagai aspek di luar UMKM yang dapat mempengaruhi dan mendukung daya saing UMKM.

Dengan demikian perbaikan pada faktor internal harus menjadi prioritas bagi pelaku bisnis didalam rangka untuk memperbaiki dan meningkatkan daya saingnya, sehingga pada gilirannya hal ini akan dapat menjadi pengungkit daya saing perusahaan.

Faktor internal manajemen yang pertama adalah pada aspek tata kelola sumber daya manusia dalam sektor pelaku UMKM harus mendapatkan penanganan yang lebih baik terlebih dahulu. Aspek tata klola sumber daya manusia dalam perusahaan (organisasi) bisnis terkait dengan banyak hal, antara lain mulai dari kualitas SDM, cara rekrutment SDM, pelatihan, pembinaan dan pengembangan SDM, sampai dengan pemberian sistem kesejahteraan SDM.

Setelah perbaikan pada aspek tata kelola SDM, maka upaya-upaya untuk mendesian strategi pemasaran menjadi penting, karena hal ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan (organisasi) bisnis bisa mencapai tujuan dan sasaran dengan sumber daya yang mereka miliki. Pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan (organisasi) bisnis dalam hal ini akan sangat menentukan sekali efektivitas dan keberhasilan desain strategi pemasaran yang akan diimplementasikan. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi, maka

perusahaan (organisasi) bisnis akan dapat mengambil posisi persaingan dengan para pesaing bisnisnya yang ada di pasar. Cara ini banyak dikenal dengan istilah melakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Oppotunity, Threat*).

Pada sisi yang lain, aspek inovasi menjadi bagian ketiga yang harus dilakukan oleh SDM yang ada, agar mereka selalu memiliki sesuatu yang berbeda atau mempunyai keunggulan yang bisa dibedakan dengan apa yang dimiliki oleh kebanyakan para pelaku bisnis sebagai pesaing di pasar.

Inovasi adalah suatu proses dan/atau hasil pengembangan suatu produk atau sumber daya yang telah ada sebelumnya, sehingga memiliki nilai yang lebih berarti. Inovasi adalah suatu pembaharuan terhadap berbagai sumber daya sehingga sumber daya tersebut mempunyai manfaat yang lebih berguna bagi manusia. Proses inovasi sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, karena kedua hal tersebut dapat memudahkan dalam memproduksi sesuatu yang baru dan berbeda. Pada dasarnya manfaat inovasi adalah untuk menyempurnakan atau meningkatkan fungsi dari pemanfaatan suatu produk atau sumber daya sehingga manusia mendapatkan manfaat yang lebih. Inovasi terjadi di berbagai bidang kehidupan, mulai dari dunia bisnis, pendidikan, komunikasi, dan lain sebagainya.

Proses inovasi dilakukan secara terus menerus di dalam kehidupan manusia, karena adanya keinginan dari manusia untuk melakukan sesuatu menjadi lebih mudah dan cepat. Contoh

inovasi yang paling nyata dalam dunia bisnis adalah adanya perkembangan di bidang telekomunikasi sekarang ini, dimana telepon sekarang sudah menjadi berubah dan semakin canggih dari waktu ke waktu. Bila dahulu telepon menggunakan kabel, maka saat ini sudah beralih menjadi nirkabel dan dapat dibawa kemana saja dengan dilengkapi juga fitur yang sangat lengkap yang bertujuan untuk kemudahan bagi penggunaanya.

Dalam kaitannya dengan inovasi, sebenarnya ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan melakukan inovasi, antara lain :

1. Meningkatkan kualitas.

Secara umum, tujuan inovasi di berbagai bidang adalah : untuk meningkatkan kualitas dan juga nilai sesuatu hal yang sudah ada, baik itu produk atau layanan jasa. Dengan adanya inovasi terbaru, diharapkan produk-produk tersebut memiliki keunggulan dan manfaat yang lebih bernilai dari sebelumnya.

2. Mengurangi Biaya

Inovasi juga bertujuan untuk membantu mengurangi biaya, khususnya biaya tenaga kerja. Sebagai contoh, sekarang ini banyak diciptakan mesin atau peralatan yang serba otomatis yang dapat menggantikan tenaga manusia dalam proses produksi, seperti robot misalnya. Dengan adanya mesin atau peralatan tersebut maka biaya tenaga kerja untuk produksi akan bisa semakin berkurang. Selain itu, penggunaan mesin dan peralatan pada proses produksi barang/jasa tertentu akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

3. Menciptakan Pasar Baru

Dengan adanya produk yang lebih bernilai tinggi sebagai hasil dari inovasi, maka hal ini akan menciptakan pasar baru di masyarakat.

4. Memperluas Jangkauan Produk

Salah satu contohnya dapat kita lihat bersama dari bisnis e-commerce seperti saat ini. Para pebisnis bisa memperluas jangkauan produk mereka hanya dengan memanfaatkan internet yang dapat diakses lebih banyak calon konsumen potensial.

5. Mengganti Produk / Layanan

Inovasi juga bertujuan untuk mengganti produk atau layanan yang dianggap kurang efektif/efisien. Salah satunya dapat kita lihat inovasi yang terjadi pada mesin sepeda motor atau mobil sekarang ini, yang lebih hemat dalam penggunaan bahan bakar.

6. Mengurangi Konsumsi Energi

Manusia selalu ingin menghemat penggunaan energi, itulah sebabnya ada banyak sekali inovasi yang dilakukan manusia. Salah satunya adalah adanya sumber energi terbarukan yang memanfaatkan alam, misalnya tenaga surya, angin, dan air, sebagai sumber energi listrik.

Setelah faktor-faktor internal manajemen dapat ditangani, maka barulah pelaku bisnis memperhatikan dan mempertimbangkan pengaruh dari faktor eksternal yang akan mempengaruhi daya saing.

7.4 Daya Saing Sebagai Pengungkit Pertumbuhan UMKM

Kalau pada sub bab sebelumnya telah dijelaskan beragam faktor yang mempengaruhi daya saing UMKM ditinjau dari sisi internal perusahaan (organisasi) bisnis, maka pada sub bab ini akan kita coba bagaimana pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap daya saing perusahaan (organisasi) bisnis.

Faktor eksternal yang mempengaruhi daya saing , merupakan sekumpulan faktor yang berasal dari lingkungan luar dimana perusahaan (organisasi) bisnis berada. Faktor –faktor dimaksud bisa berasal dari *government* dengan segala macam regulasi dan peraturan perundangan yang dikeluarkannya, keadaan ekonomi, perkembangan teknologi, budaya (culture), dan lain sebagainya.

Dari sisi *government* misalnya, selama ini kebijakan pemerintah terkait UMKM lebih banyak menggunakan pendekatan yang bersifat kesejahteraan sosial dari pada pendekatan bisnis. UMKM dianggap sebagai entitas bisnis yang vulnerable dan memerlukan proteksi sehingga banyak kebijakan pemerintah terkait UMKM yang bersifat pemberian perlindungan yang “memagari” UMKM dari persaingan, sehingga pada saat berlakunya pasar bebas seperti sekarang ini, hampir bisa dikatakan mereka memiliki daya saing yang rendah.. Padahal, persaingan merupakan lingkungan yang diperlukan untuk tumbuh kembang perusahaan yang berdaya saing. Kebijakan tersebut kurang efektif dalam meningkatkan daya saing UMKM Indonesia. Untuk itu, paradigma berpikir dalam membuat

kebijakan terkait UMKM perlu diubah, dari perlindungan yang berlebihan menjadi fasilitasi untuk mendapatkan akses. Untuk berkembang, UMKM memerlukan akses, baik terhadap input yang murah dan mudah (bahan mentah, sumber daya manusia dan barang modal), dukungan keuangan maupun pasar untuk produk/jasa yang dihasilkan. Penambahan fasilitas bagi UMKM dan perbaikan implementasi kebijakan yang terkait fasilitas tersebut diharapkan dapat meningkatkan dan memelihara daya saing UMKM Indonesia dalam menghadapi pasar bebas di era global ini.

Isu mengenai globalisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang dampaknya dapat beragam terhadap UMKM. Globalisasi, melalui implementasi perdagangan dan pasar sebagai contoh, membuka akses pasar dalam negeri bagi produk luar masuk ke Indonesia sehingga dapat memberikan dampak negatif terhadap UMKM yang mempunyai daya saing rendah. Sebaliknya, dampak positif juga dapat dirasakan UMKM dengan terbukanya peluang untuk memperluas pasar produk domestik di negara yang ada di dunia. Dengan demikian, karakteristik UMKM yang dapat memanfaatkan peluang terbukanya akses ke pasar (atau *market access* dalam jargon literatur ekonomi internasional) di pasar internasional perlu didalami. Karakteristik tersebut akan berguna dan menjadi benchmark ideal untuk menyusun strategi dalam memperbaiki daya saing UMKM Indonesia.

Untuk meningkatkan dan memelihara daya saing UMKM Indonesia secara umum dan meningkatkan partisipasi UMKM dalam Global Value Chain (GVC), faktor internal dan eksternal yang menentukan daya saing UMKM serta tingkat partisipasi dalam GVC perlu menjadi perhatian pemerintah. Faktor internal mencakup aspek-aspek yang dapat meningkatkan produktivitas UMKM Indonesia, yaitu sumber daya manusia (human resource), strategi pemasaran, dan inovasi. Sementara faktor eksternal merupakan berbagai aspek di luar UMKM yang dapat mempengaruhi dan mendukung daya saing UMKM.

Faktor tersebut adalah kemudahan berusaha di Indonesia (*ease of doing business*), akses finansial dan permodalan, akses pasar, infrastruktur, dan kondisi makroekonomi.

Secara spesifik, beberapa hal yang perlu dibenahi untuk membangun, meningkatkan dan memelihara daya saing UMKM adalah :

1. Produktivitas dan Inovasi

Kualitas sumber daya manusia UMKM Indonesia merupakan salah satu faktor yang menghambat kinerja UMKM tersebut. Berdasarkan survey lapangan dan juga hasil diskusi dengan pelaku usaha, dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas tenaga kerja UMKM masih rendah. Demikian juga tingkat inovasi dalam perusahaan. Perbaikan pada tingkat pendidikan dan keahlian manajerial sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas UMKM. Pendidikan dalam hal ini meliputi pendidikan formal dan non-formal, yang dapat

meningkatkan keahlian pekerja UMKM. Sementara, keahlian manajerial sangat penting agar sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara efisien dan membantu meningkatkan skala usaha. Peningkatan produktivitas dilakukan dengan perbaikan tingkat pendidikan dan keahlian manajerial.

2. Kemudahan Berusaha (*Ease of Doing Business*)

Pemerintah telah memberikan kemudahan pengurusan perizinan bagi UMKM dan pembebasan biaya. Usaha lainnya adalah pembebasan UMKM dari pajak penghasilan selama 2 tahun pertama dan memberikan fasilitasi akses terhadap jasa konsultan pajak murah.

3. Akses Permodalan (*Access to Finance*)

Pemerintah mempunyai program Kredit Usaha Rakyat (KUR) untuk mendorong penyaluran kredit UMKM yang dijamin tanpa mempersyaratkan agunan tambahan dengan tingkat bunga disubsidi sebesar 12% per tahun. Selain itu, pemerintah melalui LPEI memberikan kredit ekspor bagi UMKM dengan persyaratan minimal 50 tenaga kerja.

4. Akses Pasar

Dengan melakukan program yang mendukung aspek pemasaran UMKM di pasar domestik dan program promosi ekspor dengan cara pandang yang lebih berorientasi pada pasar global.

5. Dukungan Infrastruktur.

Perbaikan dan pembangunan infrastruktur baru saat ini telah menjadi fokus pemerintah Indonesia, dan diperkirakan akan berdampak positif terhadap pertumbuhan bisnis di Indonesia.

6. Siklus Bisnis

Dampak krisis finansial menyebabkan turunnya permintaan global idealnya dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas dan keahlian pelaku UMKM sehingga pada saat permintaan mulai naik, UMKM Indonesia telah memiliki daya saing yang lebih baik.

Keenam hal diatas, pada dasarnya sekarang ini telah menjadi concern pemerintah dalam membangun, meningkatkan dan memelihara daya saing produk-produk UMKM untuk memasuki pasar bebas. Untuk itu diperlukan berbagai upaya dari pemerintah guna terus mendorong investasi, baik dari dalam maupun luar negeri. Untuk mendorong produktivitas ekonomi, pemerintah juga harus mempercepat pembangunan infrastruktur guna memperkuat konektivitas nasional, ketahanan energi sekaligus pangan. Apabila kesemua hal diatas dapat diimplementasikan, maka keenam hal tersebut akan dapat merupakan daya saing yang bisa dijadikan sebagai pengungkit pertumbuhan UMKM.

Sektor UMKM agar dapat tumbuh dan berkembang serta memiliki daya, memerlukan pengungkit yang dapat dijadikan sebagai alat pendorong bagi sektor UMKM mengalami pertumbuhan dalam skala usahanya. Sebagai pengungkit

pertumbuhan, maka daya saing yang dimiliki oleh pelaku UMKM harus mendapatkan penangan yang sangat serius, yang tidak saja harus dilakukan oleh kalangan pelaku UMKM sendiri, akan tetapi juga harus mendapatkan dukungan dari government beserta stakeholder yang lainnya. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya keterlibatan semua pihak dalam upaya untuk ikut mendorong pertumbuhan UMKM dengan berbasis daya saing yang dimiliki oleh para pelaku UMKM.

7.5 Pertumbuhan UMKM Sebagai Pengungkit Ekonomi Warga

Dewasa ini hampir semua pemerintah daerah telah mengembangkan produk atau komoditas unggulan daerah. Arah dan tujuan daripada pengembangan produk atau komoditas unggulan daerah ini sebenarnya adalah berkaitan dengan pemberdayaan ekonomi warga masyarakat yang ada di daerah untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan usaha sektor UMKM. Diharapkan dengan semakin banyaknya warga masyarakat yang ikut terlibat dalam usaha sektor UMKM maka tentunya hal ini akan dapat dijadikan sebagai pengungkit ekonomi bagi warga untuk bisa memperoleh kesejahteraan yang lebih baik, tingkat pendapatannya meningkat, status sosialnya mengalami peningkatan, dan lebih penting adalah mengurangi tingkat kemiskinan.

Dengan program produk atau komoditas unggulan daerah ini, diharapkan masing-masing daerah memiliki produk atau

komoditas yang bisa dijadikan unggulan untuk mengangkat daerahnya dengan memiliki ciri-ciri, karakteristik, serta keunikan masing-masing. Dengan adanya perbedaan dalam ciri, karakteristik, serta keunikan yang dimiliki oleh produk atau komoditas unggulan daerah ini, maka daya saing produk yang ada pada masing-masing daerah di Indonesia akan dapat meningkat. Peningkatan daya saing produk atau komoditas unggulan daerah ini biasanya dilakukan melalui inovasi, sehingga akan dapat menghasilkan produk yang selalu mengalami perubahan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan maupun selera pasar.

Kriteria produk unggulan adalah (Tambunan dan Nasution, 2006) : (1) menggunakan bahan baku lokal, (2) sesuai dengan potensi dan kondisi daerah, (3) memiliki pasar yang luas, (4) mampu menyerap tenaga kerja yang cukup banyak, (5) merupakan sumber pendapatan masyarakat, (6) volume produksi yang cukup besar dan kontinyu, (7) merupakan ciri khas daerah, (8) memiliki daya saing relatif tinggi, dan (9) dapat memacu perkembangan komoditas yang lain. Penetapan produk unggulan tentu juga harus didasarkan pada keunggulan bersaing produk tersebut dibandingkan dengan produk sejenis di luar daerah atau bahkan produk sejenis di pasar internasional. Jika upaya mengembangkan komoditas unggulan tersebut dikerjakan dengan sungguh-sungguh maka tidak mustahil nantinya akan muncul komoditas daerah yang mempunyai daya saing di pasar internasional.

Terkait dengan kebijakan pemerintah daerah dalam mengembangkan produk-produk unggulan sebagaimana diuraikan diatas, UMKM di Indonesia selama ini digunakan sebagai instrumen kebijakan sosial atau kebijakan untuk mengurangi pengangguran atau kemiskinan (Tambunan, 2008). Dengan demikian UMKM tidak dilihat sebagai kelompok bisnis murni. Agar UMKM dapat maju dan berkembang maka kelompok usaha ini harus dipandang dan ditanggapi sebagai kelompok bisnis murni. Artinya UMKM dapat tumbuh dan berkembang harus sepenuhnya dikarenakan kreativitas atau inovasi dari pengusaha/pemilik, bukan karena didorong - dorong atau “dipaksa” hidup oleh berbagai program atau skim-skim kredit atau bantuan khusus dari pemerintah. Ini artinya jika sebuah UMKM mati dikarenakan kalah bersaing, maka pemerintah tidak perlu memaksakan untuk menghidupkan kembali. Dalam bisnis hal tersebut adalah hal yang biasa, ada yang mati, berkembang, dan bahkan merosot. Implikasi dari perubahan paradigma dari orientasi sosial ke orientasi pasar dan daya saing adalah bahwa kebijakan UMKM harus menekankan sejumlah prinsip dasar, diantaranya sebagai berikut (Tambunan, 2010) :

- (1) Bisnis adalah tetap bisnis, jika seseorang membuka UMKM sendiri namun terpaksa tutup karena kalah bersaing, tidak perlu dibantu untuk dihidupkan kembali. Pada dasarnya UMKM jangan dipaksa bertahan jika memang barangnya tidak lagi disukai oleh konsumen.

- (2) Hanya UMKM yang memiliki potensi pasar karena punya keunggulan komparatif dan kompetitif yang perlu dibantu oleh pemerintah, jadi prinsip yang berlaku adalah “*picking the winners*”.
- (3) Fokus bantuan yang diberikan kepada UMKM harus pada pengembangan teknologi dan inovasi.
- (4) Pemberian kredit bagi UMKM tidak merupakan komponen yang paling penting. Pengalaman menunjukkan UMKM yang mulai dan atau berkembang dengan sendirinya akan didatangi oleh perbankan.
- (5) Bantuan pada UMKM tidak bersifat protektif, dalam konteks ini sejalan dengan prinsip yang bisa maju adalah UMKM yang mampu bersaing bebas dalam kondisi pasar non-diskriminasi.

Dalam konteks untuk meningkatkan daya saing UMKM di Indonesia ada hal penting yang harus dilakukan oleh pemerintah. Tugas pemerintah termaksud adalah (Tambunan, 2008) :

- (1) Menghilangkan segala hambatan yang bersifat artificial terhadap pertumbuhan UMKM, untuk itu kebijakan pemerintah harus bersifat netral terhadap semua jenis atau skala usaha.
- (2) Tidak ada salahnya pemerintah menerapkan kebijakan proteksi terhadap usaha-usaha skala kecil yang baru tumbuh, namun jangka waktunya harus jelas dan tidak lama serta kebijakan ini harus bersifat pembelajaran.

Berkaitan dengan proses pembelajaran, pemerintah dapat membantu meningkatkan daya saing UMKM melalui lewat proses *capacity building*. Hal ini terkait dengan penentu daya saing dari perusahaan adalah perusahaan itu sendiri dan pelaku kuncinya adalah pengusaha dan pekerja. Di dalam UMKM pengusaha atau pemilik merupakan penggerak utama perusahaan. Dalam hal ini kreativitas, jiwa kewirausahaan, dan jiwa inovatif dari pengusaha yang didukung oleh keahlian atau ketrampilan para pekerja adalah sumber utama peningkatan daya saing UMKM. Agar pengusaha dan pekerja UMKM dapat berperan dengan optimal, paling tidak ada 5 prasyarat utama yaitu mereka sepenuhnya memiliki (Tambunan, 2008): (1) pendidikan, (2) modal, (3) teknologi, (4) informasi, dan (5) input krusial lainnya. Pemenuhan kelima prasyarat utama tersebut sifatnya harus dinamis, dalam arti harus mengikuti : (1) perubahan pasar (selera konsumen dan tekanan persaingan), (2) perubahan ekonomi nasional dan global, (3) kemajuan teknologi, dan (4) penemuan-penemuan material baru untuk produksi. Bukan hal yang mudah bagi UMKM untuk memenuhi kelima prasyarat tersebut. Harus digaris bawahi bahwa pemenuhan kelima prasyarat utama tersebut adalah tanggungjawab sepenuhnya UMKM. Bagaimana cara memenuhi adalah bagian strategi yang harus dilakukan oleh UMKM.

Strategi yang harus dilakukan oleh UMKM untuk meningkatkan daya saingnya terdiri dari 2 komponen :

- (1) Komponen yang pertama adalah strategi untuk memenuhi kelima prasyarat utama tersebut. Pertanyaannya adalah bagaimanakah pengadaan pendidikan, modal, teknologi, informasi, dan input secara kontinyu dan efisien?
- (2) Komponen kedua adalah strategi untuk menggunakan secara optimal kelima prasyarat tersebut menjadi produk yang kompetitif. Khusus komponen yang kedua, perhatian harus difokuskan kepada peningkatan kemampuan produksi dan kemampuan pemasaran. Upaya peningkatan kemampuan produksi termasuk peningkatan teknologi dan kemampuan disain produk. Selanjutnya upaya peningkatan kemampuan pemasaran termasuk promosi, distribusi, dan pelayanan purna jual. Harus diakui sebagian besar UMKM di Indonesia lemah dalam penguasaan teknologi dan juga dalam strategi pemasaran.

Berkaitan dengan pengembangan UMKM di Indonesia, terutama untuk meningkatkan daya saing di pasar global, maka ada beberapa hal yang penting menjadi pertimbangan utama, antara lain:

- (1) Banyaknya bantuan kepada UMKM berupa uang tidak tepat sasaran, berpotensi overlapping dan menimbulkan moral hazard. Untuk itu yang perlu dilakukan adalah koordinasi bantuan kepada UMKM sehingga tepat sasaran, pendisiplinan kementerian/lembaga pemberi bantuan untuk melakukan inovasi dalam menyusun skema bantuan. Hal lain adalah bantuan pelatihan teknis produksi, keuangan,

pemasaran, dan kewirausahaan perlu ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya. Selanjutnya keikutsertaan UMKM dalam promosi untuk menembus pasar internasional perlu ditingkatkan frekuensinya.

- (2) Diperlukan insentif untuk diversifikasi produk, pengkayaan desain, dan hak paten untuk produk UMKM. Untuk itu diperlukan kebijakan insentif fiskal dan non-fiskal bagi pengembangan industri kreatif dan pengusaha pionir. Di samping itu juga perlu dilakukan perlindungan dan sosialisasi mengenai hak paten.
- (3) Mendorong penggunaan teknologi informasi untuk kegiatan usaha UMKM. Untuk itu diperlukan alokasi APBN kementerian/lembaga bagi UMKM dalam bentuk akses internet yang memadai dan biaya langganan yang terjangkau. Dengan jaringan internet yang tersedia akan memudahkan UMKM untuk memperoleh bahan baku dan memasarkan produknya.
- (4) Pemberian suku bunga khusus dan skema pembiayaan yang lebih baik khususnya untuk UMKM yang menghasilkan produk memiliki prospek tinggi di pasar internasional. Di samping itu juga perlu dilakukan penyederhanaan prosedur penyaluran kredit.

7.6 Pemberdayaan Masyarakat Sebagai penggerak Ekonomi

Pemberdayaan ekonomi masyarakat adalah penguatan pemilikan faktor-faktor produksi, penguatan penguasaan distribusi dan pemasaran, penguatan masyarakat untuk mendapatkan gaji/upah yang memadai, dan penguatan masyarakat untuk memperoleh informasi, pengetahuan dan ketrampilan, yang harus dilakukan secara multi aspek, baik dari aspek masyarakatnya sendiri, maupun aspek kebijakannya.

Dalam konsep praktis, pemberdayaan masyarakat dapat kita bedakan menjadi 3 konsep. **Konsep pertama**, pemberdayaan yang hanya berkulat di “daun” dan “ranting” atau pemberdayaan konformis. Karena struktur sosial, struktur ekonomi, dan struktur ekonomi sudah dianggap *given*, maka pemberdayaan adalah usaha bagaimana masyarakat tunadaya harus menyesuaikan dengan yang sudah *given* tersebut. Bentuk aksi dari konsep ini merubah sikap mental masyarakat tunadaya dan pemberian santunan, seperti misalnya pemberian bantuan modal, pembangunan prasarana pendidikan, dan sejenisnya. Konsep ini sering disebut sebagai *magical paradigm*. **Konsep kedua**, pemberdayaan yang hanya berkulat di “batang” atau pemberdayaan reformis. Artinya, secara umum tatanan sosial, ekonomi, politik dan budaya, sudah tidak ada masalah. Masalah ada pada kebijakan operasional. Oleh sebab itu, pemberdayaan gaya ini adalah mengubah dari *top down* menjadi *bottom up*, sambil mengembangkan sumberdaya manusianya, menguatkan

kelembagaannya, dan sejenisnya. Konsep ini sering disebut sebagai *naïve paradigm*. **Konsep ketiga**, pemberdayaan yang hanya berkutat di “akar” atau pemberdayaan struktural. Karena tidakberdayanya masyarakat disebabkan oleh struktur politik, ekonomi, dan sosial budaya, yang tidak memberi ruang bagi masyarakat lemah untuk berbagi kuasa dalam bidang ekonomi, politik, dan sosial budaya, maka stuktur itu yang harus ditinjau kembali. Artinya, pemberdayaan hanya dipahami sebagai penjungkirbalikan tatanan yang sudah ada. Semua tatanan dianggap salah dan oleh karenanya harus dihancurkan, seperti misalnya memfasilitasi rakyat untuk melawan pemerintah, memprovokasi masyarakat miskin untuk melawan orang kaya dan atau pengusaha, dan sejenisnya. Singkat kata, konsep pemberdayaan masyarakat yang hanya berkutat pada akar adalah penggulingan *the powerful*. Konsep ketiga ini sering disebut sebagai *critical paradigm*.

Oleh Pranarka dan Moelyarto (1996), karena kesalahpahaman mengenai pemberdayaan ini, maka menimbulkan pandangan yang salah, seperti bahwa pemberdayaan adalah proses penghancuran kekuasaan, proses penghancuran negara, dan proses penghancuran pemerintah.

Karena persoalan atau isu strategis perekonomian masyarakat bersifat lokal spesifik dan problem spesifik, maka konsep dan operasional pemberdayaan ekonomi masyarakat tidak dapat diformulasikan secara generik. Usaha memformulasikan konsep, pendekatan, dan bentuk operasional pemberdayaan

ekonomi masyarakat secara generik, memang penting, tetapi yang jauh lebih penting, adalah pemahaman bersama secara jernih terhadap karakteristik permasalahan ketidakberdayaan masyarakat di bidang ekonomi. Sebab dengan pemahaman yang jernih mengenai ini, akan lebih produktif dalam memformulasikan konsep, pendekatan, dan bentuk operasional pemberdayaan ekonomi masyarakat yang sesuai dengan karakteristik permasalahan lokal.

Dari berbagai pandangan mengenai pemberdayaan masyarakat diatas, maka konsep pemberdayaan ekonomi secara ringkas dapat dikemukakan sebagaimana berikut ini (Sumodiningrat, 1999) :

1. Perekonomian rakyat adalah perekonomian yang diselenggarakan oleh rakyat. Perekonomian yang diselenggarakan oleh rakyat adalah bahwa perekonomian nasional yang berakar pada potensi dan kekuatan masyarakat secara luas untuk menjalankan roda perekonomian mereka sendiri. Pengertian rakyat adalah semua warga negara.
2. Pemberdayaan ekonomi rakyat adalah usaha untuk menjadikan ekonomi yang kuat, besar, modern, dan berdaya saing tinggi dalam mekanisme pasar yang benar. Karena kendala pengembangan ekonomi rakyat adalah kendala struktural, maka pemberdayaan ekonomi rakyat harus dilakukan melalui perubahan struktural.
3. Perubahan struktural yang dimaksud adalah perubahan dari ekonomi tradisional ke ekonomi modern, dari ekonomi lemah

ke ekonomi kuat, dari ekonomi subsisten ke ekonomi pasar, dari ketergantungan ke kemandirian. Langkah-langkah proses perubahan struktur, meliputi: (1) pengalokasian sumber pemberdayaan sumberdaya; (2) penguatan kelembagaan; (3) penguasaan teknologi; dan (4) pemberdayaan sumberdaya manusia.

4. Pemberdayaan ekonomi rakyat, tidak cukup hanya dengan peningkatan produktivitas, memberikan kesempatan berusaha yang sama, dan hanya memberikan suntikan modal sebagai stimulan, tetapi harus dijamin adanya kerjasama dan kemitraan yang erat antara yang telah maju dengan yang masih lemah dan belum berkembang.
5. Kebijakannya dalam pembedayaan ekonomi rakyat adalah: (1) pemberian peluang atau akses yang lebih besar kepada aset produksi (khususnya modal); (2) memperkuat posisi transaksi dan kemitraan usaha ekonomi rakyat, agar pelaku ekonomi rakyat bukan sekadar price taker; (3) pelayanan pendidikan dan kesehatan; (4) penguatan industri kecil; (5) mendorong munculnya wirausaha baru; dan (6) pemerataan spasial
6. Kegiatan pemberdayaan masyarakat mencakup: (1) peningkatan akses bantuan modal usaha; (2) peningkatan akses pengembangan SDM; dan (3) peningkatan akses ke sarana dan prasarana yang mendukung langsung sosial ekonomi masyarakat lokal.

Dari enam butir pokok mengenai konsep pemberdayaan masyarakat ini, dapat disimpulkan, bahwa: (1) pemberdayaan

masyarakat tidak dapat dilakukan hanya melalui pendekatan daun saja, atau cabang saja, atau batang saja, atau akar saja; karena permasalahan yang dihadapi memang ada pada masing-masing aspek; (2) pemberdayaan masyarakat dalam bidang ekonomi, tidak cukup hanya dengan pemberian modal bergulir, tetapi juga harus ada penguatan kelembagaan ekonomi masyarakat, penguatan sumberdaya manusianya, penyediaan prasarananya, dan penguatan posisi tawarnya; (3) pemberdayaan masyarakat dalam bidang ekonomi atau penguatan ekonomi rakyat, harus dilakukan secara elegan tanpa menghambat dan mendiskriminasikan ekonomi kuat; untuk itu kemitraan antar usaha mikro, usaha kecil usaha menengah, dan usaha besar adalah jalan yang harus ditempuh; (4) pemberdayaan masyarakat dalam bidang ekonomi adalah proses penguatan ekonomi rakyat menuju ekonomi rakyat yang kokoh, modern, efisien; dan (5) pemberdayaan masyarakat dalam bidang ekonomi, tidak dapat dilakukan melalui pendekatan individu, melainkan harus melalui pendekatan kelompok.

Melalui keenam butir pokok konsep pemberdayaan masyarakat diatas, maka diharapkan pemberdayaan masyarakat akan dapat menjadi penggerak ekonomi, baik untuk warga masyarakat sebagai individu maupun kelompok.

Bagaimana implementasi praktek dilapangan dengan konsep pemberdayaan masyarakat yang sekarang ini ada dan sudah berjalan sejak era reformasi sampai dengan sekarang. Dari berbagai program dan atau proyek pemberdayaan masyarakat di

bidang ekonomi yang selama ini telah digulirkan oleh pemerintah, apakah itu program Inpres Desa Tertinggal (IDT), proyek Pembangunan Prasarana Pendukung Desa Tertinggal (P3DT), Proyek Pengembangan Kecamatan (PPK), Proyek Pengembangan Kawasan Desa-kota Terpadu (PARUL), Pengembangan Ekonomi Masyarakat Lokal (PEML/LED) dan Program Pemberdayaan Daerah Mengatasi Dampak Krisis Ekonomi (PDMDKE) sampai dengan yang baru-baru ini adalah Program Hibah Bina Desa (PHBD), secara umum memiliki kemiripan dimenasi pendekatan, seperti misalnya: (1) bantuan modal bergulir; (2) bantuan pembangunan prasarana; (3) pengembangan kelembagaan lokal; (4) penguatan dan pembangunan kemitraan usaha; dan (5) fasilitasi dari pendamping eksternal. Hal ini tentunya memerlukan pengkajian yang lebih mendalam dan komprehensif agar kegiatan program pemberdayaan masyarakat benar-benar dirasakan dan membawa dampak dan manfaat bagi masyarakat, khususnya masyarakat kecil yang selama ini termarginalkan.

Rangkuman Bab 7

Setelah membaca dan memahami bab 7 di atas, beberapa hal penting yang dapat diambil sebagai rangkuman sebagai berikut :

1. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya

relatif yang dimilikinya atau biasa kita sebut keunggulan kompetitif.

2. Agar diperoleh suatu produk yang memiliki daya saing, ada beberapa prasyarat utama yang harus dimiliki, berdasarkan teori produksi, yaitu tenaga kerja (labour), entrepreneurship, modal, dan teknologi juga infrastrukturnya.
3. Dalam meningkatkan daya saing, pelaku bisnis hendaknya memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal yang ada.
4. Dalam meningkatkan daya saing sektor UMKM sangatlah diperlukan dukungan dari stakeholder, dalam hal ini pemerintah.

Daftar Istilah

Business Environment	Firm Specific
Region Specific	Country Specific
Value Added Creation	Cost Leadership
Differentiation	Focus
Cost Effectiveness	Economies of Scale
Learning and Experience Curve	Market size
Service After Sales	Well Organized
Just In Time	Technical Barrier
SNI	Collateral
E-Commerce	Affirmative Action
Ease of Doing Business	Access to Finance
Given	Magical Paradigm
Naive Paradigm	Critical Paradigm

Latihan Soal

1. Coba berikan penjelasan saudara apa yang dimaksud dengan daya saing !
2. Berikan penjelasan saudara tentang faktor-faktor daya saing yang dikemukakan oleh Michael Porter dalam “*Porter’s Five Forces* “ !
3. Coba sebutkan dan berikan penjelasan tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi daya saing !
4. Coba sebutkan dan berikan penjelasan tentang berbagai dukungan pemerintah untuk meningkatkan daya saing sektor UMKM di Indonesia !

DAFTAR PUSTAKA

- Alhempri, Raden Rudi dan Wismar Harianto, 2013, Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan terhadap Pengembangan Usaha Kecil pada Program Kemitraan Bina Lingkungan. Media Riset Bisnis dan Manajemen, volume 13, Nomor 1, April 2013.
- Arnoldo C. Hax dan Nicolas S. Majluf, 1984. Strategic Management : An Integrative Perspective, New Jersey : Prentice-Hall.
- Branco, Manuel Castelo dan Lúcia Lima Rodriguez, "Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility", EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies), Vol. 12, No. 1(2007), hlm. 5-15.
- Carr, A. Z., "Is Business Bluffing Ethical", Harvard Business Review, Vol. 46No. 1, 1968, hlm. 143-153.
- Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", Academy of Management Review, Vol. 4No. 4, 1979, hlm. 497-505.
- Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol. 34No. 4, 1991, hlm. 39-48.
- Donaldson, T. dan L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", Academy of Management Review, Vol. 20 No. 1, 1995, hlm. 65-91.
- Fitriati Rachma. (2015). Menguak Daya Saing UMKM Industri Kreatif: Sebuah Riset Tindakan Berbasis Soft Systems Methodology. Jakarta: Buku Obor.
- Freeman, R. Edward, "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", dalam L.B. Pincus (ed.), Perspectives in Business Ethics, Singapore: McGraw Hill, 1998, hlm. 171-181.

- Hamalik, Oemar (2000), Pengembangan SDM : Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan, Pendekatan Terpadu, Cetakan 1, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Harvard Business Review. 1991. Michael E. Porter on Competition and Strategy. Harvard Business Review Paperback. No. 90079.
- Hasan, M. Nashihin, (2005). "Karakter dan Fungsi Pesantren", dalam Manfred Oepen dan Woligang Karcher, *Dinamika Pesantren*
- John A Pearce dan R. Robinson, 1988. *Strategic Management*, Illinois: Irwin.
- Michael A. Hitt, R.D. Ireland, Robert E. Hoskisson. 1995. *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. Minneapolis: West Publishing Co.
- Michael E. Porter. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rahardjo, M. Dawam dan Fakhri Ali, (1993). *Factor-faktor Keuangan yang Mempengaruhi Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia*. Jakarta : LP3ES.
-, M. Dawam, (2003). "Pemahaman dan Pemberdayaan Masyarakat Madani", Makalah disampaikan pada acara Kongres Kebudayaan V tahun 2003, diselenggarakan oleh Depdiknas RI, di Bukittinggi, Sumatra Barat,
- Sasono, Adi, (1987). "Politik Ekonomi dan Pengembangan Pedesaan di Jawa", dalam Manfred Oepen dan Woligang Karcher, (eds), *Dinamika Pesantren: Dampak Pesantren dalam Pendidikan dan Pengembangan Masyarakat*, terjemahan Sonhaji Saleh, Jakarta: P3M.
- Setiarso, B. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. (Online), (https://www.researchgate.net/publication/239611242_PENGELOLAAN_PENGETAHUAN_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_dan_MODAL_INTELEKTUAL_INTELLECTUAL_CAPITAL_untuk_PEMBERDAYAAN_UKM), diakses 12 Januari 2013.

- Setyobudi, A. 2007. Peran Serta Bank Indonesia dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan*, 5 (2): 29– 35.
- Sumodiningrat, Gunawan (1994). *Pemberdayaan Masyarakat dan Jaring Pengaman Sosial*. Gramedia; Jakarta.
- Susilo, Bambang, Hendra Wijaya, dan Nanik Yuliati, 2014. Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Usaha di KUD Marem Desa Serut Kecamatan Panti Kabupaten Jember Tahun 2013, Penelitian dipublikasikan, diakses tanggal 10 Januari 2017
- Tambunan, T. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Jakarta: Salemba.
- Tambunan, T., dan Nasution, F., 2006, “Pengkajian Peningkatan Daya Saing UKM yang Berbasis Pengembangan Ekonomi Lokal”, *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*, Nomor 2 Tahun I, 26 – 40. Diakses dari <http://www.depkop.go.id> pada tanggal 7 September 2010.
- Tambunan, T.T.H., 2008, “Ukuran Daya Saing Koperasi dan UMKM”, Background Study, RPJM Nasional Tahun 2010-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UKM Bappenas. Diakses dari <http://www.kadin-indonesia.or.id> pada tanggal 8 September 2010.
- Tambunan, T.T.H., 2010, “Paradigma Terhadap Peran UMKM di Indonesia Harus Dirubah”, Editorial Agustus 2010, Center for Industry, SME & Business Competition Studies, Universitas Trisakti. Diakses dari http://www.fe.trisakti.ac.id/pusatstudi_industri/ pada tanggal 9 September 2010.
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2004-2004, Penerbit Sinar Grafika hal 52-53
- Undang-Undang No. 9 Tahun 1995. Tentang Usaha Kecil Menengah (UKM)
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

BIOGRAFI PENULIS



Wahyudiono, dilahirkan di suatu desa yang masuk wilayah Kabupaten Magetan, telah menyelesaikan pendidikan pada program sarjana akuntansi (S1) pada tahun 1986, mengikuti program magister manajemen (S2) dengan spesialis pemasaran pada tahun 1996 dan dilanjutkan program pendidikan doktor (S3) bidang ilmu ekonomi manajemen lulus tahun 2006 pada lembaga yang sama Universitas Airlangga Surabaya.

Karier sebagai dosen dimulai pada tahun 1983 sebagai asisten dosen sampai akhirnya meraih jabatan akademik Lektor Kepala dan dosen bersertifikasi tahun 2009. Sejak tahun 2008 mulai menekuni bidang penelitian dengan minat kajian dibidang strategik dan manajemen UMKM, pariwisata dan industri kreatif. Memperoleh hibah penelitian Dikti sejak tahun 2012 sampai tahun 2019 dan memperoleh kepercayaan terlibat dalam tim penelitian sebanyak delapan judul penelitian yang telah didanai oleh Kemenristekdikti (skema penelitian hibah bersaing & penelitian terapan unggulan perguruan tinggi. Menjadi narasumber berbagai seminar/workshop terkait tata kelola lembaga perguruan tinggi, akreditasi institusi/lembaga, penelitian, kinerja dosen/lembaga, dan manajemen UMKM, menjadi asesor kompetensi profesi (LSP/BNSP bidang Akuntansi) dan asesor beban kinerja dosen bagi dosen tersertifikasi. Sampai saat ini masih aktif sebagai dosen tetap fakultas ekonomi dan bisnis universitas Narotama Surabaya, sekaligus dosen tidak tetap di beberapa perguruan tinggi lain Perbanas, Uwika, UKDC, Itats dan Unitomo Surabaya baik program vokasi, program sarjana maupun program pasca sarjana. Jabatan struktural yang pernah diemban sebagai ketua prodi Akuntansi, ketua prodi magister manajemen, dekan fakultas ekonomi, ketua pusat penelitian, ketua departemen perencanaan dan pengembangan universitas, ketua pusat teknologi pembelajaran, ketua senat fakultas ekonomi dan sekretaris senat universitas. Aktif dalam berbagai organisasi profesi di antaranya Forum Dekan Fakultas Ekonomi di Surabaya, forum dosen serdos fakultas ekonomi di Surabaya, anggota Asosiasi Ilmuwan Manajemen Indonesia, anggota Ikatan Doktor Ekonomi Indonesia dan anggota Forum Manajemen Indonesia.



Maria Widyastuti, dilahirkan di daerah Jawa Tengah tepatnya di kota Klaten, menempuh pendidikan program sarjana bidang manajemen lulus tahun 1984 di Universitas Negeri Surakarta, dilanjut Program Magister Manajemen lulus tahun 2002 di Univeristas Putra Bangsa Surabaya serta mengikuti program doktor ilmu manajemen lulus pada tahun 2017 di STIE-Indonesia Surabaya.

Kariernya di bidang pendidikan dimulai pada tahun 1988, pada saat ini telah meraih jabatan akademik lektor kepala dan dosen tersertifikasi serta asesor dosen tersertifikasi sejak tahun 2009. Sejak tahun 2011 mulai aktif melakukan berbagai penelitian, pengabdian masyarakat yang berada di lingkungan yayasan yohanes Gabriel khususnya sekolah sekolah yang dinaunginya, menulis berbagai buku manajemen. Jabatan struktural yang pernah diembannya diantaranya sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan sebagai Ketua LPPM sampai saat sekarang. Mulai tahun 2017 ikut terlibat dalam penelitian terapan unggulan perguruan tinggi melalui kolaborasi dengan perguruan tinggi lain di Surabaya hingga tahun 2019. Dalam upaya menambah keilmuan di bidang manajemen telah ikut berbagai kegiatan seminar nasional baik sebagai nara sumber, dosen tamu maupun peserta. Aktif dalam organisasi profesi diantaranya Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Forum Dekan Fakultas Ekonomi dan Forum Dosen Fakultas Ekonomi di Surabaya.



Aminatuzzuhro, lahir di kota Surabaya, mengikuti pendidikan program sarjana Akuntansi lulus pada tahun 1996, dilanjutkan program Magister Akuntansi pada tahun 2006 di Universitas Airlangga Surabaya. Karier dibidang pendidikan dimulai sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Wijaya Putra Surabaya sejak tahun 1998 sampai saat sekarang, kemudian sebagai dosen profesional sejak tersertifikasi tahun 2012.

Jabatan struktural yang pernah diembannya adalah sebagai Ketua Program Studi Akuntansi sejak tahun 2000 sampai sekarang. Sejak tahun 2013 mulai aktif menekuni bidang penelitian dan pengabdian masyarakat bersama tim peneliti internal di perguruan tinggi sendiri. Sejak tahun 2017 memasuki babak baru dalam penelitian kolaborasi dengan perguruan tinggi lain melalui skema penelitian terapan unggulan perguruan tinggi sampai tahun 2019. Dalam upaya meningkatkan nilai keilmuannya telah aktif pada berbagai kegiatan seminar nasional baik di dalam negeri maupun diluar negeri. Aktif dalam berbagai organisasi profesi diantaranya Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI), Forum Dekan Fakultas Ekonomi dan Forum Dosen Fakultas Ekonomi di Surabaya.