

Kampung

Perekayasaan Sosial:

Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM
Kawasan Kampung Kue Di Rungkut Surabaya



Pengembangan manajerial merupakan upaya strategis untuk meningkatkan kualitas manajemen bagi pelaku UMKM, agar usahanya dapat tumbuh berkembang secara berkelanjutan di era kehidupan normal baru.

Wahyudiono



Perekayasaan Sosial:

Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue Di Rungkut Surabaya

Aktivitas bisnis masyarakat yang masuk kedalam kelompok UMKM di Surabaya, masih belum memanfaatkan fungsi manajemen yang memadai, namun keberadaannya sangat diperlukan untuk mengungkit pertumbuhan ekonomi domestik dan masyarakat. Sektor UMKM belum memiliki daya saing yang memadai untuk bersaing di pasar domestik maupun di pasar global, oleh karena itu perlunya kemampuan manajerial yang mumpuni untuk pengembangan UMKM. Lima aspek penting didalam pengembangan manajerial harus dilakukan secara ter-integrated baik aspek manajemen produksi, aspek manajemen pemasaran, aspek manajemen keuangan, aspek ketenagakerjaan dan aspek pengembangan manajemen. Tiga pilar utama yang terdiri birokrasi, pelaku bisnis dan perguruan tinggi merupakan *stakeholder* yang seharusnya memainkan peran strategis dalam upaya pengembangan usaha UMKM, namun hingga sekarang fungsi manajerial sektor UMKM masih belum efektif.

Orientasi *stakeholder* harus disnergikan perannya dalam mendorong pengembangan manajerial sektor UMKM, agar sektor ini memiliki model pengembangan manajerial yang efektif dan layak, oleh karena itu perlunya dilakukan program pelatihan dan pendampingan manajerial melalui pemanfaatan teknologi informasi. Buku ini lebih menekankan secara riil terkait peran strategis *stakeholder* dalam proses pengembangan manajerial sektor UMKM, sehingga kedepannya manajemen UMKM diperlukan upaya pengembangan keberlanjutan usaha dengan cara efektif sekaligus menciptakan keunggulan kompetitive secara berkesinambungan yang dipersiapkan untuk menghadapi persaingan global di era industri digital.



Wahyudiono, dilahirkan di Magetan, menyelesaikan pendidikan program sarjana akuntansi pada tahun 1986, mengikuti program magister manajemen dengan spesialis pemasaran pada tahun 1996, dilanjutkan program pendidikan doktor bidang ekonomi manajemen lulus pada tahun 2006 pada lembaga yang sama di Universitas Airlangga Surabaya. Karier sebagai dosen dimulai pada tahun 1983 sebagai asisten dosen sampai akhirnya meraih jabatan akademik lektor kepala dan dosen tersertifikasi.



J. Universitas Airlangga, Jln. M. Y. Sunaryo
60132, Surabaya
Telp. (031) 84871004
Email: ppm@ppm.una.ac.id



Perekayasaan Sosial:

Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue Di Rungkut Surabaya

Pengembangan manajerial merupakan upaya strategis untuk meningkatkan kualitas manajemen bagi pelaku UMKM, agar usahanya dapat tumbuh berkembang secara berkelanjutan di era kehidupan normal baru, Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan merupakan kunci sukses dalam bisnis.

Wahyudiono

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

Perekayasaan Sosial:

Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue Di Rungkut Surabaya

Penulis
Wahyudiono

Desain Cover
Anna

Layout Isi
Yuda Prawira

Copyright © 2020 Putra Media Nusantara Surabaya

Diterbitkan & Dicitak 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 : 978-623-6611-16-6

9786026557117 (KDT)
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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur atas segala rahmat dan nikmat yang telah ALLAH limpahkan, khususnya nikmat Iman, Islam, ilmu dan kesehatan, atas ijin dan ridhoNYA kami mempersembahkan satu buku lagi dengan Judul **“Perekayasaan Sosial: Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue Di Rungkut Surabaya”**. Buku ini di desain untuk merekonstruksi model pengembangan manajerial sektor UMKM pada Kawasan Kampung Kue di Rungkut Surabaya. Desain buku ini meliputi manajerial aspek pengolahan, aspek pemasaran, aspek keuangan, aspek ketenagakerjaan dan aspek pengembangan manajemen.

Struktur buku perekayasaan sosial ini meliputi enam bagian yang terdiri dari latar belakang, kajian pustaka, pendekatan metode yang dipergunakan, obyek yang diteliti, perumusan model dan penutup. Bagian perumusan merupakan inti dari model pengembangan manajerial sektor UMKM yang diharapkan mampu menjadi model yang efektif dan dapat diimplementasi pada sektor UMKM. Mendorong UMKM menjadi tumbuh berkembang membutuhkan peran aktif *stakeholder* secara *ter-integrated* dalam mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki oleh sektor UMKM yang terdiri dari kalangan birokrasi, pelaku bisnis dan akademisi, oleh karena itu dalam buku ini ingin mengupas lebih mendalam bagaimana mengoptimalkan peran *stakeholder* dalam pengembangan usaha sektor UMKM agar sektor ini memiliki nilai tambah ekonomis dan mampu berkontribusi secara riil terhadap perekonomian domestik dan nasional serta turut meningkatkan kesejahteraan masyarakat menjadi lebih baik.

Pengembangan manajerial merupakan salah satu instrumen penting untuk mengembangkan nilai tambah sektor UMKM guna mengungkit tumbuh dan berkembangnya usaha sektor informal ditengah persaingan yang global dan dinamis, oleh karena itu upaya untuk mengembangkan aspek manajemen sebagai instrumen untuk merumuskan arah kebijakan yang menyangkut pengembangan usaha sektor UMKM, sehingga kedepannya sektor ini memiliki model yang layak, mandiri dan berkelanjutan agar sektor ini mampu tumbuh berkembang ditengah persaingan ekonomi global dan mampu menjamin keberlanjutan di era ekonomi digital.

Pada kesempatan ini tim peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang telah terlibat dalam proses ini sehingga kami dapat menyelesaikan satu buku lagi dengan judul tentang: **“Perekayasaan Sosial: Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue di Rungkut Surabaya”** tepat waktu dan berlangsung 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, April 2020
Peneliti,
Universitas Narotama Surabaya

Wahyudiono

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penyusunan Model.....	5
1.4 Manfaat Penyusunan Model.....	5
BAB 2. KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Manajemen.....	7
2.2 Manajemen Sebagai Alat Organisasi.....	9
2.3 Manajemen Manufaktur.....	14
2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.5 Manajemen Pemasaran.....	18
2.6 Manajemen Keuangan.....	19
2.7 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.....	24
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Obyek dan Nara Sumber.....	27
3.3 Instrumen Penelitian.....	28
3.4 Sampel Sumber Data.....	28
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.6 Satuan Kajian (fokus amatan).....	30
3.6.1 Aspek Produksi.....	30
3.6.2 Aspek Pemasaran.....	30
3.6.3 Aspek Keuangan.....	31
3.6.4 Aspek SDM.....	31
3.6.5 Aspek Pengembangan Manajemen.....	31
3.6.6 Pengembangan Keberlanjutan.....	31
3.7 Teknik Analisis Data.....	31
3.7.1 Rancangan dan Metode Penelitian.....	32
3.7.2 Detail Kegiatan Penelitian.....	34

BAB 4. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN.....	37
4.1 Gambaran Umum Obyek.....	37
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	39
4.2.1 Aspek Produksi.....	39
4.2.2 Aspek Pemasaran.....	41
4.2.3 Aspek Keuangan.....	43
4.2.4 Aspek Manusia.....	44
4.2.5 Aspek Pengembangan Manajemen.....	46
 BAB 5. PERUMUSAN MODEL.....	 49
5.1 Identifikasi Manajerial UMKM.....	49
5.1.1 Aspek Produksi.....	49
5.1.2 Aspek Pemasaran.....	49
5.1.3 Aspek Keuangan.....	49
5.1.4 Aspek Manusia.....	50
5.1.5 Aspek Pengembangan.....	50
5.2 Mapping Proses Pengembangan Manajerial UMKM.....	51
5.2.1 Aspek Produksi.....	51
5.2.2 Aspek Pemasaran.....	53
5.2.3 Aspek Keuangan.....	56
5.2.4 Aspek Manusia.....	57
5.2.5 Aspek Pengembangan Manajemen.....	58
5.3 Merumuskan Model Pengembangan Manajerial UMKM.....	61
5.3.1 Penentuan Titik Krusial.....	61
5.3.2 Rumusan Model.....	65
5.3.2.1 Tahap Pelatihan.....	67
5.3.2.2 Tahap pendampingan.....	71
5.3.2.3 Tahap Pengembangan.....	74
5.3.3 Model Triple Helix Dalam Pengembangan Model.....	75
5.4 Pengujian Efektivitas Model.....	80
5.5 Mengevaluasi Efektivitas Rumusan Model.....	85
5.6 Pembahasan Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM.....	86
5.6.1 Pelatihan Manajeria.....	86
5.6.2 Pendampingan Manajerial.....	89
5.6.3 Pengembangan Manajemen.....	91
5.6.4 Peran Stakeholder Dalam Pengembangan Manajerial.....	92
 BAB 6. PENUTUP.....	 97
6.1 Kesimpulan.....	97
6.2 Rekomendasi.....	99
 DAFTAR PUSTAKA.....	 101
BIOGRAFI PENULIS.....	102

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 : Rincian Metode Peneliti.....	32
Tabel 4.1 : Aspek Produksi (proses pembuatan kue).....	40
Tabel 4.2 : Aspek Pemasaran (memasarkan aneka kue).....	41
Tabel 4.3 : Aspek Keuangan (pengelolaan dana).....	43
Tabel 4.4 : Aspek Manusia (pemanfaatan tenaga kerja).....	45
Tabel 4.5 : Aspek Pengembangan Manajemen.....	46
Tabel 5.1 : Mapping Aspek Produksi (proses pembuatan kue).....	51
Tabel 5.2 : Mapping Aspek Pemasaran (memasarkan aneka kue).....	53
Tabel 5.3 : Mapping Aspek Keuangan (pengelolaan dana).....	56
Tabel 5.4 : Mapping Aspek Manusia (pemanfaatan tenaga kerja).....	57
Tabel 5.5 : Mapping Aspek Pengembangan Manajemen.....	59
Tabel 5.6 : Persepsi Responden.....	82

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 : Pintu Gerbang Masuk Kampung Kue Surabaya.....	38
Gambar 4.2 : Aneka Produk Kampung Kue Surabaya	39
Gambar 5.1 : Model Manajerial Yang Efektif.....	67
Gambar 5.2 : Jenjang Program Pendampingan UMKM.....	72
Gambar 5.3 : Model Triple Helix Dalam Pengembangan Model.....	73

BAB. 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jumlah UMKM di wilayah Jawa Timur saat ini mencapai 4,9 juta UMKM, dimana 85,09% merupakan usaha mikro; 14,19% merupakan usaha kecil; 0,57% usaha menengah dan hanya 0,15% berupa usaha skala besar. Usaha sektor UMKM telah membantu pertumbuhan ekonomi di Jawa Timur dengan menyumbang produk domestik regional bruto (PDRB) sebesar 53,4% atau setara dengan Rp 415,7 triliun, oleh karena itu sektor UMKM memiliki peranan yang strategis bagi perekonomian di Jawa Timur.

Kecamatan Rungkut Surabaya terdiri dari enam kelurahan yang memiliki pelaku UMKM dengan profil spesifik, baik jumlah maupun keanekaragaman usaha. Sektor UMKM di Kecamatan Rungkut banyak melibatkan pelaku usaha informal dan mampu menyerap tenaga kerja dengan tingkat pendidikan yang beraneka ragam. Pelaku UMKM di Rungkut 72% belum memiliki ijin usaha, beliau melakukan usaha karena keluar dari tempat kerjanya (49%), dan jenis kelamin yang dipekerjakan 56% adalah kelompok wanita dan beliau masih menggunakan permodalan sendiri (92%) dan hanya 2% yang menggunakan modal bank. Salah satu kelompok masyarakat yang menempati wilayah kelurahan Kalirungkut dimana 65 KK yang tergabung dalam satu Rukun Tangga semuanya memiliki usaha membuat kue bahkan tiada satupun warga yang tidak memiliki usaha membuat kue, oleh karena itu wilayah ini disebut Kampung Kue. Kelompok usaha warga kampung kue telah memberi kontribusi riil bagi kesejahteraan masyarakat walaupun masih pada tingkat yang belum optimum dan usahanya yang belum efektif.

Usaha warga kampung kue ini merupakan usaha rumahan karena hampir 72% usahanya belum berijin, oleh karena itu usaha ini masih sulit memperoleh akses pembiayaan dari lembaga perbankan, sehingga usaha ini sulit tumbuh berkembang dengan baik. Pola manajerial merupakan permasalahan klasik yang dihadapi oleh para pelaku UMKM di Indonesia, demikian juga yang terjadi pada sentra UMKM di kampung kue Surabaya,

hal ini harus segera memperoleh perhatian bagaimana mendesain model manajerial yang efektif bagi warga kampung kue sesuai dengan karakteristik usaha dan masyarakatnya.

Pola manajerial yang sederhana ini meliputi seluruh aspek manajemen yakni aspek proses, aspek pemasaran, aspek keuangan, aspek ketenaga kerjaan/manusia dan aspek pengembangan usaha. Secara umum aspek proses telah berjalan dengan baik serta menggunakan perlengkapan yang memadai, namun memiliki kapasitas yang kecil, sehingga tidak mampu memenuhi pesanan dalam skala besar hal ini sesuai dengan karakteristik usahanya, oleh karena itu harus ada upaya yang nyata bagaimana memperbaiki proses pembuatan kue dengan perlengkapan yang baik sesuai dengan perkembangan pasar. Sedangkan aspek pemasaran masih terbatas pada pemenuhan pesanan dari pelanggannya, belum ada upaya riil terhadap aspek pemasaran yang lebih agresif seperti orientasi pemasarannya, penggunaan strategi pemasaran dan fokus pasarnya, oleh karena itu diperlukan pengembangan model pemasaran yang lebih memadai untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin kompetitif.

Aspek keuangan belum diimplementasikan sesuai dengan aktivitas usaha yang dilakukan oleh warga kampung kue, hal ini yang menjadi kendala mengapa usaha ini sulit memperoleh akses pembiayaan dari lembaga perbankan (*bankable*) karena belum mampu menyediakan persyaratan yang diminta lembaga perbankan seperti laporan keuangan dan studi kelayakan usaha. Keterbatasan ini sudah bukan hal baru lagi karena memang menyangkut kondisi yang sebenarnya terjadi, oleh karena itu perlu pemahaman tentang pentingnya manajemen bagi pelaku usaha warga di kampung kue ini. Aspek manusia dan orientasi usaha dari warga juga memiliki andil yang sangat besar terhadap pengembangan manajerial bagi pelaku usaha warga kampung kue, sehingga diperlukan perhatian yang lebih serius dari para pemangku kepentingan agar sentra UMKM di kampung kue ini dapat tumbuh berkembang sesuai dengan tuntutan pasar dan perubahan selera konsumennya.

Beberapa kendala usaha yang dihadapi oleh warga kampung kue dan pelaku UMKM di Kecamatan Rungkut pada umumnya terkait masalah klasik yang sering dihadapi oleh kelompok usaha sektor informal antara lain : (a) aspek pengadaan bahan baku produksi, (b) aspek teknologi

produksi, (c) aspek pemasaran produk, (d) aspek ketenagakerjaan, (e) aspek permodalan, (f) aspek sarana dan prasarana dan (g) aspek manajerial.

Ketujuh aspek tersebut perlu pembenahan secara terintegrasi dan holistik agar sektor UMKM dapat segera lepas dari permasalahan klasik khususnya dari sisi manajerial. Manajerial merupakan aktivitas yang menyangkut bagaimana para pelaku usaha di sentra UMKM mengelola usahanya dengan menggunakan prinsip manajemen yang tepat sesuai dengan karakteristiknya. Minimumnya penerapan sistem manajemen juga dikarenakan rendahnya orientasi manajemen dari pelaku usaha di sentra UMKM dan rendahnya kualitas sumber daya manusia, hal ini tentu akan menghambat perkembangan sektor UMKM, walaupun banyak kalangan menyadari bahwa UMKM memberi kontribusi besar terhadap penyerapan tenaga kerja dan mengungkit pertumbuhan ekonomi suatu wilayah dan akhirnya akan berdampak pada tingkat kesejahteraan masyarakat.

Ketujuh aspek tersebut sampai saat ini belum memperoleh solusi secara terintegrasi baik dari kalangan birokrasi/pemerintah atau kelompok perguruan tinggi, sedangkan yang terjadi adalah memberi solusi yang bersifat parsial dan tidak dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan sehingga permasalahan yang terjadi tidak dapat tuntas. Sektor UMKM merupakan sektor informal yang lebih banyak melibatkan tenaga kerja dengan tingkat kompetensi rendah karena pelaku usaha pada sektor ini sekaligus sebagai pemiliknya, mereka berusaha ini bukanlah semata mata pilihan jalan hidupnya tetapi lebih banyak karena kondisi yang memaksanya.

Karakteristik UMKM yang bersifat informal dan lebih condong pada konvensional ini biasanya menyulitkan bagi pemangku kepentingan untuk memberikan perhatian yang spesifik/lebih fokus karena memiliki jumlah sangat besar dan lokasinya tersebar pada wilayah yang sulit terdeteksi, sedangkan UMKM yang berada dalam satu sentra UMKM /kelompok usaha umumnya lebih mudah untuk diberikan tambahan keterampilan namun konsistensi yang rendah juga menjadi problem tersendiri. Upaya pelatihan keterampilan sudah sering diberikan oleh berbagai pihak, namun pada tingkat implementasinya tidak mampu

berjalan dengan baik, inilah salah satu penyebab mengapa pola manajerial sektor UMKM gagal dan tidak dapat berjalan dengan baik.

Program pendampingan merupakan salah satu alternatif bagaimana program pelatihan dapat diimplementasikan hasilnya dengan baik, hal ini tentu dibutuhkan kerjasama yang ter-integrated dari kalangan pemangku kepentingan, oleh karena itu kalangan birokrasi, lembaga pembiayaan, akademisi dan masyarakat harus memberikan kontribusi secara riil, agar sektor UMKM mampu menjadi kekuatan ekonomi yang mandiri dan terstruktur/formal, oleh karena itu perlunya dilakukan penelitian secara holistik agar mampu “merumuskan strategi yang tepat untuk mengembangkan sektor UMKM melalui pemberdayaan masyarakat yang saat ini sudah menjadi pelaku usaha, sehingga mampu memberi kontribusi riil bagi kesejahteraan masyarakat”

Sektor UMKM terbukti secara empiris mampu menjadi solusi tepat dari setiap gojolak ekonomi yang terjadi di negeri ini, karena manajemen UMKM bersifat unik, memiliki keterbatasan terhadap akses ekonomi namun mampu eksis dengan keterbatasannya, oleh karena itu perlu dirumuskan strategi pengembangan UMKM yang bersifat holistik agar sektor UMKM mampu menjadi kekuatan ekonomi yang mandiri dan berkontribusi riil terhadap kesejahteraan masyarakat. Langkah yang dilakukan peneliti pada tahun pertama adalah mengidentifikasi model manajerial yang dilakukan oleh sentra UMKM di Kampung Kue, selanjutnya dapat dirumuskan model manajerial yang efektif bagi kelompok usaha warga Kampung Kue di Kecamatan Rungkut Surabaya. Sentra UMKM warga kampung kue ini memiliki dua sisi yang bersifat berbeda, satu sisi sentra UMKM memberi kontribusi sebagai sumber pendapatan bagi warganya, namun sisi lain menunjukkan bahwa potensi ekonomi ini masih belum optimal, oleh karena itu di perlukan upaya riil untuk meningkatkan manajerialnya menjadi lebih baik agar mampu memacu pertumbuhan ekonomi warga terus meningkat sehingga mampu memperbaiki kesejahteraan masyarakat

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat peneliti kemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimanakah Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue yang Efektif di Rungkut Surabaya ?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian adalah: Merumuskan Model Pengembangan Manajerial Sektor UMKM Kawasan Kampung Kue yang Efektif di Rungkut Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Mengacu pada tujuan tersebut diatas, maka dari penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sumbangan teori terhadap pengembangan berbagai konsep dalam teori manajerial khususnya terkait dengan usaha sektor UMKM
2. Menambah khasanah pengetahuan terkait aplikasi konsep manajerial baik yang terkait dengan pentingnya perencanaan, implementasi dan monitoring serta evaluasi usaha
3. Informasi awal untuk dijadikan referensi dan acuan bagi penelitian lanjutan, khususnya bagi yang berminat untuk mengembangkan konsep manajerial dengan menggunakan aspek kajian dan obyek penelitian yang lebih spesifik, dan mempertimbangkan berbagai indikator yang lebih komprehensif.
4. Sumbangan pemikiran terhadap pelaku usaha UMKM yang berada di kawasan Kampung Kue di Surabaya, khususnya bagi pelaku usaha yang ingin mengembangkan usahanya melalui tata kelola usaha yang berbasis manajerial baik dari aspek manufaktur, pemasaran, pengadaan bahan baku, riset dan pengembangan serta membangun kemitraan.
5. Sumbangan pemikiran bagi pemerintah kota Surabaya, khususnya Dinas Koperasi dan UMKM dalam rangka menyusun kebijakan, melakukan pembinaan dan pengembangan pelaku usaha sektor UMKM yang berada di kota Surabaya.

BAB. 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Manajemen adalah suatu proses bagaimana cara menangani masalah waktu dan hubungan antara manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi. Bagaimana suatu organisasi mempengaruhi masa lalu, masa kini dan masa depan. Manajemen waktu dalam organisasi memiliki beberapa elemen yaitu: a) Manajemen adalah usaha menciptakan masa depan yang lebih baik dengan mengingat masa lalu dan masa kini, b) Manajemen di praktekkan di dalam dan refleksi dari era sejarah tertentu, c) Manajemen adalah kegiatan yang menghasilkan konsekuensi dan pengaruh yang muncul dengan berlalunya waktu.

Manajemen memiliki empat fungsi spesifik dari manajer yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Untuk dapat menjalankan fungsi manajerial diperlukan sumberdaya organisasi yang memadai agar dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan. Proses adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Merujuk manajemen sebagai suatu proses, maka dalam aktivitasnya mencapai sasaran diperlukan keterlibatan yang saling terkait satu dengan lain, oleh karena itu diperlukan seni manajemen sesuai dengan karakteristik yang ada didalam organisasi, sehingga diperlukan seni merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengawasi aktivitasnya dengan cara yang tepat dan efisien.

Merencanakan mengandung makna bahwa manajer harus memikirkan dengan cara yang matang sebelum menentukan sasaran dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Segala sesuatu yang akan dilakukan harus dilakukan melalui rencana, metode dan logika bukan dengan cara perasaan. Rencana merupakan pedoman untuk: a) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, b) anggota organisasi melaksanakan aktivitas yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan, c) memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan bila kemajuan tidak

sesuai dengan yang diharapkan serta mencari solusi yang lebih tepat sesuai dengan kondisi riil yang ada di lapangan (Slamet dkk, 2017)

Mengorganisasikan adalah tahapan proses untuk mengatur dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi, sehingga masing masing anggota dapat mencapai sasaran organisasi. Sasaran yang berbeda tentu memerlukan struktur yang berbeda pula, oleh karena itu diperlukan desain organisasi yang tepat agar sasaran berjalan efektif dan efisien. Pengorganisasian menghasilkan struktur hubungan dalam organisasi dalam sebuah organisasi dan lewat hubungan terstruktur rencana masa depan akan tercapai. Aspek lain dari hubungan organisasi adalah bagaimana menempatkan orang orang baru untuk menggabungkan struktur hubungan yang ada diantara mereka.

Memimpin meliputi tindakan mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi para karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Hubungan dan waktu bersifat sentral dalam kegiatan memimpin. Sebenarnya memimpin menyentuh hubungan antara manajer dengan setiap orang yang bekerja dengan mereka. Para manajer harus memimpin untuk mengajak dan mempengaruhi orang lain agar bersedia bergabung dengan mereka dalam mengejar masa depan yang telah direncanakan. Manajer harus membantu karyawannya untuk bekerja sebaik mungkin dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan mencapai tujuan organisasi secara bersama sama.

Mengendalikan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan agar semua bentuk tugas yang telah dibebankan kepada karyawan dapat berjalan sesuai dengan yang di inginkan. Pengendalian manajemen meliputi beberapa elemen yakni: a) menetapkan suatu standar prestasi kerja, b) mengukur prestasi saat ini, c) membandingkan prestasi saat ini dengan standar yang telah ditetapkan, d) melakukan tindakan korektif manakala terjadi penyimpangan yang dapat dideteksi. Lewat fungsi pengendalian manajer mempertahankan organisasi tetap berada pada jalurnya. Dalam perkembangan saat ini fungsi pengendalian telah dintegrasikan dengan semua aspek, jadi bukan sekedar menjaga organisasi tetap ada pada jalurnya tetapi sudah mengarah pada terciptanya kualitas manajemen secara total yang sering disebut *Total Quality Management* (TQM). Melalui TQM diharapkan semua komponen organisasi terlibat

secara langsung dan masing masing memiliki kontribusi yang terkait dengan kapasitas dan kompetensinya (David, 2011: 37).

2.2 Manajemen Sebagai Alat Organisasi

Sektor UMKM merupakan sektor usaha yang unik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik usaha skala besar (UB) pada umumnya. Dengan keunikan dan karakteristik usaha yang melekat pada sektor UMKM inilah, menyebabkan sektor ini sulit untuk berkembang. Dalam hal struktur kelembagaan, sektor UMKM ini memiliki kelembagaan dalam bentuk organisasi yang berbeda dengan Usaha Besar (UB), dimana struktur kelembagaan yang ada pada sektor UMKM sangat sederhana, dan kepemilikan usahanya rata-rata merupakan usaha perorangan. Oleh karenanya, manakala usaha sektor UMKM ini mengalami perkembangan dalam usahanya, maka para pelaku UMKM akan dihadapkan pada masalah struktur kelembagaannya yang kurang dapat mengakomodasi keperluan bagi usaha yang mereka jalankan untuk berkembang. Hal ini tentunya akan berakibat pada sektor UMKM itu sendiri untuk melakukan penguatan kelembagaannya agar dapat merespon dan beradaptasi dengan kebutuhan untuk pengembangan usaha yang mereka jalankan serta adanya perkembangan-perkembangan lingkungan bisnis yang sifatnya dinamis, selalu mengalami perubahan secara terus menerus.

Amanat UU Nomor 25 tahun 1992 dan UU Nomor 17 tahun 2012 menjelaskan bahwa penguatan kelembagaan sektor UMKM dapat dilakukan melalui fungsi dan peran yang ada pada koperasi. Dalam hal ini dapatlah dikatakan bahwa koperasi berfungsi untuk memperkuat kelembagaan UMKM sehingga akan menjadikan UMKM sebagai salah satu sektor usaha yang kokoh, kuat, dan tahan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karenanya pada beberapa tahun yang lalu, pemerintah telah berupaya untuk melakukan **revitalisasi** dan **reformasi** secara total terhadap koperasi, untuk menjadi sektor usaha koperasi ini sehat dan mandiri serta memperbaiki citra koperasi yang selama ini kurang baik persepsinya di masyarakat. Melalui program revitalisasi dan reformasi secara total terhadap koperasi ini, diharapkan nantinya koperasi akan dapat

menjadi wadah bagi sektor UMKM untuk mengembangkan aktivitas usahanya.

Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan/ pengarahannya serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu/seni pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerja sama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas. Secara etimologis, pengertian manajemen merupakan seni untuk melaksanakan dan mengatur. Manajemen ini juga dilihat sebagai ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan dalam organisasi, sebagai usaha bersama dengan beberapa orang dalam organisasi tersebut. Sehingga, ada orang yang merumuskan dan melaksanakan tindakan manajemen yang disebut dengan manajer. Untuk menerapkan dan menjalankan manajemen sebagaimana pengertian diatas, maka diperlukan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang umum meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, evaluasi dan pengendalian.

Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan. Planning meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Planning telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Di dalam planning, manajer memperhatikan masa depan, mengatakan “Ini adalah apa yang ingin kita capai dan bagaimana kita akan melakukannya”. Membuat keputusan biasanya menjadi bagian dari perencanaan karena setiap pilihan dibuat berdasarkan proses penyelesaian setiap rencana. Planning penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi

manajemen yang lain. Contohnya, setiap manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi.

Organizing adalah proses dalam memastikan kebutuhan manusia dan fisik setiap sumber daya tersedia untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan organisasi. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Misalnya kepegawaian, untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Mempekerjakan orang untuk pekerjaan merupakan aktifitas kepegawaian yang khas. Kepegawaian adalah suatu aktifitas utama yang terkadang diklasifikasikan sebagai fungsi yang terpisah dari *organizing*. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Actuating adalah peran manajer untuk mengarahkan pekerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. *Actuating* adalah implementasi rencana, berbeda dari *planning* dan *organizing*. *Actuating* membuat urutan rencana menjadi tindakan dalam dunia organisasi. Sehingga tanpa tindakan nyata, rencana akan menjadi imajinasi atau impian yang tidak pernah menjadi kenyataan. Pengarahan (*actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha agar dapat mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Sedangkan pengendalian (*controlling*) adalah suatu mekanisme yang diperlukan agar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. *Controlling*, memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Hal ini membandingkan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan. Jika terjadi perbedaan yang

signifikan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, manajer harus mengambil tindakan yang sifatnya mengoreksi. Misalnya meningkatkan periklanan untuk meningkatkan penjualan. Fungsi dari *controlling* adalah menentukan apakah rencana awal perlu direvisi, melihat hasil dari kinerja selama ini. Jika dirasa butuh ada perubahan, maka seorang manajer akan kembali pada proses *planning*. Di mana ia akan merencanakan sesuatu yang baru, berdasarkan hasil dari *controlling*.

Untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana yang dijelaskan diatas, maka diperlukan unsur-unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut umumnya kita kenal dengan istilah 5 M (*man, money, material, machine, management*). Setiap perusahaan memiliki sumber ekonomi yang berbeda beda dalam membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak ada atau tidak dimiliki, maka akan berimbas pada berkurangnya kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh karena itu semua aspek manajemen harus dimiliki secara keseluruhan walaupun dengan tingkatan atau kemampuan yang berbeda sehingga perlu dilakukan upaya perbaikan aspek manajemen secara berkelanjutan, terstruktur dan komprehensif. Adapun unsur-unsur tersebut diantaranya sebagai berikut :

- a. *Human* (Manusia), faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.
- b. *Money* (Uang), uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.
- c. *aterials* (Bahan), material terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil

yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

- d. *Machines* (Mesin), kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- e. *Methods* (Metode), pelaksanaan suatu kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan dari sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia itu sendiri.
- f. *Market* (Pasar), memasarkan produk tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Berdasarkan atas uraian diatas, maka menurut hemat penulis dapatlah dikatakan bahwa fungsi dan unsur-unsur manajemen yang ada pada organisasi bisnis pada dasarnya merupakan alat organisasi bisnis dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh pendiri dan pemilik organisasi bisnis yang bersangkutan. Tanpa adanya fungsi dan unsur manajemen diatas, maka organisasi bisnis tidak akan dapat berjalan. Demikian juga dalam implementasinya, pelaksanaan salah satu fungsi manajemen akan sangat mempengaruhi fungsi yang lainnya. Apabila terdapat salah satu fungsi yang berjalan, sudah dapat dipastikan akan sangat mengganggu aktivitas bisnis yang dijalankan. Hal tersebut juga

berlaku pada keberadaan unsur-unsur manajemen yang harus ada dalam menjalankan organisasi bisnis. Apabila salah satu unsur tidak ada atau tidak berfungsi secara sempurna, maka akan dapat mengganggu kegiatan aktivitas bisnis yang dijalankan sehingga pada gilirannya hal ini akan dapat mempengaruhi tidak tercapainya tujuan daripada organisasi bisnis yang diharapkan. Sebagai alat atau motor penggerak organisasi bisnis, maka keberadaan manajemen ini menjadi sangat mutlak dan harus ada di setiap organisasi bisnis.

Selanjutnya agar organisasi bisnis dapat menjalankan fungsinya dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi, maka sangatlah diperlukan berbagai fungsi pengelolaan bisnis, yang umumnya meliputi : aspek manajemen manufaktur, aspek manajemen sumber daya manusia (SDM), aspek manajemen pemasaran, dan aspek manajemen keuangan. Aspek-aspek manajemen tersebut diperlukan agar pengelolaan bisnis yang dijalankan bisa memperoleh keberhasilan usaha secara optimal dan berkembang menjadi bisnis yang lebih besar dimasa-masa yang akan datang. Pada sektor UMKM, faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan UMKM 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 UMKM 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. Melihat kondisi yang demikian ini , maka sangatlah diperlukan adanya penguatan fungsi manajemen pada pengelolaan usaha yang mereka lakukan agar aktivitas usahanya yang dijalankannya dapat berjalan secara efektif, efisien dan memberi manfaat yang positif. Aspek-aspek manajemen perusahaan merupakan pedoman untuk melakukan manajemen usaha. Walaupun merupakan usaha mikro kecil dan menengah, pelaku UMKM perlu melakukan manajemen usaha agar dapat melakukan prinsip-prinsip manajemen dengan baik sehingga dapat mengevaluasi usahanya dan mengetahui perkembangan usahanya dalam kurun waktu tertentu.

2.3 Manajemen Manufaktur

Tujuan utama dari manajemen operasi atau manajemen produksi adalah melaksanakan perencanaan dan pengawasan produksi yang baik agar perusahaan dapat melaksanakan kegiatan pengolahan dengan biaya yang paling rendah. Keberlangsungan dan keberhasilan dalam kegiatan manufaktur atau produksi dan operasi hendaknya selalu didasarkan pada konsep sistem, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keberlangsungan kegiatan produksi dalam jangka panjang.

Manajemen produksi merupakan salah satu bagian dari bidang manajemen yang mempunyai peran dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam melaksanakan kegiatan produksi, terdapat beberapa proses yang dapat dilakukan, antara lain :

1. Proses ekstraktif, contoh pertambangan batu bara, pertambangan timah.
2. Proses fabrikasi, contoh perusahaan mebel, perusahaan tas.
3. Proses analitik, contoh minyak bumi diproses menjadi bensin, solar dan kerosin.
4. Proses sintetik, contoh proses pembuatan obat, pengolahan baja.
5. Proses perakitan, contoh perusahaan televisi, perusahaan industry mobil dan motor.
6. Proses penciptaan jasa-jasa administrasi, contoh lembaga konsultasi dalam bidang administrasi keuangan.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa manajemen adalah kegiatan untuk mengkoordinasi. Sedangkan produksi sendiri adalah proses menghasilkan suatu barang atau jasa. Sehingga manajemen produksi disini berperan sebagai bagaimana kita mengkoordinasi, mengatur atau memenajemeni atas berbagai factor produksi dalam pembuatan dan proses produksi yang akan dilakukan. Faktor – faktor produksi itu sendiri dapat dikelompokkan kedalam beberapa klasifikasi, antara lain : 1). Bahan baku, bahan yang menjadi dasar pembuatan suatu bahan produksi, 2). Bahan pembantu, bahan yang menjadi pelengkap bahan baku, 3). Tenaga kerja, mulai dari manajer hingga pekerja pengangkut barang, 4). Penyusutan peralatan produksi, tidak selamanya peralatan produksi itu bisa digunakan selamanya maka suatu ketika akan rusak sehingga perlu diperbaiki atau diganti baru, 5). Modal beserta bunga modalnya, 6). Sewa

(gedung atau peralatan lain), jika sekiranya ada yang tidak bisa kita miliki sendiri sehingga kita merlukan sewa, 7). Transportasi, 8). Administrasi, 9). Biaya listrik, telepon dan air, 10). Pemeliharaan peralatan produksi, hal ini dilakukan agar peralatan produksi kita tidak cepat rusak ataupun apabila bermasalah tidka menghambat pengerjaan produksi, 11). Biaya keamanan. 12). Asuransi bagi segala peralatan dan semua tenaga kerja, 13). Pemasaran barang produksi, 14). Pajak perusahaan.

Ketersediaan faktor produksi yang meliputi faktor sumber daya alam, sumber daya manusianya, dan sumber daya modal dan bagaimana menciptakan pekerjaan yang akan dijalankannya pada dasarnya dilakukan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran dalam kegiatan produksi, yaitu lebh efektif dan efisien serta menambah nilai guna (*value added*) dari suatu barang. Manajemen produksi juga berperan penting dalam proses perencanaan dari proses produksi tersebut. Diantaranya yaitu merencanakan system produksi, yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan produksi mulai dari lokasi hingga sarana dan prasarananya, penentuan jenis jumlah dan bahna baku, desain hingga pengolahannya. Selanjutnya yaitu pengendalian produksi, dimana mengendalikan komponennya seperti bahna baku, tenaga kerjanya, prosesnya yang bertujuan untuk meminimalisir biaya yang dikelurakan namun dapat memproduksi dengan cepat. Dan yang terkahir yaitu pengawasan produksi. Pengawasan ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah proses produksi telah berjalan dengan baik, mungkin ada kendala atau masalah sehingga dapat diberikan solusi agar yang tidak sesuai dengan prosedur perencanaan bisa di cegah dan dapat ditanggulangi apabila terjadi masalah.

2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM ini adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource department*. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga dapat

didefinisikan sebagai suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Dalam kaitannya dengan manajemen SDM, manusia juga perlu dikoordinasi dan diatur agar dalam mencapai tujuan perusahaan mereka dapat bekerja sama dan berada dibawah naungan dalam satu visi dan misi perusahaan. Dengan memajemen sumber daya manusia nantinya akan dapat memperlancar proses tercapainya tujuan dari perusahaan itu sendiri dan tentunya akan menghasilkan karyawan yang berkualitas dalam bekerja. Keberadaan SDM dalam segala proses manajemen ini dalam perusahaan nantinya juga akan berimbas pada konsumen. Konsumen akan mendapatkan produk dengan kualitas yang baik dan akan meningkatkan permintaan atas barang dari hasil karyawan yang berkualitas ini sehingga menaikkan pula laba dari perusahaan. Apabila laba dari suatu perusahaan itu naik, maka akan berimbas kepada karyawannya kembali yaitu pembagian laba perusahaan.

Kegiatan yang dilakukan dalam manajemen SDM diantaranya adalah pembukaan lapangan kerja, setelah melewati tahap ini dan sesuai dengan persyaratan maka akan ada pengembangan mutu, pengembangan mutu ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan agar dalam bekerja nantinya tidak menemui kendala yang berarti dan dapat diselesaikan secara mandiri. Dalam pengembangan mutu ini juga nantinya akan memberikan keuntungan bagi karyawan itu sendiri. Hal ini akan menaikkan upah pekerja juga apabila mutu yang diberikan pekerja mendapat *progrees* yang baik dari hasil evaluasi kinerja karyawan. Pemberian upah (kompensasi) itu sendiri merupakan salah satu kegiatan dari manajemen sumber daya manusia. Selanjutnya yaitu penyatuan dari para pekerja secara vertical dan horizontal, karena mereka bekerja pada satu perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan maka mereka harus bekerja sama agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan laba.

Aktivitas lain yang termasuk dalam manajemen SDM adalah berkaitan dengan pemeliharaan SDM yang ada. Pemeliharaan terhadap sumber daya manusia juga begitu penting. Untuk menghasilkan barang

yang bagus dan mutu yang berkualitas, maka dibutuhkan tenaga kerja yang bagus pula. Terdapatnya SDM yang berkualitas dalam perusahaan harus dipelihara dan dipertahankan melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian asuransi tenaga kerja dan kesehatan, serta bentuk kesejahteraan yang lainnya, agar karyawan tetap dapat bertahan didalam perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang memiliki mutu yang berkualitas dapat dihasilkan melalui upaya pemeliharaan sumber daya manusianya yang berkualitas di dalam perusahaan.

2.5 Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh Perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaannya, berkembang, dan mendapatkan laba. Fungsi manajemen pemasaran meliputi riset pasar dan pemasaran, pengembangan produk, komunikasi pemasaran, distribusi, penetapan harga dan pemberian service. Semua kegiatan ini dilakukan untuk dapat mengetahui, melayani, memenuhi, dan memuaskan kebutuhan serta selera konsumen. Tujuan Pemasaran adalah mengenal pasar dan memahami pelanggan sedemikian rupa sehingga produk yang di jual akan cocok dan sesuai dengan kebutuhan, keinginan, serta selera pelanggan, sehingga produk tersebut dapat terjual dengan sendirinya. Manajemen pemasaran disini berperan penting dalam proses distribusi atau proses dari penyaluran barang sampai ke tangan konsumen. Bertujuan untuk meningkatkan penjualan dari yang dihasilkan. Hal-hal yang dilakukan diantaranya adalah dengan melakukan riset pasar, yang bertujuan untuk mengetahui apakah produk yang dipasarkan sudah sesuai dengan kebutuhan, keinginan serta selera yang diinginkan konsumen dalam permintaan produknya di pasar.

Setelah melakukan riset pasar yang riil, maka selanjutnya membuat perencanaan pemasaran, yaitu perencanaan yang meliputi menentukan bagian pasar yang mana yang akan di bidik, setelah itu di jadikan sebagai target/sasaran pasarnya, dan pada tahap akhir adalah menentukan positioning produknya di pasar agar sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan selera pasar. Menetapkan metode pemasaran merupakan langkah berikutnya setelah perencanaan pemasaran dibuat, yakni apakah metode pemasaran yang akan dilakukan melalui cara *direct marketing*, *indirect*

marketing, ataukah menggunakan digital marketing seperti yang berkembang sekarang (Zampetakis: 2010). Dalam membuat perencanaan pemasaran tentunya, juga harus dilihat peluang pasar yang ada berikut tantangan-tantangan yang nantinya akan muncul, dimana peluang dan tantangan tersebut yang timbulnya dari lingkungan eksternal perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada pada sisi internal perusahaan. Pada kegiatan bisnis, hal ini sering kita kenal sebagai melakukan SWOT analisis atas usaha yang akan kita jalankan.

Setelah itu perlu adanya promosi produk, hal ini dilakukan agar nantinya masyarakat tertarik dengan produk yang akan dipasarkan nantinya, promosi bukan hanya melalui lisan namun juga bisa secara tertulis seperti pamphlet, brosur atau selebaran, iklan dan lain - lain. Dari proosi produk ini nantinya diharapkan akan memberikan stimulus dan rangsangan kepada konsumen agar meningkatkan permintaan terhadap produk (David, 2011: 67)

2.6 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan, dimana fungsi manajemen keuangan meliputi penghimpunan dan pendayagunaan dana. Karena itu, manajemen keuangan sering juga dipadankan dengan manajemen aliran dana. Manajemen Keuangan adalah aktivitas pemilik dan Manajemen perusahaan untuk memperoleh sumber modal yang semurah-urahnya dan menggunakannya seefektif, seefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba. Manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi-fungsi keuangan tersebut meliputi bagaimana memperoleh dana (*raising of fund*) dan bagaimana menggunakan dana tersebut (*aloocation of fund*). Manajer keuangan berkepentingan dengan penentuan jumlah aktiva yang layak dari investasi pada berbagai aktiva dan memilih sumber-sumber dana untuk membelanjai aktiva tersebut (Umar, 2000: 152)

Manajemen keuangan dapat didefinisikan dari tugas dan tanggung jawab seorang manajer keuangan. Meskipun tugas dan tanggungjawabnya berlainan di setiap perusahaan, tugas pokok manajemen keuangan antara lain meliputi: keputusan tentang investasi, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian dividen suatu perusahaan. Manajemen keuangan adalah suatu

kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengendalian serta pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Peranan aspek keuangan biasanya sangat erat hubungannya dengan manajemen puncak pada struktur organisasi perusahaan, oleh karena itu keputusan-keputusan dibidang keuangan akan menentukan hidup matinya perusahaan, bahkan menyangkut keberlanjutan perusahaan dimasa mendatang.

Fungsi pokok manajemen keuangan antara lain menyangkut keputusan tentang penanaman modal, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian dividen pada suatu perusahaan. Tugas pokok Manajer keuangan adalah merencanakan untuk memperoleh dana menggunakan dana tersebut untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Kegiatan penting lain yang harus dilakukan oleh manajer keuangan menyangkut empat aspek kegiatan yang meliputi tahapan sebagai berikut:

1. Aspek yang pertama yaitu dalam perencanaan dan prakiraan, di mana manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer yang ikut bertanggung jawab atas perencanaan umum perusahaan.
2. Aspek yang kedua, manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaannya, serta segala hal yang berkaitan dengannya.
3. Aspek yang ketiga, manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer lain diperusahaan agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin.
4. Aspek yang keempat menyangkut penggunaan pasar uang dan pasar modal.

Manajemen keuangan berarti, mengatur masuk dan keluarnya dana, berarti bersangkutan dengan pendapatan dan pengeluaran dalam suatu perusahaan atau organisasi. Bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalisir serendah rendahnya kerugian. Kegiatan yang dilakukan diantaranya, bekerjasama dengan pihak – pihak pencari dana agar tidak terjadi kesalahpahaman, mengatur keuangan yang bersangkutan dengan investasi sumber dan investasi penggunaan, mengatur dan menentukan pembagian dari laba perusahaan yang diperoleh, dan yang terakhir dan mesti ada dalam keuangan adalah pembuatan laporan keuangan yang rinci

dan detail agar dapat diketahui masuk keluarnya dana yang digunakan dalam kegiatan operasi perusahaan yang dijalankannya.

Dengan manajemen keuangan yang ada diharapkan sebuah perusahaan atau organisasi mampu merealisasikan tujuan yang telah mereka sepakati sebelumnya. Karena dengan manajemen dan pengolahan keuangan yang baik maka pelaksanaan kegiatan dari awal hingga akhir bisa terlaksana dengan baik dan tujuan pun bisa tercapai dengan mudah. Bisa kita bayangkan ketika manajemen keuangan dalam suatu perusahaan kondisinya amburadul, maka perusahaanpun akan terkena imbasnya bahkan perusahaan tersebut akan mengalami kebangkrutan.

Selain keempat aspek manajemen sebagaimana disebutkan diatas, maka dalam lingkungan bisnis yang sifatnya dinamis yang secara terus menerus mengalami perubahan seperti sekarang ini, pemahaman mengenai manajemen resiko sangatlah perlu untuk dimasukkan dalam aspek pengelolaan manajemen usaha, hal ini dilandasi oleh pemikiran untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di kemudian hari yang tentu akan sangat mempengaruhi aktivitas atau kegiatan yang menyangkut jalannya perusahaan.

Menurut Basyaib (2007) risiko didefinisikan sebagai peluang terjadinya hasil yang tidak diinginkan sehingga risiko hanya terkait dengan situasi yang memungkinkan munculnya hasil negatif serta berkaitan dengan kemampuan memperkirakan terjadinya hasil negatif tadi. Manajemen risiko adalah sebuah disiplin pengelolaan yang tujuannya adalah untuk memproteksi asset dan laba sebuah organisasi dengan mengurangi potensi kerugian sebelum hal tersebut terjadi, dan pembiayaan melalui asuransi atau cara lain atas kemungkinan rugi besar karena bencana alam, keteledoran manusia, atau karena keputusan pengadilan (William T. Thornhill dalam Robert Tampubolon, 2006). Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk melakukan penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan cara menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya.

Manajemen risiko adalah suatu sistem pengawasan risiko, dan perlindungan harta benda, hak milik, dan keuntungan badan usaha atau

perorangan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya suatu risiko, dimana ketidakpastian ini dihubungkan dengan penghasilan perusahaan, arus keluar masuk uang, dan harta benda yang telah ada atau yang dibutuhkan di masa datang (Umar, 2000: 121).

Definisi manajemen risiko menurut Menurut Tambubolon (2006: 9) menyatakan bahwa manajemen resiko didefinisikan sebagai proses identifikasi, pengukuran, dan kontrol keuangan dari sebuah resiko yang mengancam aset dan penghasilan dari sebuah perusahaan atau proyek yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan tersebut. Menurut Basyaib (2007: 18), Manajemen risiko didefinisikan sebagai suatu pendekatan yang komprehensif untuk menangani semua kejadian yang menimbulkan kerugian. Menurut Williamson, (1993), manajemen risiko juga merupakan suatu aplikasi dari manajemen umum yang mencoba untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menangani sebab dan akibat dari ketidakpastian pada sebuah organisasi. Sedangkan menurut Douglass (1996: 112), manajemen risiko dikatakan sebagai suatu proses logis dalam usahanya untuk memahami eksposur terhadap suatu kerugian. Manajemen resiko adalah sebuah cara yang sistematis dalam memandang sebuah resiko dan menentukan dengan tepat penanganan resiko tersebut. Ini merupakan sebuah sarana untuk mengidentifikasi sumber dari resiko dan ketidakpastian, dan memperkirakan dampak yang ditimbulkan dan mengembangkan respon yang harus dilakukan untuk menanggapi resiko. Risiko perusahaan dapat dibagi atas dua tipe yakni:

1. Risiko yang lebih bersifat tradisional yang sulit dikendalikan manajemen perusahaan, seperti resiko kebakaran, bencana alam dan lain-lain.
2. Risiko yang dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan. Risiko ini dapat terjadi misalnya pada saat perusahaan membangun pabrik baru, meluncurkan produk baru, atau membeli perusahaan lain.

Manajemen risiko dilaksanakan melalui sejumlah kegiatan yang berurutan yakni (Basyaib, 2007):

1. Identifikasi Risiko, Proses ini dilakukan untuk melihat variasi serta kerumitan risiko yang harus diukur dan dianalisis pada kegiatan berikutnya.

2. Analisis Risiko, pengukuran memerlukan validitas metode maupun alat ukur yang digunakan. Seluruh persyaratan pengukuran tersebut ditujukan untuk menghilangkan kesalahan yang dapat merusak hasil analisis.
3. Perencanaan Risik, setelah urutan dan prioritas risiko dimiliki maka pengelolaan risiko harus dilanjutkan dengan menyusun rencana mitigasi (penanggulangan) dan rencana kontingensi, terutama bagi risiko dengan prioritas utama. Adanya rencana menjamin kestabilan operasi entitas yang melaksanakan manajemen risiko karena seluruh risiko telah distrukturkan hingga ketinggian rencana tindakan saat kejadian risiko dialami.
4. Pengawasan Risiko, keseluruhan proses manajemen risiko harus terus disempurnakan karena sistem dan lingkungan secara dinamis menimbulkan perubahan. Pengawasan dilakukan untuk melihat kemungkinan penyempurnaan tahapan analisis risiko yang diakibatkan perubahan lingkungan. Langkah tersebut dilanjutkan dengan penambahan serta penyempurnaan perencanaan risiko.

Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan politik. Manfaat yang dapat diperoleh dengan menerapkan manajemen resiko antara lain :

1. Berguna untuk mengambil keputusan dalam menangani masalah-masalah yang rumit.
2. Memudahkan estimasi biaya
3. Memberikan pendapat dan intuisi dalam pembuatan keputusan yang dihasilkan dalam cara yang benar.
4. Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk menghadapi resiko dan ketidakpastian dalam keadaan yang nyata.
5. Memungkinkan bagi para pembuat keputusan untuk memutuskan berapa banyak informasi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah.

6. Meningkatkan pendekatan sistematis dan logika untuk membuat keputusan.
7. Menyediakan pedoman untuk membantu perumusan masalah.
8. Memungkinkan analisa yang cermat dari pilihan-pilihan alternatif.

Berdasarkan uraian mengenai aspek-aspek pengelolaan manajemen usaha diatas, menurut hemat penulis alangkah baiknya kalau calon *entrepreneur* atau pelaku UMKM sebelum terjun kedalam dunia usahanya membuat studi kelayakan dan perencanaan bisnis terlebih dahulu atas usaha yang akan dijalankannya. Studi kelayakan adalah penelitian tentang dapat tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan berhasil dengan pertimbangan mendapatkan manfaat finansial. Studi Kelayakan dapat juga berarti penelitian tentang berhasil tidaknya proyek investasi (kegiatan usaha) dilaksanakan secara menguntungkan (penyerapan tenaga kerja, pemanfaatan eksese sumber daya, penghematan devisa, dan peluang usaha). Sedangkan Perencanaan bisnis adalah pembahasan tertulis yang menguraikan hal-hal yang mendasari pertimbangan pendirian bisnis / usaha dan yang berkaitan dengan pendirian bisnis tersebut, yang mempunyai tujuan dasar : kenapa bisnis ini dilakukan, bagaimana melakukannya, faktor-faktor apa yang menunjang bisnis ini berhasil.

Perencanaan bisnis merupakan langkah awal dalam menjalankan bisnis, biasanya terdiri dari apa yang akan kita lakukan, kapan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan bisnis yang baik akan membantu dalam melihat lebih jelas mengenai tipe bisnis yang akan dirintis, siapa saja yang akan menjadi pelanggan dan produk atau jasa apa yang akan anda tawarkan kepada mereka. Tujuan dalam membuat studi kelayakan dan perencanaan bisnis adalah merencanakan segala aktivitas yang akan dilakukan dalam menjalankan bisnis dan menilai kelayakan (*feasibility*) atas bisnis yang akan dijalankan. Manakala dari aspek penilaian kelayakan dari bisnis yang akan kita jalankan dinyatakan diterima (*accept*) dengan mempertimbangkan pada aspek-aspek manajemen usaha yang ada, mulai dari aspek manajemen pemasaran, aspek manajemen produksi/operasi, aspek manajemen SDM, aspek legalitas usaha, aspek ekonomi dan lingkungan, serta aspek manajemen keuangan, maka perencanaan bisnis yang telah kita buat dapat dilanjutkan

untuk tahap pelaksanaan dalam bisnis senyatanya. Akan tetapi manakala dari aspek penilaian kelayakan dinyatakan ditolak (*reject*), maka hendaknya rencana bisnis yang telah dibuat tersebut jangan dilanjutkan pada tahap pelaksanaan bisnis senyatanya.

2.7 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Program pemerintah untuk mengatasi rendahnya investasi, tingkat pengangguran dan kemiskinan, yaitu melalui program pemihakan ekonomi yang bersifat pemberdayaan golongan ekonomi lemah dan pengadaan infrastruktur yang mendukung. Pemihakan pada golongan ini adalah pemberdayaan usaha mikro dan kecil. Pada masa krisis di tahun 1997/1998, usaha mikro dan kecil dianggap sebagai katup penyelamat ekonomi Indonesia. Bank menyalurkan dananya berupa kredit ke sektor usaha mikro dan kecil karena memandang adanya peluang bisnis yang besar di sektor ini. Sektor UMKM juga menjadi penyelamat perekonomian nasional, karena perusahaan perusahaan besar banyak yang tumbang, justru sektor UMKM tetap eksis di tengah perekonomian yang serba tidak pasti. Mengapa sektor UMKM tetap eksis dan justru tumbuh berkembang, karena sektor ini memiliki karakteristik yang bersifat unik, justru keunikan inilah yang tidak dipahami oleh para penyusun kebijakan dengan benar mengingat keunikan ini bersifat holistik.

Menurut UU Nomor 9 tahun 1995 dan UU Nomor 20 tahun 2008 Sentra UMKM merupakan komunitas kelompok usaha UMKM yang bernaung dan berada dalam kelompok usaha, dimana beliau merasa senasib dan memiliki kepentingan yang sama bahkan memiliki karakteristik yang cenderung sama. Sentra UMKM terbentuk tanpa sengaja atau mungkin juga disengaja karena beliau dipersatukan oleh rasa kebersamaan, ingin berkembang dan membentuk suatu komunitas dalam satu tempat atau wilayah tertentu. Komunitas ini cenderung memiliki budaya yang sama sehingga sentra UMKM dapat menjadi wadah untuk memudahkan dalam memberi pelatihan, pendampingan, pembinaan dan kepentingan lainnya. Sentra UMKM sebenarnya dapat menjadi kekuatan ekonomi baru melalui pemberdayaan kelompok usaha masyarakat yang telah diuji ketangguhan sekaligus dapat menarik masyarakat komunitas warganya untuk bergabung dalam wadah yang lebih besar lagi sehingga

sentra UMKM ini dapat dijadikan model pemberdayaan ekonomi rakyat yang tangguh dan berkontribusi riil bagi kesejahteraan masyarakat.

BAB. 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis deskriptif kualitatif, dengan alasan bahwa penelitian ini ingin menyelesaikan suatu permasalahan yang terkait dengan manajerial yang bersifat holistik oleh karena itu tindakan fokus terhadap permasalahan menjadi sangat penting dan utama. Penelitian ini membutuhkan pendalaman dengan nara sumber secara langsung sehingga tidak mungkin dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Pelaku usaha tentu melibatkan langsung dengan sang aktor, tempat dan aktivitasnya. Untuk mengungkap hal tersebut secara lengkap tentunya harus melibatkan langsung dengan sang pelaku usaha saat dilakukan amatan.

Penentuan fokus menjadi penting, agar penelitian dapat mengarah pada target yang diinginkan yaitu merumuskan model manajerial yang efektif bagi kelompok sentra UMKM di Kecamatan Rungkut, yang meliputi aspek proses produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan dan aspek manusia serta aspek pengembangan manajemen, sehingga model manajerial yang efektif ini mampu di gunakan sebagai panduan bagi pelaku usaha sentra UMKM untuk mengelola usahanya menjadi lebih baik sehingga dapat memberi kontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

3.2 Obyek Penelitian dan Nara Sumber

Obyek dalam penelitian ini adalah situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu tempat, pelaku dan aktivitas (Spradley dalam Sugiyono, 2009: 215), dengan demikian yang menjadi obyek penelitian ini adalah pola manajerial yang diterapkan oleh kelompok usaha sentra UMKM di Kecamatan Rungkut Surabaya. Nara sumber atau informan merupakan pihak yang terkait dengan obyek penelitian, oleh karena itu penentuan nara sumber menjadi sangat penting untuk menjamin validitas data yang diperlukan. Kualitas nara sumber ditentukan oleh model sampel sumber datanya yaitu bagaimana memilih nara sumber yang mampu memberikan

data yang diperlukan untuk dapat mengungkapkan pola manajerial yang diterapkan pada kelompok Sentra UMKM di Kecamatan Rungkut

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri, oleh karena itu peneliti harus memenuhi kriteria validasi yaitu sejauhmana peneliti siap melakukan penelitian di lapangan, mampu memahami metode penelitian, memahami obyek penelitian baik secara akademik maupun logika. Instrumen penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok peneliti yaitu instrumen peneliti dari kalangan pelaku usaha di sentra UMKM Kampung Kue Rungkut Surabaya. Sedangkan instrumen peneliti kedua dari kalangan akademisi dalam hal ini diwakili oleh Universitas Narotama yang lebih banyak berperan dalam mendesain konsep penelitian, menyiapkan kerangka berpikir, menentukan obyek dan nara sumber serta melakukan pengumpulan data dan analisis data.

Instrumen penelitian harus tertuang dalam organisasi yang jelas, agar penelitian ini dapat berjalan sesuai dengan mekanisme kerja dan jadwal yang telah ditentukan. Peneliti akademisi saling bermitra dan berkolaborasi untuk menghasilkan suatu penelitian kerjasama, sehingga permasalahan yang bersifat holistik dapat dipecahkan secara tuntas dan komprehensif, karena kedua pihak memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan sosial tersebut. Kedua pihak peneliti ini tentu akan melakukan fungsi penelitian sesuai dengan domain yang dikuasainya, sehingga dapat dihasilkan satu penelitian yang sangat besar manfaatnya yaitu berupa penyusunan model manajerial yang efektif bagi pelaku usaha Sentra UMKM di Kampung Kue Kecamatan Rungkut Surabaya

3.4 Sampel Sumber Data

Sampel sumber data merupakan proses penentuan sumber data yaitu bagaimana cara menentukan orang-orang yang akan menjadi sumber data. Sumber data adalah pihak-pihak yang akan diamati sekaligus digali informasinya, beliau dipandang layak mengetahui tentang situasi sosial yang diamati. Sampel sumber data dilakukan secara *purposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Sampel sumber data dalam

penelitian ini adalah para pelaku usaha yang mengetahui dengan benar tentang proses implementasi pola manajerial. Dalam sampel ini tidak ditentukan jumlah orang tetapi sejauhmana data dianggap valid untuk menjelaskan berbagai kebijakan yang terkait dengan pola manajerial di Kampung Kue Kecamatan Rungkut Surabaya.

Sampel sumber data diperlukan untuk memperoleh data yang valid, oleh karena itu sumber data kami desain berasal dari para pelaku usaha di sentra UMKM. Kompilasi kedua data tentu akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana merumuskan pola manajerial yang efektif di sentra UMKM Kampung Kue Surabaya.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang strategis dalam penelitian karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dalam hal ini menggunakan setting alamiah (*natural setting*) yaitu pengumpulan data dilakukan dengan cara langsung dari nara sumber yang relevan. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data diperoleh melalui empat metode yaitu:

1. Observasi yaitu memperoleh data dengan cara mengamati langsung terhadap hal-hal yang terkait dengan penelitian yakni mengamati pola manajerial yang diterapkan oleh pelaku usaha Kampung Kue di Kecamatan Rungkut Surabaya
2. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data tertulis yang berasal dari dokumen yang di miliki oleh pelaku usaha di sentra UMKM kecamatan Rungkut Surabaya. Metode dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data sekunder, yakni dengan mempelajari dan menganalisa sejumlah bahan-bahan tertulis, baik pendapat para ahli maupun dari perundang-undangan yang berlaku serta literatur-literatur yang dianggap memiliki relevansi dengan penelitian dan dokumen yang terkait dengan masalah yang dikaji
3. Wawancara, yaitu pengumpulan data melalui wawancara terstruktur yaitu dengan menggunakan panduan kuesioner yang telah disediakan guna untuk memperoleh data kuantitatif serta dilakukan pendalaman wawancara untuk menggali informasi lebih dalam dengan open kuesioner untuk memperoleh data kualitatif.

4. Triangulasi, yaitu cara pengumpulan data melalui penggabungan tiga metode tersebut di atas dengan harapan akan terjadi crosscek data dan dihasilkan data yang berkualitas dan valid.

Nara sumber dalam penelitian adalah para usaha di sentra UMKM terutama pihak yang dipandang sangat layak untuk memberikan data yang diperlukan untuk memecahkan permasalahan penelitian.

3.6 Fokus Penelitian (Variabel Amatan)

Penelitian ini bersifat holistik, oleh karena itu perlu dibatasi masalah penelitiannya dengan cara menentukan fokus penelitiannya: a) identifikasi pola manajerial yang diterapkan oleh kelompok usaha warga Kampung Kue Di Kecamatan Rungkut Surabaya b) Mengkaji rumusan Model Manajerial yang Efektif bagi Kelompok Usaha Warga kampung Kue di Kecamatan Rungkut Surabaya, oleh karena itu fokus dalam penelitian ini meliputi lima fokus kajian yang terkait dengan pola manajerialnya.

3.6.1 Aspek Produksi (Proses Pembuatan Kue)

Manajemen pengolahan atau proses produksi adalah kegiatan yang terstruktur dalam manajemen pengolahan/produksi yang meliputi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penggunaan sumber dana dan pengendalian aktivitas proses produksi dalam rangka menghasilkan produk yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen (pasar). Aktivitas proses produksi ini secara rinci meliputi pemenuhan bahan baku, pemilihan bahan baku, penyediaan peralatan dan perlengkapan proses produksi, tenaga kerja, shedule dan pengendalian proses. Implementasi proses produksi/kegiatan membuat kue dapat memberi gambaran aktivitas warga kampung Kue secara komprehensif sehingga dapat diidentifikasi kelayakan proses pembuatan kue yang efektif dan efisien.

3.6.2 Aspek Pemasaran (memasarkan Aneka Kue)

Pemasaran merupakan proses mensosialisasikan hasil produk yang dihasilkan oleh warga Kampung Kue kepada masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Proses ini meliputi kegiatan yang dapat menarik masyarakat untuk mengkonsumsi/membeli aneka produk kue yang meliputi aneka jenis kue, cita rasa produk, tempat untuk bertransaksi, syarat kerja sama,

cara pembayaran, kemasan produk, kualitas kue yang dijual dibanding produk lain serta sisi kesehatan produknya.

3.6.3 Aspek Keuangan Pengelolaan Dana)

Pengelolaan keuangan merupakan proses pengaturan keuangan yang di peroleh pelaku usaha melalui penjualan dan penggunaan uang atas hasil penjualannya. Proses ini meliputi penerimaan uang, penggunaan dana untuk pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja, pembelian bahan kue, pembayaran hutang dan aktivitas lain yang terkait dengan aktivitas usaha warga di Kampung Kue Rungkut Surabaya

4.6.4 Aspek Manusia (Pemanfaatan ketenagakerjaan)

Pemanfaatan tenaga kerja merupakan upaya warga kampung Kue dalam menggunakan tenaga kerja untuk mendukung aktivitas proses pembuatan kue dan upaya pemasaran hasil kue yang diproduksinya. Pemanfaatan tenaga kerja terdiri dari tingkat keterampilan, kompensasi upah tenaga kerja dan upaya peningkatan kemampuan dalam mengolah dan membuat produk kue.

3.6.5 Aspek Pengembangan Manajemen

Pengembangan manajemen meliputi serangkaian kegiatan yang pernah di ikuti oleh warga kampung kue dalam upaya menambah aspek keterampilan dibidang tata kelola usaha yang dilakukan selama ini yang meliputi pelatihan inovasi proses pembuatan kue, pemasaran yang kreatif, pengeloan keuangan yang efektif serta peningkatan keterampilan tenaga kerja yang terkait dengan usaha yang dialkukan oleh warga kampung kue di Rungkut Surabaya.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis atas data yang diperoleh dari hasil observasi, dokumentasi dan wawancara di lapangan, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, menseleksi data yang perlu dipelajari dan membuat suatu simpulan. Analisis data kualitatif bersifat induktif yaitu suatu analisis

berdasarkan data yang diperoleh selanjutnya dikembangkan menjadi suatu hipotesis. Jika hal ini dapat diuji dengan berulang ulang dan hasilnya tetap konsisten, maka hipotesis akan berkembang menjadi teori (Nasution dalam Sugiyono, 2009:244)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model analisis domain yaitu memberikan gambaran yang umum dan menyeluruh tentang pola manajerial yang diterapkan oleh sentra UMKM di Kecamatan Rungkut. Analisis data bertujuan untuk mendeskripsikan obyek yang diteliti secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga diperoleh gambaran obyek secara holistik. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap tahapan analisis data, maka dapat penulis sajikan tahapan analisis secara detail dan rinci agar memudahkan pengumpulan data, mendeskripsikan hasil penelitian, menganalisis data, membuat kesimpulan/saran serta rekomendasi bagi pengambilan kebijakan maupun bagi kelanjutan penelitian pada tahap berikutnya secara sistematis yang meliputi: (a) identifikasi aktivitas kelompok usaha, (b) memetakan pengelolaan kelompok usaha (c) merumuskan model manajerial yang efektif (d) menguji model manajerial pada sekelompok usaha (e) mengevaluasi model dan menyempurnakan, (f) membakukan model manajerial yang diimplementasikan pada kelompok usaha UMKM di Kecamatan Rungkut Surabaya pada tahun ke dua. Secara rinci pelaksanaan penelitian diuraikan dalam tabel berikut:

3.7.1 Rancangan dan Metode Penelitian

Rancangan penelitian merupakan serangkaian kegiatan sistematis dan terstruktur agar proses penelitian dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan, sehingga sumberdaya dan tahapan penelitian menjadi lebih efektif dan efisien sebagaimana ditampilkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3.1 Rincian Metode Penelitian

Aspek Yang Diteliti	Rancangan Penelitian	Metode Penelitian	Indikator Capaian
a. Identifikasi aktivitas kelompok usaha	Desain kuesioner untuk mengidentifikasi kegiatan kelompok	Menentukan 30 responden secara acak pada kelompok usaha di kampung Roti dan	Dapat teridentifikasi jenis kegiatan dan pola manajerial

	usaha, pola manajerial yang dipergunakan oleh kelompok usaha di Kampung Kue	dilakukan wawancara yang terkait dengan aktivitas dan pola manajerial	yang diterapkan oleh kelompok usaha di kampung Kue
b. Memetakan pengelolaan kelompok usaha	Mengelompokkan jenis produk serta pola manajerial yang banyak diadopsi oleh kelompok usaha di Kampung Kue	Memetakan pola manajerial yang di adopsi oleh kelompok usaha di kampung Kue	Dapat dirumuskan pola manajerial yang diterapkan oleh kelompok usaha di kampung Kue
c. Merumuskan model manajerial yang efektif	Menyusun tabulasi hasil wawancara tentang pola manajerial yang dikumpulkan melalui 30 responden	Memberikan bobot dan skoring atas data hasil wawancara sehingga dapat di rumuskan pola manajerial yang efektif	Dapat dirumuskan model manajerial kelompok usaha yang efektif dan dapat diuji coba pada sekelompok warga
d. Menguji model manajerial pada sekelompok usaha	Memilih pelaku usaha kue dikampung Kue untuk menjadi model pengujian atas model manajerial yang telah dirumuskan	Menentukan 10 sampel untuk dijadikan uji model manajerial untuk melihat tingkat efektivitasnya	Dapat diketahui tingkat efektivitas model manajerial pada pelaku usaha kue dengan melihat kontribusinya terhadap nilai tambah ekonomi warga
e. Mengevaluasi model dan menyempurnakan	Mengkaji tingkat efektivitas atas model manajerial yang telah diujikan pada sekelompok warga	Menguji dampak penerapan model manajerial terhadap perolehan nilai tambah ekonomi warga	Dapat diidentifikasi kelemahan model dan melakukan penyempurnaan model melalui <i>focus group discussion</i> dan dirumuskan model manajerial baru
f. Membakukan model manajerial yang diimplementasikan pada kelompok usaha UMKM di Kecamatan Rungkut Surabaya pada tahun ke dua.	Melakukan sosialisasi pada kelompok usaha sektor UMKM yang berada pada lima kelurahan di Kecamatan Rungkut terkait dengan model manajerial yang lebih sesuai dengan kelompok usaha yang	Menentukan 30 pelaku usaha pada lima kelurahan di Kecamatan Rungkut untuk memperoleh pelatihan/pendampingan tentang manajerial yang lebih efektif sesuai dengan kondisi usaha yang ada di kampung Kue	Dapat diidentifikasi perubahan pola manajerial yang diterapkan oleh pelaku usaha UMKM di lain wilayah dengan model manajerial yang lebih sesuai dengan kondisi

	memiliki karakteristik sama dengan kelompok usaha di kampung Kue		usaha yang terjadi pada kelompok usaha dikampung Kue
--	--	--	--

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

Kegiatan Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan secara rinci agar dapat menghasilkan model pengembangan manajerial untuk pelaku usaha UMKM kawasan kampung kue sebagai berikut:

3.7.2 Detail Kegiatan Penelitian

Kegiatan penelitian harus dijabarkan secara rinci agar setiap tahap penelitian dapat mencapai sasaran sebagaimana yang telah ditetapkan dalam rancangan penelitian, dengan uraian sebagai berikut:

a. Identifikasi Aktivitas Kelompok Usaha

Tahapan ini melakukan identifikasi terhadap aktivitas yang dilakukan oleh kelompok usaha UMKM dengan cara mendesain kuesioner yang menekankan pada berbagai kegiatan fungsi manajerial/pengelolaan usaha yang dilakukan oleh kelompok usaha berbagai jenis kue di kampung Kue. Kuesioner disebarkan pada 30 responden/pelaku usaha secara acak sehingga dapat diidentifikasi tentang pola manajerial yang diterapkan oleh sekelompok usaha warga di kampung Kue

b. Memetakan Pengelolaan Kelompok Usaha

Tahap ini mengelompokkan/memetakan pola manajerial yang sudah diterapkan selama ini oleh 30 warga pelaku usaha yang berada di kampung Kue sehingga dapat diketahui secara umum pola manajerial yang diterapkan oleh mereka yang ditunjuk dan ditetapkan sebagai sampel dalam pengumpulan data

c. Merumuskan Model Manajerial Yang Efektif

Tahap ini diawali dengan menyusun tabulasi atas pola manajerial yang secara umum dipergunakan oleh kelompok usaha warga kampung Kue selanjutnya memberi bobot dan nilai skoring setiap indikator pola manajerial, sehingga dapat dirumuskan model manajerial yang

dianggap sesuai dan efektif untuk kelompok usaha kue warga di kampung Kue

d. Menguji Model Manajerial Pada Sekelompok Usaha

Tahap ini memilih sepuluh pelaku usaha kue di kampung Kue untuk menjadi sampel uji model manajerial yang telah dirumuskan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat efektivitas pola manajerial yang sesuai dengan karakteristik kelompok usaha kue di kampung Kue

e. Mengevaluasi dan Menyempurnakan Model Manajerial

Tahap ini mengkaji dan mengidentifikasi kelemahan terkait efektivitas pola manajerial yang telah diujikan pada sepuluh pelaku usaha kue. Tahapan ini dilakukan melalui pendampingan dan pengamatan secara langsung terhadap pelaksanaan uji model manajerial sehingga dapat diketahui kekurangan yang terjadi sehingga dapat dirumuskan kembali untuk model manajerial yang lebih sesuai dan efektif bagi kelompok usaha kue warga kampung Kue

f. Finalisasi Model Manajerial

Melakukan sosialisasi model manajerial yang telah diperbaiki dengan cara melakukan pelatihan pada 30 pelaku usaha sektor UMKM yang tersebar pada lima kelurahan di Kecamatan Rungkut Surabaya serta merekomendasikan pada pelaku usaha sektor UMKM di Kecamatan Rungkut untuk menerapkan model manajerial yang lebih sesuai dan efektif karena memiliki karakteristik usaha yang sama dengan kelompok usaha warga yang berada di kampung Kue Kecamatan Rungkut Surabaya.

BAB. 4

DESKRIPSI HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada sentra UMKM Kampung Kue yang berlokasi Kecamatan Rungkut Surabaya. Lokasi Kampung Kue berada di sebelah selatan Kecamatan Rungkut dengan jarak sekitar 300 M dan sebelah barat pasar Sopenyono dengan jarak sekitar 200 M. Kampung Kue dihuni sekitar 85 KK dimana seluruh warganya memiliki kegiatan yang sama yaitu membuat beraneka ragam kue dan hasilnya dijual hampir diseluruh pasar tradisional yang ada di kota Surabaya. Kampung Kue memiliki keunikan tersendiri dibanding kampung lain di kota Surabaya yaitu kegiatan aktivitas warga terjadi ditengah malam hari sampai menjelang subuh. Proses pembuatan kue dilakukan pada malam hari, menjelang subuh dipagi hari semua produk aneka kuenya sudah diambil oleh pedagang lain yang berasal dari berbagai wilayah untuk dipasarkan diberbagai pasar dan lokasi lainnya.

Kegiatan ini sudah dirintis cukup lama oleh ibu ibu yang tergabung dalam kegiatan kelompok PKK, lambat laun aktivitas ini merambah seluruh warga, jika ada warga pendatang baru maka mereka diajari cara membuat aneka kue oleh ibu ibu PKK sampai mereka memiliki satu keterampilan membuat kue sesuai dengan keahlian dan minatnya, mengingat seluruh warganya memiliki kegiatan membuat aneka jenis kue maka warga disini melebel wilayahnya dengan nama Kampung Kue. Sebutan Kampung Kue bukan sekedar nama saja tetapi juga diwujudkan dalam bentuk tulisan di gerbang utama masuk ke wilayah ini dengan tulisan besar dengan “Kampung Kue”. Pada umumnya warga disini hanya membuat aneka kue saja, sedangkan pemasaran produknya dilakukan melalui pihak ketiga yaitu para pedagang yang datang membeli secara langsung selanjutnya menjual kembali di tempat lain. Kesibukan warga mencapai puncaknya menjelang pagi hari karena para pembeli berdatangan untuk mengambil aneka kue yang dipesannya dari warga kampung kue.

Kampung Kue ini disebut unik karena warganya terutama ibu-ibu telah lama menjadi pelaku utama dalam usaha aneka kue ini, bahkan beberapa warga sudah mulai beralih orientasinya yaitu bapak-bapak mulai membantu kegiatan usaha yang dilakukan oleh istrinya, bahkan tidak sedikit yang meninggalkan profesinya sebagai buruh pabrik disekitar SIER dan lebih fokus membantu usaha istrinya di rumah. Sentra UMKM semacam ini sebenarnya dapat menjadi model percontohan di wilayah lain yang memiliki potensi serupa, karena warga mampu menjadikan wilayah pemukimannya sebagai sentra UMKM yang sangat potensial mengungkit kegiatan ekonomi bagi warganya. Dibalik keunikannya kampung kue, sebenarnya masih meninggalkan keprihatinan yang cukup mendalam bagi kalangan akademisi dan pemerintah lokal, karena potensi ekonomi yang baik ini belum diimbangi oleh pola pengelolaan usaha yang memadai, sehingga pertumbuhan usahanya ini nyaris tidak nampak secara signifikan, bahkan usaha semacam ini hanya merupakan kegiatan yang bersifat rutin sebagai sumber pemenuhan nafkah warga.

Sebagian warga kampung kue memang ada yang memiliki keinginan untuk mengelola usahanya menjadi lebih baik, namun kendala modal, keterampilan dan manajemen menjadi penghambatnya. Bahkan beberapa universitas di Surabaya sudah menjadikan kampung kue ini sebagai lokasi kegiatan kuliah kerja nyata (program KKN), namun kegiatan yang bersifat parsial ini tidak mampu merubah usaha ini menjadi lebih berkembang, oleh karena itu diperlukan suatu model yang holistik dalam rangka pengembangan usaha sentra UMKM di Kampung Kue ini menjadi terstruktur dan sistematis.



Gambar 4.1: Pintu Gerbang Masuk Kampung Kue Surabaya



Gambar 4.2: Aneka Produk Kampung Kue Surabaya

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk menggambarkan secara detail sejauhmana praktek manajerial yang diimplementasi oleh pelaku usaha warga Kampung Kue, maka perlu diidentifikasi lebih dahulu melalui instrumen kuesioner yang didesain sesuai dengan kebutuhan untuk mengembangkan model manajerial yang efektif bagi pelaku usaha warga di Kampung Kue Rungkut Surabaya. Desain kuesioner ini mengacu pada empat pilar utama dalam sistem manajemen yaitu: 1) aspek produksi/proses pembuatan aneka kue, 2) aspek pemasaran/upaya memasarkan aneka kue, 3) aspek keuangan/pengelolaan keuangan, 4) aspek manusia/penggunaan tenaga kerja dan 5) aspek pengembangan manajemen. Mengacu pada lima aspek manajemen tersebut dapat digambarkan secara detail tentang hasil identifikasi pola manajerial yang diimplemetasikan pelaku usaha sentra UMKM warga kampung kue di Surabaya.

4.2.1 Aspek Produksi (Proses Pembuatan Kue)

Aspek produksi menyangkut semua aktivitas yang dilakukan oleh warga kampung kue terkait dengan kegiatan membuat aneka jenis kue selama ini baik yang menyangkut perlengkapan, proses, penggunaan bahan dan kualitas produk yang dihasilkan, untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dapat ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1: Aspek Produksi (proses pembuatan kue)

No	Indikator Aspek Produksi	Status	
		ya	belum
1	Perlengkapan yang dipakai sesuai dengan standar dan dapat digunakan untuk menghasilkan kue yang baik	53,3%	46,7%
2	Perlengkapan yang digunakan selalui diperbaiki sesuai dengan perkembangan teknologi baru	43,3%	56,7%
3	Perlengkapan yang dimiliki dapat digunakan untuk melakukan inovasi dan kreativitas produk	40,0%	60,0%
4	Aneka produk kue yang dibuat memiliki tampilan yang menarik dan tampil bagus	60,0%	40,0%
5	Desain aneka produk kue yang dibuat sesuai dengan selera pembeli	66,7%	33,3%
6	Aneka produk kue yang dibuat telah dikemas sangat menarik	46,7%	53,3%
7	Aneka produk kue yang dibuat memiliki taste/rasa yang sangat enak dan menarik	53,3%	46,7%
8	Aneka produk kue yang dibuat mampu memenuhi jumlah yang dipesan oleh pelanggan	50,0%	50,0%
9	Aneka kue yang dibuat telah diproses sesuai prosedur yang seharusnya dan hasilnya baik	60,0%	40,0%
10	Aneka kue yang dibuat untuk memenuhi selera pemesannya/permintaan konsumen	73,3%	26,7%
11	Aneka kue yang dibuat menggunakan bahan yang tidak berbahaya dari sisi kesehatan	76,7%	23,3%
12	Aneka kue yang dibuat menggunakan bahan yang ada disekitar tempat tinggal (tersedia dipasar)	70,0%	30,0%
13	Aneka bahan yang digunakan diperoleh dengan cara membeli secara tunai dipasar	80,0%	20,0%
14	Aneka bahan kue dibeli dalam jumlah yang besar hingga memenuhi kebutuhan minimal seminggu	40,0%	60,0%
15	Aneka bahan kue telah disimpan dengan cara yang benar hingga bahan tidak mudah rusak	73,3%	26,7%

Sumber: Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata rata nilai manfaat yang terkait dengan implementasi aspek produksi (proses membuat kue) berkisar pada angka 40,0%-80,0%, hal ini menggambarkan bahwa implementasi aspek produksi masih pada tingkat sedang meliputi aktivitas pemilikan alat dan perlengkapan untuk membuat kue, tampilan kue yang dibuat, kemasaran dan citra rasa kue yang dibuat dan pembuatan kue yang dengan cara yang benar serta pengadaan bahan baku yang masih cukup besar, sedangkan implementasi aspek produksi dengan tingkat tinggi

meliputi aktivitas bahan yang dibeli secara tunai, pembeli bahan dari lokasi terdekat saja serta bahan kue telah disimpan dengan cara yang benar.

4.2.2 Aspek Pemasaran (memasarkan aneka kue)

Aspek pemasaran menyangkut semua aktivitas yang dilakukan oleh warga kampung kue terkait dengan kegiatan memasarkan aneka produk kue ke pihak pembeli baik sebagai pelanggan ataupun pembeli esidentil (pemesanan khusus), sehingga secara berkesimbangan aneka produk kue yang dihasilkan oleh warga kampung kue mampu memasok kebutuhan masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Aneka produk kue dari warga kampung kue memiliki keaneka ragaman dan jenis variasi yang lengkap karena hampir jenis kue mampu dibuat oleh warga disini.

Aktivitas pemasaran warga kampung kue belum dilakukan secara terstruktur dan sistematis, karena masih mengandalkan pemesanan yang datang dari pihak pelanggan, hal ini memang mampu menjamin keberlangsungan usahanya namun sulit menjadi tumbuh berkembang karena sangat tergantung pada kemampuan dari pelanggannya untuk menjual produknya kembali. Pola pemasaran seperti ini harus dilakukan perubahan, disamping memenuhi pelanggan yang sudah ada seharusnya ada upaya untuk memasarkan produk secara aktif sehingga dapat meraih pasar dan pelanggan yang lebih besar, untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dapat ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2: Aspek Pemasaran (memasarkan aneka kue)

No	Indikator Aspek Produksi	Status	
		ya	blm
1	Usaha aneka kue ini dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi nafkah hidup keluarganya bukan berorientasi bisnis	80,0%	20,0%
2	Aneka kue yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dan selera pembelinya (orientasi pelanggan)	73,3%	26,7%
3	Secara berkala aneka produk kue yang dibuat selalu di kreasi sesuai dengan selera pembeli dan tren yang sedang berkembang	66,7%	33,3%
4	Secara berkala taste/citrarasa produk kuenya terus di kreasi sesuai keinginan konsumen	76,7%	23,3%
5	Aneka produk kue yang dibuat telah dibungkus dengan	40,0%	60,0%

	cara aman, menarik serta di label sesuai pemiliknya		
6	Aneka produk kue yang dijual dipatok dengan harga yang bersaing dan layak dengan kualitasnya	53,3%	46,7%
7	Harga aneka kue yang dijual ditentukan oleh pihak pemilik bukan dari pelanggannya	40,0%	60,0%
8	Ada perbedaan harga yang dijual pada pelanggan dengan harga yang dijual pada pembeli biasa	83,3%	16,7%
9	Penjualan aneka kue saat sekarang mengandalkan lewat jejaring dari pada lewat pasar (pelanggan)	80,0%	20,0%
10	Aneka produk kue dijual hanya untuk memenuhi permintaan pelanggan saja, bukan dijual sendiri di tempat khusus/pasar	90,0%	10,0%
11	Warga kampung kue sering mengikuti pameran/ promosi lewat basar	20,0%	80,0%
12	Aneka produk kue ini dipromosikan lewat media formal (koran, radio, brosur)	10,0%	90,0%
13	Aneka produk kue warga ini lebih dikenal melalui informasi dari pembelinya (antar pengguna)	80,0%	20,0%
14	Warga kampung kue yang memiliki usaha ini terus menjalin pelayanan dengan pembeli melalui komunikasi yang inten (silaturahmi, undangan)	66,7%	33,3%
15	Aneka produk kue yang dibuat oleh warga selalu memperhatikan produk yang dihasilkan oleh para pesaing yang ada disekitar tempat tinggalnya	76,7%	23,3%

Sumber: Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata rata nilai manfaat yang terkait dengan implementasi aspek pemasaran (menjual kue) berkisar pada angka 10,0%-90,0%, hal ini memberi makna bahwa implementasi aspek pemasaran memiliki tiga tingkat yaitu tingkat rendah, sedang dan tinggi. Implementasi pada aspek pemasaran yang kemanfaatannya masih tingkat rendah yaitu kesadaran warga mengikuti pameran dan melakukan promosi masih rendah. Implementasi aspek pemasaran yang kemanfaatannya masih pada tingkat sedang yaitu cara mengemas produk, cara penentuan harga yang masih tergantung pada pembeli dan kelayakan harga jika dikaitkan dengan kualitas produknya. Sedangkan implementasi aspek pemasaran dengan tingkat kemanfaatan tinggi yaitu cara memandang kegiatan usaha sebagai sumber pencaharian, kue dan citra rasanya mengikuti selera pasar, perbedaan harga jual untuk pelanggan dan pembeli, penjualan melalui pelanggan dan kue hanya dijual pada pelanggan. Selama ini pemasaran warga menjual kuenya masih

mengandalkan melalui jaringan pelanggan yang setiap pagi datang untuk mengambil kue dan menjualnya ditempat lain.

4.2.3 Aspek Keuangan (pengelolaan dana)

Aspek keuangan menyangkut semua aktivitas yang dilakukan oleh warga kampung kue terkait dengan kegiatan pengelolaan hasil usahanya baik penerimaan hasil penjualan, pengeluaran biaya dan pengeluaran lainnya. Aspek keuangan juga menyangkut tatakelola pencatatan, pelaporan dan akses memperoleh sumber dana untuk mendukung pembiayaan aktivitas usahanya, namun aspek ini masih belum memberi kontribusi penting dalam pengelolaan usahanya, mengingat skala usaha yang masih kecil, manajemen yang belum memadai dan orientasi usaha masih pada pemenuhan kebutuhan hidup keluarga.

Aspek keuangan yang diimplementasikan pada kelompok usaha warga ini masih sangat terbatas, bahkan cenderung tidak memiliki elemen yang memenuhi unsur pengelolaan keuangan. Hal ini memberi dampak terhadap pengembangan usaha dan akses terhadap pembiayaan formal dari lembaga keuangan kecuali akses permodalan dari koperasi. Mengingat potensi yang cukup besar seharusnya segera diberikan solusi yang aplikatif tentang bagaimana mengelola keuangan dengan cara yang benar dan mudah, untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dapat ditampilkan dalam tabel berikut ini. Cara penjualan yang mengandalkan pada pelanggan besar memiliki nilai kebaikan tetapi juga mengandung risiko yang cukup besar, karena warga hanya fokus pada membuat kue sesuai jumlah yang di pesan, namun penjualan ini memiliki ketergantungan pada pihak lain dan berisiko.

Tabel 4.3: Aspek Keuangan (pengelolaan dana)

No	Indikator Aspek Produksi	Status	
		ya	blm
1	Aspek keuangan dikelola dengan memadai baik sumberdana dan penggunaanya	16,7%	83,3%
2	Pelaku usaha warga disini telah memiliki akses dengan lembaga keuangan (bank, BPR)	6,7%	93,3%
3	Semua aktivitas usaha warga disini telah dicatat dan dibuat laporannya dengan baik	16,7%	83,3%
4	Pengambilan keputusan yang menyangkut usaha	6,7%	93,3%

	diputuskan berdasarkan informasi keuangan yang dimilikinya		
5	Pembelian bahan kue, peralatan untuk membuat kue semua dibeli dengan cara tunai	83,3%	16,7%
6	Warga disini telah memiliki Koperasi yang dapat memenuhi berbagai keperluan untuk aktivitas usaha pembuatan aneka kue	53,3%	46,7%
7	Catatan pengeluaran dan penerimaan hasil usaha telah dilakukan oleh warga secara rutin	66,7%	33,3%
8	Setiap produk kue yang dibuat telah dihitung biayanya dengan cara yang benar	20,0%	80,0%
9	Setiap unsur biaya yang terkait dengan pembuatan produk kue semuanya telah dicatat dengan tertib dan benar	13,3%	86,7%
10	Setiap bulan usahanya dibuatkan perhitungan laba rugi dengan cara yang benar	10,0%	90,0%

Sumber: Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata rata nilai manfaat yang terkait dengan penerapan aspek keuangan berkisar pada angka 6,7%-83,3%, hal ini memberi makna bahwa implementasi aspek pemasaran memiliki tiga tingkatan yang terdiri tingkat rendah, sedang dan tinggi. Implementasi aspek keuangan yang kemanfaatannya masih pada tingkat rendah yaitu akses lembaga perbankan masih terbatas, aktivitas usaha tidak dibukukan dengan baik, laporan keuangan belum di buat, perhitungan biaya tidak ada. Sedangkan implementasi aspek keuangan yang kemanfaatannya tinggi yaitu bahwa pembelian perlengkapan untuk membuat kue banyak melakukannya dengan cara tunai. Hal ini juga menggambarkan bahwa tata kelola keuangan masih belum memadai karena transaksi masih mengandalkan cara tunai.

4.2.4 Aspek Manusia (pemanfaatan tenaga kerja)

Aspek manusia menyangkut semua aktivitas yang terkait dengan ketenaga kerjaan yang terlibat dalam proses pembuatan kue, pengelolaan pemasaran serta pengelolaan keuangan. Aspek tenaga kerja warga disini masih fokus pada proses pembuatan kue, oleh karena itu tingkat keterampilan memiliki peran yang sangat strategis untuk menjamin keberlangsungan usaha warga di kampung kue. Selama ini proses keterampilan diperoleh karena faktor pengalaman dan getok tular yang didapat dari sesama warga.

Dimasa mendatang ketenaga kerjaan ini harus memperoleh perhatian yang lebih serius dari kalangan pengambil keputusan, karena keberadaan tenaga kerja yang lebih berkompeten, terampil dan mumpuni dalam rangka menyikapi adanya berbagai perubahan dari masyarakat yang cenderung dinamis dan terus berubah sesuai dengan perkembangan selera konsumen, untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dapat ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.4: Aspek Manusia (pemanfaatan tenaga kerja)

No	Indikator Aspek Produksi	Status	
		ya	blm
1	Tenaga kerja yang dipekerjakan dalam kegiatan usaha dipenuhi dari kalangan keluarga sendiri	90,0%	10,0%
2	Kompetensi dan keterampilan tenaga kerja di peroleh melalui faktor pengalaman	80,0%	20,0%
3	Upaya meningkatkan keterampilan tenaga kerja menjadi lebih baik dengan cara mengikuti kursus, pelatihan secara mandiri	36,7%	63,3%
4	Tenaga kerja yang dipekerjakan dalam kegiatan usaha ini selalu diberi arahan dan pengawasan secara konsisten	43,3%	56,7%
5	Tenaga kerja disini diberi upah secara bulanan dan sesuai dengan tingkat keterampilannya	33,3%	66,7%
6	Tenaga kerja disini dipekerjakan secara formal atau resmi seperti pegawai di perusahaan	13,3%	86,7%
7	Jika tenaga kerja tidak bisa melakukan fungsinya pada hari tertentu, maka haknya akan dipotong	80,0%	20,0%
8	Setiap hari minggu/besar tenaga kerja tetap masuk dan tidak ada hak libur kecuali dipotong haknya	76,7%	23,3%
9	Setiap hari raya besar/agama pekerja selalu di beri THR sesuai haknya	20,0%	80,0%

Sumber: Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata rata nilai manfaat yang terkait dengan implementasi aspek manusia berkisar pada angka 13,3%-90,0%, hal ini memberi suatu makna bahwa implementasi aspek manusia berada pada tiga tingkatan yakni tingkat rendah, sedang dan tinggi. Implementasi aspek manusia yang kemanfaatannya masih pada tingkat rendah yaitu upaya peningkatan kualitas keterampilan dan hak yang terkait dengan kompensasi masih rendah. Sedangkan implementasi aspek manusia dengan kemanfaatan sedang menyangkut cara kerja yang

tidak memiliki standar namun hanya didasarkan pada pengalaman semata saja. Implementasi aspek manusia yang memiliki kemanfaatan tinggi adalah cara warga memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan cara menerima warga sekitar tempat tinggalnya dan secara alami memang sudah memiliki pengalaman. Hal ini jelas bahwa aktivitas yang menyangkut pemenuhan sumberdaya manusia masih mengandalkan cara kekeluargaan yang secara alamia memang menjadi bagian dari kultur masyarakat setempat.

4.2.5 Aspek Pengembangan Manajemen

Aspek pengembangan manajemen menyangkut semua aktivitas yang terkait dengan peningkatan kemampuan manajerial bagi pelaku usaha warga kampung kue selama ini, baik menyangkut pelatihan, kursus keterampilan pembuatan kue, cara memasarkan aneka kue buaatannya, cara mengelola keuangan/akuntansi serta keterampilan tenaga kerja sendiri. Aspek ini memiliki peran yang strategis dalam rangka pengembangan usaha menjadi lebih baik sesuai dengan perubahan selera masyarakat, untuk memberi gambaran yang lebih rinci dapat ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5: Aspek Pengembangan Manajemen

No	Indikator Aspek Produksi	Status	
		ya	blm
1	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan proses pembuatan produk inovatif	36,7%	66,3%
2	Pelatihan yang terkait dengan proses pembuatan produk inovatif memberikan manfaat baginya	73,3%	26,7%
3	Pelatihan yang terkait dengan proses pembuatan produk inovatif, disertai dengan pendampingan	10,0%	90,0%
4	Pernah mengikuti pelatihan manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif	40,0%	60,0%
5	Pelatihan yang terkait manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif memberikan manfaat baginya	76,7%	23,3%
6	Pelatihan yang terkait manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif, disertai dengan pendampingan	16,7%	83,3%
7	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan manajemen keuangan yang efektif dan aplikatif	40,0%	60,0%
8	Pelatihan yang terkait dengan manajemen keuangan yang efektif dan aplikatif ada manfaat baginya	66,7%	33,3%
9	Pelatihan yang terkait dengan manajemen keuangan yang	20,0%	80,0%

	efektif dan aplikatif, disertai pendampingan		
10	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja yang efektif	10,0%	90,0%
11	Pelatihan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja yang efektif memberi manfaat baginya	70,0%	30,0%
12	Pelatihan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja yang efektif, disertai pendampingan	6,7%	93,3%
13	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan akses pembiayaan melalui lembaga keuangan	30,0%	70,0%
14	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan keselamatan kerja	26,7%	73,3%
15	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan koperasi	40,0%	60,0%
16	Sudah bergabung dengan koperasi yang memiliki hubungan dengan aktivitas usahanya	86,7%	13,3%

Sumber: Diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa rata rata nilai manfaat yang terkait dengan implementasi aspek manusia berkisar pada angka 6,7%-86,7%, hal ini memberi suatu makna bahwa implementasi aspek pengembangan manajemen berada pada tiga tingkatan yakni tingkat rendah, sedang dan tinggi. Implementasi aspek pengembangan manajemen yang kemanfaatannya berada tingkat rendah meliputi aktivitas pelatihan cara membuat kue, pelatihan pemasaran, pelatihan tata kelola keuangan, pelatihan ketenagakerjaan, pelatihan akses lembaga perbankan dan pelatihan keselamatan kerja. Implementasi aspek pengembangan manajemen yang kemanfaatannya masih pada tingkat sedang yaitu aktivitas pelatihan inovasi membuat kue, pelatihan inovasi pemasaran, pelatihan efektivitas keuangan serta pelatihan terkait dengan pengelolaan koperasi. Sedangkan Implementasi aspek pengembangan manajemen yang kemanfaatannya sudah tinggi yaitu pelatihan tentang proses produksi, pelatihan manfaat manajemen pemasaran yang kreatif, pelatihan efektivitas manajemen ketenagakerjaan serta keikutsertaan warga masuk sebagai anggota koperasi. Secara keseluruhan pengembangan manajemen terkait dengan pelatihan aspek manajemen masih sangat rendah, sehingga diperlukan model pelatihan yang lebih efektif dan berdayaguna.

BAB. 5

PERUMUSAN MODEL

5.1 Identifikasi Praktek Manajerial UMKM

Mengacu pada deskripsi hasil penelitian tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi praktek manajerial yang masih dominan pada sektor UMKM kawasan kampung kue Surabaya sebagai berikut:

1. Aspek Produksi/pengolahan

Berdasarkan pada tabel 4.1 dapat diidentifikasi beberapa aspek produk yang belum jalan secara layak, sehingga hal tersebut perlu mendapat perhatian dalam pengembangan manajerial UMKM yang meliputi:

- a. Perlengkapan untuk mendukung inovasi produk
- b. Perbaikan perlengkapan secara berkala
- c. Pemenuhan order dari pelanggan
- d. Persediaan bahan kue untuk keperluan satu minggu

2. Aspek Pemasaran

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diidentifikasi beberapa aspek pemasaran yang belum berjalan secara layak, oleh karena itu perlu untuk mendapat perhatian dalam pengembangan manajerial UMKM yang meliputi:

- a. Usahanya belum berorientasi pada bisnis
- b. Kemasan produk belum memadai
- c. Jaringan penjualan konvensional, cenderung pasif
- d. Penjualan sesuai permintaan pelanggan
- e. Pelaku usaha masih terbatas dalam mengikuti pameran
- f. Upaya promosi produk dimedia masih terbatas
- g. Promosi masih mengandalkan pola getok tular

3. Aspek Keuangan

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diidentifikasi beberapa aspek keuangan yang belum berjalan secara memadai, oleh karena itu perlu untuk mendapat perhatian dalam pengembangan manajerial UMKM yang meliputi:

- a. Sumber dana dan penggunaan belum dikelola memadai
- b. Akses dengan lembaga keuangan (bank/BPR) belum optimal
- c. Aktivitas usaha belum tercatat dengan baik
- d. Informasi keuangan belum dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan
- e. Cost produk belum dihitung dengan benar
- f. Unsur biaya belum tercatat dengan tertib dan benar
- g. Perhitungan laba/rugi belum tersaji tiap bulan

4. Aspek Ketenagakerjaan

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diidentifikasi aspek ketenagakerjaan yang belum berjalan secara memadai, oleh karena itu perlu untuk mendapat perhatian dalam pengembangan manajerial UMKM yang meliputi:

- a. Peningkatan keterampilan tenaga kerja belum berjalan secara baik
- b. Arahan dan pengawasan tenaga kerja belum berjalan konsisten
- c. Upah bulanan belum diberikan sesuai tingkat keterampilannya
- d. Tenaga kerja belum dikerjakan secara formal seperti pegawai
- e. Pegawai belum diberi THR sesuai haknya

5. Aspek Pengembangan Manajemen

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat diidentifikasi aspek pengembangan manajemen yang belum berjalan memadai, oleh karena itu perlu untuk mendapat perhatian dalam pengembangan manajerial UMKM yang meliputi:

- a. Mengikuti pelatihan produksi dan inovasi
- b. Mengikuti program pendampingan produksi yang kreatif/inovatif
- c. Mengikuti program pelatihan pemasaran yang kreatif dan inovatif
- d. Mengikuti program pendampingan pemasaran yang kreatif/inovatif
- e. Mengikuti program pelatihan keuangan yang kreatif dan inovatif
- f. Mengikuti program pendampingan keuangan yang kreatif/ inovatif
- g. Mengikuti program pelatihan tenaga kerja yang kreatif dan inovatif
- h. Mengikuti program pendampingan tenagakerja yang kreatif/ inovatif
- i. Mengikuti pelatihan keselamatan ketenagakerjaan
- j. Mengikuti pelatihan pengelolaan koperasi

5.2 Mapping Pola Manajerial UMKM

Mapping pola manajerial UMKM menggambarkan kondisi riil yang terakit dengan praktek manajemen yang diterapkan oleh pelaku usaha yang berada di kawasan kampung kue di Rungkut Surabaya, melalui mapping ini diharapkan mampu mengelompokkan aktivitas manajemen yang telah berjalan dengan baik serta aktivitas yang belum berjalan dengan baik, agar dapat dijadikan rujukan merumuskan model pengembangan manajerial yang efektif bagi kelompok UMKM di kampung kue Rungkut Surabaya.

5.2.1 Aspek Produksi (Proses Pembuatan Kue)

Mengacu pada deskripsi hasil penelitian, maka dapat dipetakan praktek manajemen proses produksi yang sedang diterapkan oleh pelaku usaha warga kampung kue, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.1: Aspek Produksi (proses pembuatan kue)

No	Indikator Aspek Produksi	Kondisi Aspek Manajemem		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Perlengkapan yang dipakai sesuai dengan standar dan dapat digunakan untuk menghasilkan kue yang baik	-	53,3%	-
2	Perlengkapan yang digunakan selalu diperbaiki sesuai dengan perkembangan teknologi baru	-	43,3%	-
3	Perlengkapan yang dimiliki dapat digunakan untuk melakukan inovasi dan kreativitas produk	-	40,0%	-
4	Aneka produk kue yang dibuat memiliki tampilan yang menarik dan tampil bagus	-	60,0%	-
5	Desain aneka produk kue yang dibuat sesuai dengan selera pembeli	-	66,7%	-
6	Aneka produk kue yang dibuat telah dikemas sangat menarik	-	46,7%	-
7	Aneka produk kue yang dibuat memiliki taste/rasa yang sangat enak dan menarik	-	53,3%	-
8	Aneka produk kue yang dibuat mampu memenuhi jumlah yang dipesan oleh pelanggan	-	50,0%	-
9	Aneka kue yang dibuat telah diproses sesuai prosedur yang seharusnya dan hasilnya baik	-	60,0%	-
10	Aneka kue yang dibuat untuk memenuhi selera pemesannya/permintaan konsumen	73,3%	-	-
11	Aneka kue yang dibuat menggunakan bahan	76,7%	-	-

	yang tidak berbahaya dari sisi kesehatan			
12	Aneka kue yang dibuat menggunakan bahan yang ada disekitar tempat tinggal (tersedia dipasar)	70,0%	-	-
13	Aneka bahan yang digunakan diperoleh dengan cara membeli secara tunai dipasar	80,0%	-	-
14	Aneka bahan kue dibeli dalam jumlah yang besar hingga memenuhi kebutuhan minimal seminggu	-	40,0%	-
15	Aneka bahan kue telah disimpan dengan cara yang benar hingga bahan tidak mudah rusak	73,3%	-	-

Sumber: Diolah oleh penulis

Mengacu pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa implementasi aspek manajemen proses produksi nilai kemanfaatannya masih pada tingkat sedang seperti perlengkapan untuk pembuatan kue masih relatif biasa, desain kue dan atribut yang melekat masih normatif saja, citra rasa produk juga masih standar dan penggunaan standar proses masih kurang baik. Kondisi seperti ini merupakan hal yang wajar karena aktivitas usaha yang dilakukan oleh warga Kampung Kue merupakan kegiatan home industri yang semula hanya dijadikan sandaran hidup keluarga sehabis terjadi PHK saat krisis ekonomi melanda di Indosnesia pada tahun 1998. Namun kondisi ini masih tetap berajalan tanpa ada perubahan yang signifikan.

Kegiatan bisnis merupakan aktivitas yang bersifat dinamis, oleh karena itu proses manajemen harus selaras dengan jalannya aktivitas bisnis, manakala bisnis mulai berkembang maka kebutuhan manajemen yang lebih komprehensif menjadi satu kebutuhan dan tidak bisa dihindarkan lagi. Masyarakat Kampung menyadari hal tersebut namun ketidakberdayaan akses sumberdaya menjadi kendala dalam mengembangkan aktivitas usahanya melalui proses manajemen yang lebih tertata dan komprehensif sehingga pemanfaatan seni manajemen mampu memberi solusi atas permasalahan yang mungkin terjadi. Aspek manajemen produksi merupakan satu kendala yang serius dalam berbisnis, karena pembuatan kue yang dilakukan saat sekarang merupakan suatu hal yang sudah biasa dikerjakan, sedangkan sisi lain pembeli/konsumen menuntut adanya perubahan kualitas dan perbaikan citra rasa dan lainnya.

Pemanfaatan model manajerial yang efektif terkait proses produksi menjadi salah satu solusi yang bisa diterapkan pada kelompok usaha

warga Kampung Kue yaitu melakukan implementasi pengelolaan proses produksi melalui tiga tahapan secara terintegrasi yang terdiri dari pelatihan, pendampingan dan pengembangan kepada kelompok warga yang tergabung dalam sentra UMKM, namun program ini harus dilakukan secara terpadu dan harus sinergi tiga pilar *stakeholder* UMKM yang terdiri dari kalangan akademisi, *corporate* dan pemerintah. Implementasi ini membutuhkan sumberdaya yang besar baik konsep program yang holistik, sumber dana, alokasi waktu yang panjang dan konsistensi pelaksanaannya. Selama ini ada beberapa model pelatihan yang sering disampaikan kepada warga Kampung Kue namun setelah diberi pelatihan implementasinya tidak jarang tanpa monitoring, sehingga apa yang telah diterimanya sulit dipantau hasilnya. Pengalaman selama ini sering terjadi bahwa materi pelatihan tidak semuanya langsung dapat dicoba atau diaplikasikan, masih banyak materi yang harus disesuaikan dengan kondisi riil yang terjadi di lapangan inilah hal besar yang harus segera dijawab. Model manajerial yang efektif selalu berorientasi bahwa setiap jenis pelatihan yang telah diberikan, implementasinya harus disertai dengan proses pendampingan sampai pada proses pengembangan manajemennya, sehingga tujuan akhir dari model ini membawa kearah kemandirian manajemen artinya para pelaku usaha UMKM yang telah memperoleh pelatihan manajemen harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi ditengah masyarakat itulah hakikat dari model manajerial yang efektif bagi UMKM.

5.2.2 Aspek Pemasaran (Memasarkan Aneka Kue)

Mengacu pada deskripsi hasil penelitian, maka dapat dipetakan praktek manajemen pemasaran yang sedang diterapkan oleh pelaku usaha warga kampung kue, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.2: Aspek Pemasaran (memasarkan aneka kue)

No	Indikator Aspek Produksi	Kondisi Aspek Manajemem		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Usaha aneka kue ini dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi nafkah hidup keluarganya bukan berorientasi bisnis	80,0%	-	-
2	Aneka kue yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dan selera pembelinya (orientasi pelanggan)	73,3%	-	-

3	Secara berkala aneka produk kue yang dibuat selalu di kreasi sesuai dengan selera pembeli dan tren yang sedang berkembang	-	66,7%	-
4	Secara berkala taste/citarasa produk kue nya terus di kreasi sesuai keinginan konsumen	76,7%	-	-
5	Aneka produk kue yang dibuat telah dibungkus dengan cara aman, menarik serta di label sesuai pemiliknya	-	40,0%	-
6	Aneka produk kue yang dijual dipatok dengan harga yang bersaing dan layak dengan kualitasnya	-	53,3%	-
7	Harga aneka kue yang dijual ditentukan oleh pihak pemilik bukan dari pelanggannya	-	40,0%	-
8	Ada perbedaan harga yang dijual pada pelanggan dengan harga yang dijual pada pembeli biasa	83,3%	-	-
9	Penjualan aneka kue saat sekarang mengandalkan lewat jejaring dari pada lewat pasar (pelanggan)	80,0%	-	-
10	Aneka produk kue dijual hanya untuk memenuhi permintaan pelanggan saja, bukan dijual sendiri di tempat khusus/pasar	90,0%	-	-
11	Warga kampung kue sering mengikuti pameran/ promosi lewat besar	-	-	20,0%
12	Aneka produk kue ini dipromosikan lewat media formal (koran, radio, brosur)	-	-	10,0%
13	Aneka produk kue warga ini lebih dikenal melalui informasi dari pembelinya (antar pengguna)	80,0%	-	-
14	Warga kampung kue yang memiliki usaha ini terus menjalin pelayanan dengan pembeli melalui komunikasi yang inten (silaturahmi, undangan)	-	66,7%	-
15	Aneka produk kue yang dibuat oleh warga selalu memperhatikan produk yang dihasilkan oleh para pesaing yang ada disekitar tempat tinggalnya	76,7%	-	-

Sumber: Diolah oleh penulis

Mengacu pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa implementasi dari aspek manajemen pemasaran nilai kemanfaatannya yang terkait dengan kesadaran mengikuti pameran dan melakukan promosi masih sangat rendah, pelaku usaha lebih cocok menggunakan jaringan pemasaran yang sifatnya pasif yaitu kelompok pembeli datang mengambil pesanan selanjutnya dipasarkan kembali ke tempat lain, dengan demikian

warga disini hanya mengenal beberapa pembeli dalam jumlah besar dan siapa pembeli sebenarnya tidak mengetahui dengan pasti karena memang tidak pernah ketemu dan hanya sedikit yang datang untuk membelinya langsung. Biasanya pembeli langsung berasal dari warga tetangga yang kebetulan sudah tau tentang aneka kue yang dibuat oleh warga Kampung Kue.

Sedangkan upaya kreativitas produk, kemasan kue, harga jual serta model komunikasi dengan para pelanggan telah dilakukan dengan cukup baik, sedang upaya menganeka ragamkan bentuk kue, memperbaiki bentuk kemasan, harga jual kue semuanya dilakukan dalam rangka menciptakan pelayanan yang lebih kepada pelanggannya. Hal ini merupakan bentuk kreativitas aspek pemasaran yang telah dilakukan warga selama ini, hal ini memang cukup positif dalam menjaga serta memelihara kepuasan pelanggan, namun seiring dengan persaingan usaha produk kue yang dijual secara online yang memang memiliki kreativitas yang lebih baik, tentu pelaku usaha warga kampung kue tidak bisa berdiam diri, tetapi harus terus melakukan pembelajaran secara berkelanjutan untuk menjaga produknya.

Upaya lain yang telah dilakukan dengan baik adalah menyangkut citra rasa produk yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan, komunikasi dengan para pelanggan yang terjaga tetap baik serta upaya memperhatikan apa yang dilakukan oleh pelaku lain dibidang yang sama. Upaya ini mampu menjamin kelangsungan usaha masih tetap eksis sampai sekarang, tetapi sifat persaingan pasar tidak dapat mengandalkan bentuk seperti sekarang, oleh karena itu program kreativitas dan inovasi di bidang pemasaran merupakan bentuk pelatihan yang serius dijadikan referensi dimasa mendatang. Banyak pelatihan terkait kemasan dan menganeka ragamkan produk kue namun hal ini sama nasibnya dengan pelatihan tentang aspek produksi yaitu lemahnya pengawasan materi pelatihan saat diimplementasikan di lapangan, oleh karena itu semua program pelatihan yang diberikan pada kelompok UMKM harus menggunakan model yang sama yaitu pelatihan, pendampingan dan pengembangan sehingga ada satu jaminan bahwa semua model pelatihan akan di implementasikan dengan cara yang benar, adaptif dengan situasi dan kondisi riil yang dialami oleh

masing masing pelaku usaha UMKM sehingga berdampak bagi pengembangan usaha UMKM dalam jangka panjang.

5.2.3 Aspek Keuangan (Pengelolaan Dana)

Mengacu pada deskripsi hasil penelitian, maka dapat dipetakan praktek manajemen keuangan yang sedang diterapkan oleh pelaku usaha warga kampung kue, dengan rincian sebagai berikut::

Tabel 5.3: Aspek Keuangan (pengelolaan dana)

No	Indikator Aspek Produksi	Kondisi Aspek Manajemem		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Aspek keuangan dikelola dengan memadai baik sumberdana dan penggunaanya	-	-	16,7%
2	Pelaku usaha warga disini telah memiliki akses dengan lembaga keuangan (bank, BPR)	-	-	6,7%
3	Semua aktivitas usaha warga disini telah dicatat dan dibuat laporannya dengan baik	-	-	16,7%
4	Pengambilan keputusan yang menyangkut usaha diputuskan berdasarkan informasi keuangan yang dimilikinya	-	-	6,7%
5	Pembelian bahan kue, peralatan untuk membuat kue semua dibeli dengan cara tunai	83,3%	-	-
6	Warga disini telah memiliki Koperasi yang dapat memenuhi berbagai keperluan untuk aktivitas usaha pembuatan aneka kue	-	53,3%	-
7	Catatan pengeluaran dan penerimaan hasil usaha telah dilakukan oleh warga secara rutin	-	66,7%	-
8	Setiap produk kue yang dibuat telah dihitung biayanya dengan cara yang benar	-	-	20,0%
9	Setiap unsur biaya yang terkait dengan pembuatan produk kue semuanya telah dicatat dengan tertib dan benar	-	-	13,3%
10	Setiap bulan usahanya dibuatkan perhitungan laba rugi dengan cara yang benar	-	-	10,0%

Sumber: Diolah oleh penulis

Mengacu pada tabel yang disajikan diatas menunjukkan bahwa proses tata kelola keuangan yang dilakukan oleh kelompok usaha UMKM masih jauh dari baik. Aspek manajemen keuangan yang terkait pencatatan,

perhitungan biaya dan penyusunan laporan keuangan serta penggunaannya sampai saat ini masih belum memadai. Keadaan ini memberi dampak yang lebih serius terhadap akses lembaga keuangan yang masih rendah, hampir pelaku usaha UMKM di sini masih belum memiliki akses dengan lembaga keuangan, sehingga pemenuhan kebutuhan akan permodalan dipenuhi secara pribadi, sehingga usaha kelompok UMKM disini sulit tumbuh berkembang karena permodalan yang sangat terbatas.

Aspek lain yang menyangkut tata kelola keuangan yang perlu diperhatikan adalah kemampuan teknis yang menyangkut penerapan prinsip tata kelola yang baik dan konsisten, hal ini menyangkut kemampuan sumberdaya pemiliknya yang masih rendah, sehingga semua aktivitas usahanya tidak dilakukan cara pencatatan dengan benar selanjutnya berdampak pada pengambilan keputusan yang hanya di dasarkan pada naluri bisnis semata tanpa didukung dengan informasi yang sesuai dengan tujuan pengambilan keputusan. Hal yang perlu diperhatikan terkait tata kelola keuangan warga kampung kue yang memiliki usaha kue adalah bagaimana memberi materi pelatihan yang selaras dengan keperluannya. Model manajerial yang efektif terkait dengan aspek keuangan adalah materi pelatihan akuntansi yang sederhana saja terutama tentang catatan usaha, menghitung biaya produk dan perhitungan laba usahanya sehingga secara berkala pemilik usaha ini dapat mengetahui dengan benar berapa tingkat keuntungan yang diperoleh selama kurun waktu tertentu.

5.2.4 Aspek Manusia (Pemanfaatan Tenaga Kerja)

Mengacu pada deskripsi hasil penelitian, maka dapat dipetakan praktek manajemen ketenagakerjaan yang sedang diterapkan oleh pelaku usaha warga kampung kue, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.4: Aspek Manusia (pemanfaatan tenaga kerja)

No	Indikator Aspek Produksi	Kondisi Aspek Manajemen		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Tenaga kerja yang dipekerjakan dalam kegiatan usaha dipenuhi dari kalangan keluarga sendiri	90,0%	-	-
2	Kompetensi dan keterampilan tenaga kerja di	80,0%	-	-

	peroleh melalui faktor pengalaman			
3	Upaya meningkatkan keterampilan tenaga kerja menjadi lebih baik dengan cara mengikuti kursus, pelatihan secara mandiri	-	36,7%	-
4	Tenaga kerja yang dipekerjakan dalam kegiatan usaha ini selalu diberi arahan dan pengawasan secara konsisten	-	43,3%	-
5	Tenaga kerja disini diberi upah secara bulanan dan sesuai dengan tingkat keterampilannya	-	-	33,3%
6	Tenaga kerja disini dipekerjakan secara formal atau resmi seperti pegawai di perusahaan	-	-	13,3%
7	Jika tenaga kerja tidak bisa melakukan fungsinya pada hari tertentu, maka haknya akan dipotong	80,0%	-	-
8	Setiap hari minggu/besar tenaga kerja tetap masuk dan tidak ada hak libur kecuali dipotong haknya	76,7%	-	-
9	Setiap hari raya besar/agama pekerja selalu di beri THR sesuai haknya	-	-	20,0%

Sumber: Diolah oleh penulis

Aspek Manajemen sumberdaya manusia merupakan aspek manajemen yang bersifat alami artinya secara naluri setiap pelaku usaha selalu memperhatikan dari sisi kemanusiannya, oleh karena itu kendala yang dihadapi pelaku usaha UMKM adalah menyangkut hak dan kewajiban. Hak meliputi apa yang seharusnya didapat oleh pekerja seperti kompensasi, hak libur/cuti, peningkatan keterampilan serta penghargaan, sedangkan kewajiban menyangkut apa yang seharusnya dilakukan oleh pekerja kepada pemberi kerja. Hak dan kewajiban terkait sumberdaya pekerja di sini belum berjalan sebagaimana mestinya karena kelompok usaha UMKM disini masih bersifat usaha informal artinya semua aturan kerja ditentukan berdasarkan kesepakatan dan tidak dituangkan dalam bentuk aturan formal.

5.2.5 Aspek Pengembangan Manajemen

Mengacu pada deskripsi hasil penelitian, maka dapat dipetakan praktek pengembangan manajemen yang sedang diterapkan oleh pelaku usaha warga kampung kue, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5.5: Aspek Pengembangan Manajemen

No	Indikator Aspek Produksi	Kondisi Aspek Manajemen		
		Tinggi	Sedang	Rendah
1	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan proses pembuatan produk inovatif	-	36,7%	-
2	Pelatihan yang terkait dengan proses pembuatan produk inovatif memberikan manfaat baginya	73,3%	-	-
3	Pelatihan yang terkait dengan proses pembuatan produk inovatif, disertai dengan pendampingan	-	-	10,0%
4	Pernah mengikuti pelatihan manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif	-	40,0%	-
5	Pelatihan yang terkait manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif memberikan manfaat baginya	76,7%	-	-
6	Pelatihan yang terkait manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif, disertai dengan pendampingan	-	-	16,7%
7	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan manajemen keuangan yang efektif dan aplikatif	-	40,0%	-
8	Pelatihan yang terkait dengan manajemen keuangan yang efektif dan aplikatif ada manfaat baginya	-	66,7%	-
9	Pelatihan yang terkait dengan manajemen keuangan yang efektif dan aplikatif, disertai pendampingan	-	-	20,0%
10	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja yang efektif	-	-	10,0%
11	Pelatihan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja yang efektif memberi manfaat baginya	70,0%	-	-
12	Pelatihan yang terkait dengan manajemen tenaga kerja yang efektif, disertai pendampingan	-	-	6,7%
13	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan akses pembiayaan melalui lembaga keuangan	-	-	30,0%
14	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan keselamatan kerja	-	-	26,7%
15	Pernah mengikuti pelatihan yang terkait dengan koperasi	-	40%	-
16	Sudah bergabung dengan koperasi yang memiliki hubungan dengan aktivitas usahanya	86,7%	-	-

Sumber: Diolah oleh penulis

Aspek pengembangan manajemen merupakan aspek yang paling krusial, karena selama ini pelaku usaha UMKM tidak terbesit sedikitpun memaknai arti pentingnya pengembangan manajemen. Hal ini sangat wajar karena pelaku usaha UMKM warga kampung kue merupakan kumpulan sekelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi namun tidak menyadari arti pentingnya makna manajemen, oleh karena stakeholder UMKM yang terdiri dari kalangan akademisi *corporate* dan pemerintah harus melakukan program riil dan *terintegrated* agar pelaku usaha warga disini mampu memiliki kemandirian dibidang manajemen yang selama ini belum terimplementasi dengan baik serta harus di lakukan kajian secara berkesinambungan agar aktivitas manajemennya mampu berevolusi. Masih banyak tugas rumah yang harus diselesaikan kalau kita bicara tentang manajemen UMKM, karena UMKM lahir bukan karena suatu keinginan pemilikannya tetapi kebanyakan pelaku UMKM lahir karena faktor ketidakberdayaan dan kondisi diri yang memaksanya untuk menjadi pelaku UMKM atau sering disebut usaha mikro.

Pengembangan manajemen membutuhkan konsep yang komprehensif karena tidak dapat berdiri sendiri tetapi merupakan rangkaian kegiatan yang saling terkait satu dengan lainnya. Proses pengembangan manajemen harus dimulai dari rancangan model manajerial yang efektif dan diimplementasikan dengan tahapan jelas yaitu tahap pelatihan, tahap pendampingan dan pengembangan manajemen, oleh karena tahapan ini membutuhkan waktu cukup lama, maka tidak ada jalan lain kecuali harus melakukan sinergi tiga pilar kekuatan dari *stakeholder* yang ada di tengah masyarakat kita. Jika bicara tentang pengembangan manajemen tentu unsur perguruan tinggi dapat memainkan peran yang optimal karena memiliki sumberdaya manusia yang mumpuni baik dari sisi kuantitas maupun kualitas, sedang unsur *corporate* dapat berkontribusi terkait dengan program dan sumber pendanaan untuk pelaksanaan program serta pihak pemerintah dapat memainkan perannya sebagai regulator, namun secara keseluruhan harus dilakukan sinergi dan terpadu, sehingga proses pengembangan aspek manajemen dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan pelaku usaha, sedangkan tujuan akhir proses pengembangan

manajemen adalah kemandirian pelaku usaha beradaptasi dengan perubahan dan lingkungannya.

5.3 Merumuskan Model Manajerial Sektor UMKM

5.3.1 Menentukan Titik Kritis

Penentuan titik krusial merupakan tahapan untuk memilah-milah aspek penting yang menjadi kelemahan atau aspek yang penting yang harus diperhatikan terkait pengembangan manajerial sektor UMKM, oleh karena itu pemetaan terkait dengan karakteristik proses pengembangan usaha sektor UMKM harus dicermati secara seksama sekaligus dijadikan instrumen untuk menentukan indikator penting yang dipertimbangkan untuk merumuskan suatu model yang relevan dengan karakteristik UMKM kawasan kampung kue di Surabaya. Untuk memberikan dasar pemikiran yang sistematis dan logis keterkaitan antara titik kritis dan perumusan model, maka dapat diuraikan secara detail sebagai berikut:

1. Aspek Proses Produksi

Berdasarkan *Mapping* karakteristik aspek produksi sebagaimana yang ditampilkan pada gambar 5.1, menunjukkan bawah keempat titik krusial dibawah ini sangat urgen untuk diperhatikan dalam rangka merumuskan “Model pengembangan manajerial sektor UMKM” dengan uraian sebagai berikut:

- a. Perlengkapan untuk proses produksi masih belum dilakukan perbaikan secara berkala, sedangkan disisi lain perlengkapan proses produksi merupakan salah satu sumber untuk mewujudkan inovasi produk yang sesuai dengan tuntutan konsumen
- b. Tampilan produk yang dihasilkan masih belum sesuai dengan harapan dari konsumen artinya desain produk kue masih dibuat sesuai dengan selera pembuatnya, seharusnya aneka produk kue yang dihasilkan harus memenuhi selera konsumennya terutama aneka produk yang dibuat atas dasar pesanan dari pembeli
- c. Kemampuan produksi dari warga kampung kue masih belum optimal, sering order melampau dari kapasitas produksi yang mampu dihasilkan oleh warga masyarakat, hal ini terkait dengan unsur permodalan serta

keterbatasan fasilitas perlengkapan yang dimiliki masih konvensional, oleh karena itu peremajaan dan investasi perlengkapan produksi aneka kue harus dilakukan peremajaan terutama perlengkapan yang lebih baik untuk proses maupun kapasitasnya.

- d. Kebutuhan aneka bahan baku dan bahan penolong juga belum tersedia secara memadai disekitaran lokasi kampung kue, oleh karena itu upaya untuk membuat kelompok usaha (semacam koperasi) sangat diperlukan agar usaha ini lebih fokus untuk memasok berbagai kebutuhan warga sendiri tanpa harus keluar dari tempat tinggalnya.

2. Aspek Pemasaran

Berdasarkan *Mapping* karakteristik aspek pemasaran sebagaimana yang ditampilkan pada gambar 5.2, menunjukkan bawah keempat titik krusial dibawah ini sangat urgen untuk diperhatikan dalam rangka merumuskan “Model pengembangan manajerial sektor UMKM” dengan uraian sebagai berikut:

- a. Orientasi warga kampung kue dalam membuat produk kue didasarkan pada sandaran kebutuhan hidup, masih belum berorientasi pada bisnis hal in tentu mempengaruhi pada skala ekonominya, investasi peralatan kerjanya, maupun pemasaran produknya. Pemasaran masih dilakukan secara pasif artinya belum ada upaya untuk memahami selera pembeli, hal ini tercermin dari cara penjualan produknya yang saat ini cukup dipajang di depan gang jalan, kemudian diambil oleh pembeli yang yang menjadi pelanggannya, seharusnya orientasi ini dirubah kearah pemasaran yang berorientasi pada perubahan selera konsumen.
- b. Taste produk belum dilakukan inovasi secara berkala sesuai dengan perubahan konsumen saat ini, hal ini tercermin dari pembelinya rata rata adalah pengepul, dimana mereka membeli aneka produk kuenya pada pagi hari, selanjut di dijual kembali ke pasar pasar yang ada di wilayah Surabaya dan sekitarnya, kadang juga dijual keliling ditempat yang ramai dan pola ini masih tetap bertahan hingga saat sekarang
- c. Kebanyakan aneka produk kue yang dibuat oleh warga kampung kue untuk memenuhi kebutuhan pedagang keliling yang sangat setia menjadi pelanggannya, dimana setiap pagi datang mengambilnya lalu menjualnya kembali ditempat lain, seharusnya perlu meningkatkan

- aspek pelanggan yang lebih bervariasi terutama segmen perkantoran dan instansi lain yang berlokasi disekitar kawasan kampung kue
- d. Jaringan komunikasi dengan pelanggan dilakukan melalui pendekatan kekeluargaan, dimana pembeli yang ini sekarang sekaligus bertindak sebagai distributor produknya agar dapat sampai ke konsumen akhir terutama yang membeli dipasar maupun melalui pedagang keliling.

3. Aspek Keuangan

Berdasarkan *Mapping* karakteristik aspek keuangan sebagaimana yang ditampilkan pada gambar 5.3, menunjukkan bawah empat titik krusial dibawah ini sangat urgen untuk diperhatikan dalam rangka merumuskan “Model pengembangan manajerial sektor UMKM” dengan uraian sebagai berikut:

- a. Pengelolaan keuangan yang terkait dengan bisnis mereka masih dilakukan secara sederhana bahkan nyaris belum nampak adanya pemisahan antara kepentingan usaha dengan kepentingan pribadi, oleh karena itu prinsip akuntansi harus diterapkan walaupun dalam format dan bentuk yang sangat sederhana agar pemilik dapat mengukur nilai laba yang diperoleh dari aktivitas bisnis kuenya.
- b. Akses permodalan dengan lembaga keuangan masih sangat terbatas, hal ini dapat dilihat dari nihilnya akses permodalan yang berasal dari BPR maupun kelembagaan keuangan lainnya, oleh karena itu koperasi sebagai wadah formal dari kelompok usaha ini, seharusnya mampu memainkan perannya sebagai mediasi dalam memperoleh permodalan dari luar agar pelaku usaha dapat melakukan aktivitas usaha yang lebih baik lagi.
- c. Aspek akuntansi masih belum diterapkan secara memadai, oleh karena itu konsep akuntansi yang sederhana dapat diterapkan sebagai unsur kelengkapan dalam aspek manajemen. Masih sangat terbatasnya warga kampung kue yang menerapkan aspek akuntansi dalam mengelola usaha mereka karena memang terkait dengan karakteristik warganya, mengingat usaha aneka jenis kue bukan berorientasi pada bisnis tetapi lebih pada pemenuhan kebutuhan hidup mereka, khususnya dalam membantu ekonomi keluarga atau mereka semula kena dampak dari pemutusan hubungan kerja pasca krisis ekonomi tahun 1998.

- d. Produk kue yang dihasilkan dan dijual juga masih belum dihitung dengan secara layak berapa unsur biayanya, oleh karena itu pemakaian konsep akuntansi sangat membantu mereka dalam menghitung berapa sebenarnya biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk tersebut sekaligus bagaimana cara menentukan harga jual produk yang layak di jual kepada konsumennya agar dapat memberi tingkat keuntungan yang layak.

4. Aspek Ketenagakerjaan

Berdasarkan *Mapping* karakteristik aspek ketenagakerjaan yang ditampilkan pada gambar 5.4, menunjukkan bawah empat titik krusial dibawah ini sangat urgen untuk diperhatikan dalam rangka merumuskan “Model pengembangan manajerial sektor UMKM” dengan uraian sebagai berikut:

- a. Ketenagakerjaan yang dilibatkan dalam proses pembuatan kue berasal dari warga setempat dimana kesempatan untuk mengikuti pelatihan masih sangat terbatas, mereka bekerja karena lebih menekankan faktor kemanusiannya dari pada kompetensi, oleh karena itu perlunya upaya riil untuk meningkatkan kualitas ketenagakerjaan yang terlibat didalam proses pembuatan kue.
- b. Penerapan aspek manajemen terkait dengan proses produksi masih belum memadai khususnya terkait dengan arahan dan pengawasan atas keselamatan kerja bagi tenaga kerja yang terlibat didalam proses produksi/pengolahan kue
- c. Ketenagakerjaan di kawasan ini masih masuk dalam kategori informal sehingga jaminan atas hak masih belum jelas, semua tergantung pada belas kasih dari pemilik usaha pada pegawainya, hal ini disebabkan karena rata rata mereka hanya memiliki tingkat pendidikan yang masih rendah
- d. Ketidak jelasan status pekerja tidak lepas dari tingkat kompetensi yang ada pada diri mereka, oleh karena itu perlunya peningkatan secara riil

5. Aspek Pengembangan Manajemen

Berdasarkan *Mapping* tentang karakteristik aspek pengembangan manajemen pada gambar 5.5, menunjukkan bawah empat titik krusial dibawah ini sangat urgen untuk diperhatikan dalam rangka merumuskan

“Model pengembangan manajerial sektor UMKM” dengan uraian sebagai berikut:

- a. Terbatasnya kesempatan untuk mengikuti program pelatihan terkait dengan proses pembuatan produk yang inovatif, oleh karena itu produk yang dihasilkan masih belum mencerminkan hasil kerja melalui suatu kreativitas dan inovatif
- b. Terbatasnya kesempatan untuk mengikuti program pelatihan terkait dengan manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif, oleh karena itu pola pemasarannya masih tetap konvensional dan masih terbatas dengan model pemasaran yang inovatif
- c. Terbatasnya kesempatan untuk mengikuti program pelatihan terkait dengan manajemen keuangan yang inovatif, oleh karena itu tata kelola yang menyangkut aspek keuangan/akuntansi masih belum memadai terutama yang menyangkut pemisahan secara jelas antar bisnis dengan pribadi
- d. Terbatasnya kesempatan untuk mengikuti program pelatihan terkait dengan pengelolaan ketenagakerjaan yang inovatif, oleh karena itu keberadaan tenaga kerja masih belum mampu mendukung perilaku kreatif dan inovatif didalam mengelola bisnisnya.

5.3.2 Merumuskan Model

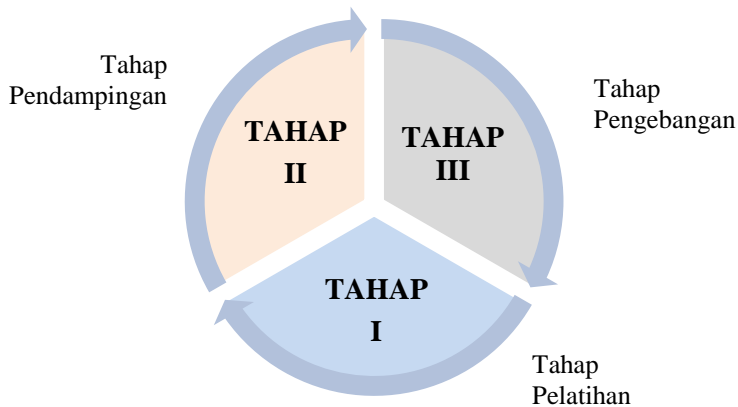
Model manajerial adalah suatu pola manajemen yang sedang diimplementasikan oleh kelompok usaha yang ada ditengah masyarakat atau kelompok organisasi, oleh karena itu model manajerial sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja dari kelompok usaha tersebut. Model manajerial tidak dapat digunakan secara umum karena setiap kelompok usaha atau organisasi memiliki karakteristik yang berbeda namun karakteristik dari setiap kelompok usaha atau organisasi tentu memiliki satu kesamaan yang terkait dengan aktivitasnya. Secara umum karakteristik dari manajerial memiliki empat aspek aktivitas yang meliputi: a) aspek produksi, b) aspek pemasaran, c) aspek keuangan dan d) aspek manusia. Implementasi empat aspek tersebut tentunya berbeda karena banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya faktor pengalaman, ukuran dari perusahaan, orientasi manajemen, orientasi bisnis, kewirausahaan dan faktor lingkungan.

Model manajerial sentra UMKM pada umumnya mengadopsi empat aspek kegiatan manajemen, namun memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda karena alasan faktor tersebut, namun secara umum aspek produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan dan aspek pengelolaan manusia sudah diimplementasikan walau hanya pada tataran yang sangat rendah. Model manajerial Sentra UMKM di Kampung Kue Surabaya memiliki pola yang sangat sederhana, tetapi karakteristik aspek pemasarannya sangat menonjol dibanding aspek proses produksi dan aspek manusia, sedangkan aspek keuangan memiliki tingkat implementasi yang paling rendah. Pola manajerial yang tidak efektif ini menjadi salah satu faktor kenapa kelompok sentra UMKM Kampung Kue ini tidak dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, hal ini juga didukung oleh orientasi usaha yang masih bersifat sebagai sandaran hidup (mata pencaharian semata) belum mengarah pada orientasi bisnis.

Kelemahan yang sangat mendasar adalah orientasi manajemen dari para pelaku usaha pada sentra UMKM di Kampung Kue masih rendah yaitu kepedulian pada penggunaan konsep manajemen untuk pengelolaan usahanya masih rendah, kecepatan untuk mengadopsi konsep manajemen juga lambat serta keinginan para pelaku usaha untuk mengimplemntasikan konsep manajemen tidak konsisten. Orientasi manajemen yang masih rendah tentunya berdampak terhadap kemajuan usaha dari kelompok masyarakat yang tergabung dalam sentra UMKM Kampung Kue di Surabaya, oleh karena itu diperlukan upaya konkrit dari para pemangku kepentingan yang memiliki kepedulian terhadap masa depan kelompok UMKM yang tersebar ditengah masyarakat kita baik dikota kota maupun dipelosok daerah yang tersebar di wilayah Jawa Timur.

Model manajerial yang efektif untuk sentra UMKM di Kampung Kue, di rumuskan melalui proses yang terintegrated mulai dari identifikasi pola manajerial yang dilakukan oleh pelaku usaha sentra UMKM, merumuskan Model manajerial, menguji model melalui sampel terbatas dan mengevaluasi kembali melalui kajian yang mendalam dalam *focus group discussion* (FGD) dari kalangan akademisi yang memiliki ketertarikan terhadap pengembangan UMKM. Model manajerial yang efektif untuk sentra UMKM di Kampung Kue dapat dirumuskan melalui tiga tahapan yang berjalan secara berkesinambungan yaitu: 1) tahap pelatihan aspek

manajemen, 2) tahap pendampingan selama implementasi aspek manajemen dan 3) tahap pengembangan manajemen. Untuk memberikan pemahaman terhadap model tersebut dapat ditampilkan sebagaimana gambar dibawah ini.



Gambar 5.1: Model Manajerial Yang Efektif

Gambar tersebut diatas menunjukkan bahwa model manajerial UMKM dapat berjalan dengan efektif manakala implementasi proses manajerial dilakukan dengan terpadu dan dijalankan secara berkesinambungan mulai dari melakukan pelatihan aspek manajemen, pendampingan selama proses implementasi aspek manajemen serta pengembangan praktek manajemen itu sendiri. Tahapan model manajerial tersebut dapat berjalan dengan baik manakala didukung oleh tiga pilar utama yang berkontribusi secara simultan terhadap pengembangan UMKM yaitu unsur akademisi, unsur pelaku bisnis dan unsur pemerintah, selanjutnya tiga pilar utama tersebut dikenal dengan istilah *triple helix ABG* (*academic, business and goverment*).

5.3.2.1 Tahap Pelatihan

Pelatihan merupakan aktivitas yang sering dilakukan oleh pihak pemerintah, perguruan tinggi dan perusahaan kepada sekelompok masyarakat yang dianggap sebagai bagian dari tanggungjawabnya.

Pelatihan seringkali tidak sesuai dengan tingkat kebutuhan yang dirasakan oleh sekelompok pelaku UMKM bahkan tidak memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan akativitas dari kelompok UMKM, karena pelatihan dilakukan secara parsial oleh pihak pemberi pelatihan tanpa mengkaji terlebih dahulu apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh masyarakat, oleh karena itu pelatihan yang pernah diikuti oleh masyarakat tidak memberikan manfaat jangka panjang, namun tetap memberi kontribusi terhadap wawasan baru yang terkait dengan aktivitas usahanya.

Kelompok usaha sentra UMKM warga Kampung Kue, masih memerlukan banyak pelatihan yang terkait dengan implementasi aspek manajemennya baik aspek produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan dan aspek manusia maupun aspek pengembangan manajemen. Aspek proses produksi tingkat implementasi manajemennya pada kondisi sedang yaitu 66,7% sedangkan pada kondisi tinggi hanya 33,30%. Implementasi manajemen aspek pemasaran memiliki tiga kategori yaitu tinggi sebesar 53,33%, kondisi sedang 33,30% dan rendah sebesar 13,37%. Implementasi aspek keuangan memiliki tiga katategori juga yaitu tinggi sebesar 10,00%, kondisi sedang sebesar 20,00% dan sisanya pada kondisi rendah sebesar 80,00%. Implementasi aspek manusia juga memilki tiga kategori yaitu kondis tinggi sebesar 44,44%, kondisi sedang sebesar 22,22% dan sisanya mencerminkan kondisi rendah sebesar 33,34%. Implementasi aspek pengembangan manajemen memiliki tiga kategori yaitu kondisi tinggi sebesar 25%, kondisi sedang 25 % dan kondisi rendah sebesar 50%.

Implementasi empat aspek manajemen serta satu aspek pengembangan manajemen pelaku sentra UMKM warga Kampung Kue memiliki tingkat yang berbeda beda, oleh karena itu peran pelatihan masih sangat diperlukan untuk menunjang pola manajemen yang efektif agar dapat mendukung aktivitas usaha yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat kelompok usaha pada sentra UMKM dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat warga sentra UMKM di Kampung Kue Surabaya. Untuk menggambarkan secara lengkap tentang kebutuhan jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Pelatihan Aspek Proses Produksi**, pelatihan aspek produksi diarahkan pada upaya peningkatan kualitas yang terkait dengan beraneka ragam produk kue yang dibuat oleh warga Kampung Kue

yang menyangkut perlengkapan proses produksi, tampilan produk yang menarik, kemasan produk, jumlah produk kue dan pemilihan berbagai bahan untuk pembuatan kue. Upaya untuk melakukan perbaikan tersebut diatas maka jenis pelatihan yang sangat diperlukan adalah pelatihan tentang proses produksi, desain produk dan kemasan produk, dengan pelatihan ini diharapkan kualitas produk yang dibuat menjadi lebih bercitra rasa, tampilan serta kemasan produk kue tampil menjadi lebih menarik.

2. **Pelatihan Aspek Pemasaran**, pelatihan aspek pemasaran diarahkan pada satu upaya bagaimana membangun strategi pemasaran produk kue warga Kampung Kue menjadi lebih baik lagi yang menyangkut kreativitas dalam produk, lebel kemasan, harga jual yang layak, cakupan pasar, promosi atau pameran produk dan pelayanan kepada pelanggan. Upaya untuk melakukan peningkatan pada kemampuan pemasaran bagi warga Kampung Kue maka jenis pelatihan yang sangat diperlukan adalah pelatihan tentang kretativitas pengembangan produk, penentuan harga yang kompetitif, ajang promosi dan menjalin komunikasi dengan pembeli. Pelatihan ini diharapkan akan mampu meningkatkan potensi pemasaran produk kue menjadi lebih strategis dan berorientasi pada kepuasan pelanggan
3. **Pelatihan Aspek Keuangan**, pelatihan aspek keuangan merupakan upaya untuk meningkat kemampuan pelaku usaha sentra UMKM warga Kampung Kue dalam hal mengelola keuangan menjadi lebih baik yang menyangkut sumber dana, pembukuan/akuntansi, pemanfaatan informasi, kemitraan modal dengan lembaga, pembuatan laporan keuangan. Upaya untuk meningkatkan tata kelola keuangan atas altivitas usahanya, maka pelatihan yang sangat diperlukan oleh warga Kampung Kue adalah jenis pelatihan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan yang adaptif dengan kondisi pelaku usaha UMKM dan pemanfaatan informasi untuk memperoleh akses permodalan. Pelatihan ini diharapkan dapat mendorong para pelaku usaha sentra UMKM dapat mengelola aktivitas usahanya dengan cara yang sistematis, cermat dan efektif sehingga dapat di gunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik walaupun dengan pola yang sederhana namun tepat sasaran sesuai kondisi masyarakatnya.

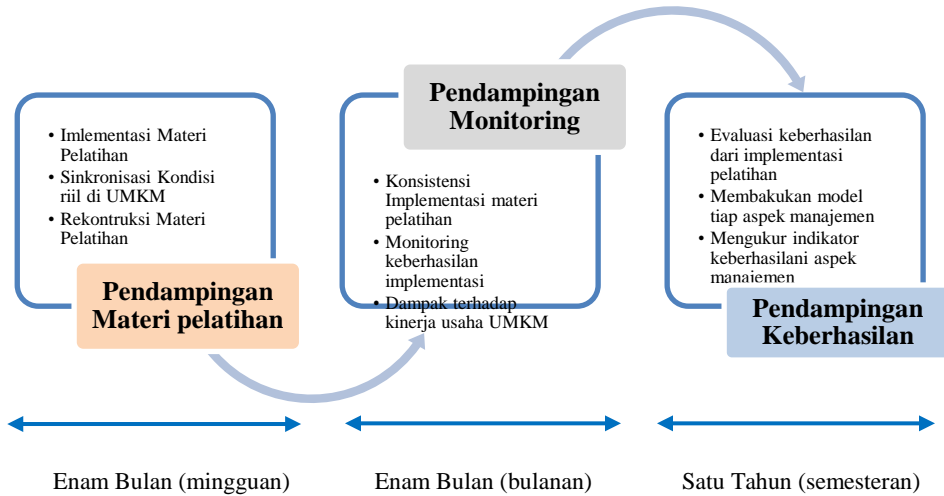
4. **Pelatihan aspek Manusia**, pelatihan aspek manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan para pelaku usaha warga kampung Kue dalam mengelola sumberdaya manusia yang lebih bijaksana dan bermartabat yang menyangkut peningkatan keterampilan, sistem kompensasi dan penghargaan atas hak pegawainya, sehingga jenis pelatihan yang sangat dibutuhkan warga Kampung Kue adalah Pelatihan peningkatan keterampilan sumberdaya insani dan sistem kompensasi yang lebih bermartabat. Pelatihan ini diharapkan bahwa warga Kampung Kue dapat lebih bijaksana dalam memberikan kompensasi pada tenaga kerjanya serta meningkatkan keterampilan yang lebih baik lagi, sehingga aktivitas usaha warga Kampung Kue ini menjadi lebih produktif dan bernilai jual di pasar sehingga kesejahteraan tenaga kerja dan pelaku usahanya menjadi lebih baik.
5. **Pelatihan Aspek Pengembangan Manajemen**, Pelatihan pengembangan manajemen merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha warga Kampung Kue dalam membaca perkembangan lingkungan yang terus berubah sepanjang masa. Kemampuan memahami lingkungan usaha tentu di perlukan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang dapat berpengaruh terhadap aktivitas usahanya yang meliputi peningkatan manajerial, perbaikan inovasi dan kemampuan kreativitas tentang produk, pemasaran dan tata kelola keuangan serta ketenaga kerjaan, membangun kemitraan usaha, sehingga jenis pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh warga Kampung Kue adalah pelatihan tentang inovasi dan krestivitas manajerial serta membangun kemitraan usaha. Pelatihan ini diharapkan warga Kampung Kue dapat terus melakukan inovasi dan kreativitas yang terkait dengan pengembangan pola manajerialnya agar aktivitas usahanya dapat berjalan lebih baik dalam mengantisipasi perubahan yang mengarah pada kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja usahanya, oleh karena itu pengembangan manajemen sangat diperlukan sepanjang waktu agar dapat membantu dalam mengelola usahanya yang bersifat dinamis karena pengaruh perubahan selera konsumen dan persaingan usaha, sekaligus proses pendewasaan dan memandirikan pelaku UMKM dalam pengembangan manajemen.

5.3.2.2 Tahap Pendampingan

Pendampingan merupakan upaya untuk menjamin keberlanjutan hasil yang di peroleh dari pelatihan dapat diimplementasikan secara benar dan konsisten sesuai dengan tujuan pelatihan. Hal yang sering diabaika oleh para pengambil kebijakan terkait dengan pemberian pelatihan adalah membiarkan para pelaku usaha yang telah memperoleh jenis pelatihan berjalan sendiri tanpa adanya monitoring yang memadai, sehingga dalam kurun waktu tertentu hasil pelatihan tidak digunakan oleh masyarakat dengan baik. Mengacu pada hasil amatan dilapangan rata rata pelaku usaha kelompok UMKM yang pernah memperoleh jenis pelatihan tidak lebih dari 20% yang konsisten terus menjalankan hasil pelatihan yang pernah di peroleh untuk mengembangkan usahanya atau tingkat keberhasilan dari pelatihan untuk terus diimplementasi dalam mengelola usaha UMKM sekitar 20%. Hal ini yang mendorong rumusan model manajerial yang efektif harus melalui tahapan pendampingan setelah kelompok usaha UMKM memperoleh suatu pelatihan aspek manajemen apapun.

Pendampingan juga dapat menjadi instrumen untuk monitoring dan evaluasi terkait dengan jenis pelatihan yang telah diberikan pada kelompok usaha UMKM, apakah pelatihan yang telah diberikan tersebut sesuai dengan kondisi riil yang ada dilapangan, karena pelatihan sering dilakukan tanpa memperhatikan kondisi riil yang dihadapi secara langsung oleh para pelaku UMKM. Melalui pendampingan secara langsung terhadap aktivitas usaha UMKM diharapkan dapat dilakukan evaluasi tindakan terhadap dampak pelatihan dengan kondisi dilapangan, sehingga dapat dilakukan perbaikan secara langsung melalui rekontruksi, redesain materi pelatihan dengan implementasinya secara riil. Pendampingan dapat dilakukan dalam kurun waktu yang memadai agar dapat dipastikan bahwa materi dari pelatihan manajemen telah diimplementasikan dengan cara yang benar dan dilakukan secara konsinten sehingga materi dari pelatihan benar benar memberi ruang yang cukup untuk pelaku UMKM dapat membantu dalam mengelola usahanya dan memberi manfaat secara riil bagi pelaku UMKM dalam mengembangkan usahanya. Tahap pendampingan akan dilakukan melalui tiga jenjang yaitu pendampingan materi, pendampingan monitoring dan pendampingan keberhasilan pelatihan, untuk memberikan

gambaran yang lebih detail dapat dijelaskan melalui bagan gambar sebagai berikut:



Gambar 5.2: Jenjang Program Pendampingan UMKM

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa suatu materi pelatihan yang pernah diberikan kepada kelompok pelaku UMKM tidak akan memberikan dampak atas keberhasilan implementasinya tanpa dilakukan pendampingan dalam kurun waktu yang memadai, karena materi pelatihan belum tentu selaras dengan kondisi yang riil yang ada dilapangan, oleh karena itu masih diperlukan penyesuaian yang lebih aplikatif dengan karakteristik masing masing pelaku UMKM. Pendampingan yang dilakukan tentu dapat memahami dengan benar apa yang menjadi kebutuhan riil para pelaku UMKM, sehingga materi pelatihan dapat diimplementasikan dengan cara yang benar serta memberi dampak positif terhadap keberhasilan usaha pelaku UMKM pada satu kawasan sentra tertentu. Program pendampingan yang baik memerlukan kurun waktu dua tahun yang terbagi menjadi tiga periode yaitu:

1. Enam bulan pertama digunakan untuk memberikan mentor secara langsung kepada pelaku UMKM, terutama yang terkait dengan penyesuaian atas materi pelatihan dengan kondisi riil masing masing para pelaku UMKM. Kegiatan ini akan diharapkan mampu melakukan

modifikasi materi pelatihan yang lebih selaras dengan kondisi riil dilapangan, sehingga implementasi semua aspek manajemen dapat berjalan dengan konsisten dan termonitor dengan mudah lewat konsultasi langsung selama proses pendampingan yang di lakukan setiap minggu.

2. Enam bulan kedua digunakan untuk melakukan monitoring atas implemetasi enam bulan pertama, adapun tujuan dari tahap monitoring ini adalah untuk memastikan bahwa rangkaian implementasi atas aspek manajemen yang telah dilakukan pendampingan enam bulan tetap berjalan secara konsisten serta melihat secara langsung keberhasilan implementasi semua aspek manajemen terhadap aktivitas usaha UMKM. Monioring akhir dari tahap ini adalah untuk mengukur dampak positif yang muncul atas kinerja usaha pelaku UMKM bagi perkembangan dan keberhasilan usahanya.
3. Tahun kedua selama setahun digunakan untuk melakukan pendampingan atas keberhasilan implementasi aspek manajemen terhadap aktiviatas usahanya dengan cara melakukan evaluasi keberhasilan dari implementasi pelatihan, membakukan model tiap aspek manajemen serta membuat indikator indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan semua aspek manajemen terhadap kinerja usaha UMKM di Kampung Kue Surabaya.

Program pendampingan merupakan bagian dari model manajerial yang efektif untuk pelaku UMKM, namun pelaksanaan pendampingan membutuhkan satu pemikiran tersendiri karena memerlukan sumberdaya pendamping (mentor), waktu dan biaya, oleh karena itu tahap pendampingan akan berhasil jika para pemangku kepentingan yang terlibat dalam perkembangan UMKM mampu di sinergikan menjadi satu kekuatan yang terintegrated menjadi satu kesatuan yang disebut dengan triple helix ABG (*academic, business, goverment*), dimana tiga pilar utama dari kalangan akademisi, bisnis dan birokrasi mampu bersinergi dalam merumuskan kebijakan yang terkait dengan pengembangan UMKM secara terpadu dan berkesinambungan dalam menyusun program terpadu untuk membantu pengembangan UMKM.

5.3.2.3 Tahap Pengembangan

Tahap pengembangan merupakan upaya untuk memandirikan pelaku usaha UMKM siap menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dan memberi dampak ancaman pada keberlangsungan usaha UMKM dimasa mendatang, oleh karena itu tidak ada cara lain bahwa model manajerial yang efektif dan dapat bertahan dalam lingkungan persaingan yang terus tumbuh, maka tahap pengembangan harus di masukkan dalam model. Tahap pengembangan merupakan proses pendewasaan pada pelaku UMKM agar dapat terus bertahan ditengah persaingan usaha yang semakin kompleks dan rumit. Tahap pengembangan merupakan upaya bagaimana para pelaku usaha UMKM dapat melakukan inovasi dan kreatif dalam mengikuti perubahan pola manajerial yang aplikatif dan mampu memandu aktivitasnya dari waktu ke waktu melalui implemetasi manajerial yang memadai.

Model manajerial bukannya bersifat statis tetapi dinamis, terus mengikuti perubahan yang terjadi pada eranya, oleh karena itu Model manajerial akan efektif jika para pelaku usaha mampu mengembangkan model manajerial sesuai dengan tingkat kebutuhan yang digunakan untuk mengelola aktivitas usahanya, karena aktivitas usaha juga terus berkembang sesuai dengan problematik yang muncul. Perubahan aktivitas usaha pasti terjadi karena adanya perubahan faktor selera pembeli, faktor lingkungan, faktor persaingan, faktor internal bahkan adanya faktor perubahan global, oleh karena itu model manajerial harus terus di-*create* dan diinovasi sesuai dengan kebutuhannya agar mampu digunakan terus untuk mengelola aktivitas usahanya. Tahap pengembangan dapat dilakukan melalui pola yang sederhana yaitu:

1. Mengidentifikasi perubahan selera yang terjadi ditengah masyarakat terutama perubahan selera pembeli, persaingan serta perkembangan informasi dan teknologi di era terkini.
2. Mengidentifikasi kebutuhan sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan dan memenuhi kebutuhan perubahan yang terjadi ditengah masyarakat dengan tingkat kompleksitas yang tinggi
3. Rekonstruksi model manajerial jika dirasa sudah tidak mampu lagi memenuhi kebutuhan manajemen, karena perubahan tata kelola usaha

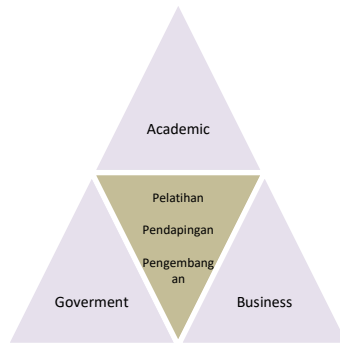
yang semakin kompleks, bertambahnya kapasitas, keperluan untuk pengendalian serta adanya tuntutan efektivitas dan efisiensi.

4. Perubahan pengembangan yaitu kebutuhan untuk melakukan penyesuaian model manajerial menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga mampu untuk mengelola usahanya menjadi lebih baik, capaian kinerja yang lebih terarah dan hasil yang lebih memadai.

Pengembangan manajerial sudah menjadi satu kebutuhan bagi organisasi dan pelaku usaha untuk tetap eksis ditengah persaingan yang kompleks, oleh karena itu diperlukan sikap proaktif dari para pelaku usaha untuk terus mengantisipasi bahwa perubahan bukan malapetaka tetapi justru peluang untuk melakukan kreativitas dan inovatif manajerial yang aplikatif sehingga mampu memberi layanan yang “*superior value*” bagi pembeli dan masyarakat serta mampu mendatangkan benefit yang menarik bagi para pelaku usaha sendiri dan menjamin keberlanjutan usahanya di masa mendatang.

5.3.3 Model *Triple Helix* dalam Pengembangan Model

Model manajerial yang efektif membutuhkan instrumen pendukung yang bersifat kompleks, oleh karena itu para pemangku kepentingan yang layak untuk berkontribusi riil terhadap kelangsungan usaha UMKM di masa mendatang, harus melakukan upaya riil dan bersinergi satu dengan lainnya agar memberikan sumbangsih yang optimal dibanding melakukannya dengan cara parsial. *Triple helix* merupakan model kolaborasi tiga pilar utama yang berpeluang untuk memberi kontribusi riil terhadap kemajuan serta perkembangan UMKM, oleh karena itu unsur akademisi, bisnis dan birokrasi/pemerintah harus menyusun satu kebijakan ter-*integrated* agar memberi manfaat yang optimal bagi kemajuan UMKM. Keterpautan model triple helix merupakan harmonisasi kerja dari tiga pilar yang saling mendukung sehingga dihasilkan satu kebijakan yang bersifat holistik, terstruktur dan sistematis sehingga memberikan manfaat bagi pengembangan sektor UMKM kawasan kampung kue di Surabaya, untuk memberikan gambaran yang lebih detail dapat dijelaskan melalui bagan gambar sebagai berikut:



Keterangan:

1. *Academic* (unsur perguruan tinggi)
2. *Business* (unsur pelaku bisnis)
3. *Government* (unsur pemerintahan)
4. Model Manajerial:
 - Tahap pelatihan
 - Tahap pendampingan
 - Tahap Pengembangan

Gambar 5.3 : Model Triple Helix Dalam Pengembangan Model

1. Academic (Unsur Perguruan Tinggi)

Unsur akademik (perguruan tinggi) memiliki sumberdaya manusia/peneliti yang cukup mumpuni namun disisi lain memiliki keterbatasan sumber dana, oleh karena itu bermitra dengan kalangan bisnis dan pemerintahan dalam rangka untuk pengembangan UMKM tentu merupakan langkah yang strategis, sehingga dapat disusun kerjaa sama yang terintegrasi. Tugas utama dari perguruan tinggi adalah menyelenggarakan bidang pendidikan, penelitian dan pengebdian masyarakat dan penunjang lainnya. Bidang penelitian dan pengabdian masyarakat merupakan tugas yang dapat diintergrasikan dengan memberi palatihan dan pendampingan kepada pelaku usaha UMKM sesuai dengan kompetensi masing masing lembaga perguruan tinggi.

Seharusnya perguruan tinggi dengan segenap sivitas akademiknya yang terdiri lembaga, dosen dan mahasiswa secara berkala memiliki program bina mitra dengan sekelompok pelaku UMKM, sehingga program ini dapat membantu dari kalangan pelaku UMKM yang mengalami kebuntuan dalam hal pendampingan. Program bina mitra sebaiknya menjadi program wajib bagi setiap perguruan tinggi dimana setiap semester mahasiswa dan lembaga turun ke mitra binaannya untuk melakukan pendampingan sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau kelompok usaha UMKM yang menjadi obyeknya. Dalam programnya setiap perguruan tinggi dapat menyertakan mahasiswanya untuk turun ke lapangan sesuai dengan kompetensi masing masing selama kurun waktu

tertentu. Secara bergantian dapat diganti sehingga sepanjang satu semester ada program pendampingan secara rutin dan terjadwal, sehingga kesinambungan program pendampingan dapat menjamin bahwa setiap materi pelatihan dapat terimplementasi dengan benar dan sesuai dengan karakteristik riil yang dialami oleh pelaku usaha UMKM. Secara terinci aktivitas perguruan tinggi beserta program dan sivitas akademika dapat diarahkan pada kegiatan sebagai berikut:

1. Menyusun program bina mitra dengan sekelompok masyarakat atau pelaku UMKM di satu lokasi sentra UMKM atau daerah tertentu
2. Menyusun kebutuhan kelompok masyarakat atau pelaku UMKM tentang model pelatihan yang terkait dengan pengembangan usahanya. Identifikasi ini dapat dilakukan melalui program penelitian terlebih dahulu sehingga dapat di rumuskan mengenai berbagai kebutuhan pelatihan yang dapat mendorong kemajuan aktivitas usahanya. Model manajerial atau tata kelola usaha sering menjadi kendala terbesar bagi pelaku UMKM, oleh karena itu masing masing perguruan tinggi dapat menentukan prioritas pelatihan sesuai dengan bidang keilmuan yang ada pada lembaganya masing masing.
3. Menyusun kebutuhan sumberdaya yang terkait dengan implemetasi program bina mitra untuk kurun waktu tertentu. Orientasi kebutuhan sumberdaya dapat diarahkan pada penentuan jadwal, pemilihan mitra UMKM, kebutuhan jenis pelatihan, jumlah dosen dan mahasiswa yang ikut dilibatkan dalam program pendampingan sampai pada pengembangan.
4. Melakukan kemitraan dengan kalangan pemerintahan dan pelaku bisnis untuk sinkronisasi dengan program pemerintah dan pemenuhan sejumlah dana untuk pelaksanaan program pelatihan dan pendampingan
5. Melaksanakan program pelatihan, pendampingan dan pengembangan dengan kelompok masyarakat atau pelaku UMKM sesuai dengan fokus kajian serta kompetensi yang dimilikinya.
6. Melakukan evaluasi program pendampingan untuk dilanjutkan pada program pengembangan, sehingga para pelaku UMKM mampu mencapai kemandirian dalam mengelola usahanya serta siap menghadapi persaingan pasar.

2. *Business* (Unsur Pelaku Usaha)

Kalangan bisnis yang sudah masuk kategori besar seharusnya memberikan tanggungjawab sosialnya melalui program *corporate social responsibiliy* (CSR) di tengah masyarakat sesuai dengan prioritas yang ada di sekitar lokasi usahanya. Ini bukan hal yang berlebihan disamping pemenuhan kewajiban perpajakan, kalangan bisnis harus memiliki program bina lingkungan dengan menyisihkan sebagian labanya untuk pihak lain. Melakukan kemitraan dengan perguruan tinggi tentunya merupakan langkah strategis, karena telah mempertemukan dua sumberdaya yang sangat dibutuhkan oleh kalangan pelaku UMKM yaitu sumberdaya manusia yang mumpuni untuk memberikan pelatihan dan sumberadaya dana untuk membiayai program pelatihan, sehingga kolaborasi dua institusi ini tentu akan memberikan manfaat yang lebih produktif bagi pelaku UMKM atau kelompok masyarakat.

Selama ini sering kalangan bisnis melakukan program CSR secara parsial dengan memberi bantuan pada kelompok masyarakat atau pelaku UMKM, namun karena tidak disertai dengan program pendampingan maka tidak sedikit program bantuan yang diberikan menjadi sia sia, oleh karena itu sudah selayaknya kalau program ini diintegrasikan secara holistik diantara kalangan akademisi, pelaku usaha dan pemerintahan untuk mengkontribusikan sumberdayanya sesuai dengan domainnya masing masing. Secara terinci aktivitas yang seharusnya dilakukan oleh kalangan bisnis melalui program CSR adalah sebagai berikut:

1. Menentukan skala prioritas program CSR yang akan dilakukan oleh *corporate* baik menyangkut program kegiatan, jumlah dana yang dialokasikan, sasaran dan target yang diinginkan serta kelompok masyarakat atau pelaku UMKM yang memperoleh kesempatan untuk program CSR
2. Membangun mitra dengan perguruan tinggi setempat untuk melakukan kerja sama terintegrasi dalam pelaksanaan program CSR dan bina lingkungan yang berorientasi pada peningkatan taraf hidup masyarakat atau pemberdayaan para pelaku UMKM untuk dapat tumbuh dan berkembang
3. Melakukan evaluasi program CSR dan mitra kerjasama dengan kalangan perguruan tinggi agar menghasilkan program

berkesinambungan untuk pelaku UMKM yang lebih terintegrasi dan holistik sehingga berdampak positif bagi kemajuan dan keberlanjutan masa depan kalangan masyarakat dan UMKM

3. *Government (Unsur Pemerintahan)*

Pemerintah merupakan unsur regulator yang menentukan keberhasilan dari keberlanjutan masa depan UMKM di Indonesia, oleh karena itu baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui kewenangannya harus mampu membuat regulasi yang mampu mendorong tumbuh berkembangnya aktivitas ekonomi bagi masyarakatnya. Seharusnya pemerintah, perguruan tinggi dan kalangan *corporate* bersinergi untuk menyusun program *terintegrated* dan holistik terkait upaya untuk menumbuh kembangkan usaha UMKM yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia oleh karena itu program yang bersifat parsial, ego sektoral harus dikesampingkan, sudah saatnya tiga pilar pemangku kepentingan yang terdiri dari akademisi, bisnis dan pemerintah menyusun program terpadu untuk mengangkat model manajerial UMKM menjadi lebih baik, bermartabat dan berdayaguna. Secara terinci peran pemerintah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemerintah yang berperan sebagai regulator harus mampu menyusun regulasi yang memberi perlindungan terhadap UMKM, mengingat jumlah UMKM sangat besar dan telah terbukti memberi kontribusi riil bagi masyarakat serta membantu mengurangi pengangguran
2. Pemerintah pusat melalui Menristekdikti telah memberi insentif pendanaan di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bagi perguruan tinggi, oleh karena itu pemerintah daerah yang wilayahnya ditempati sebagai lokasi perguruan tinggi, sebaiknya melakukan pendekatan dan bermitra dengannya untuk turut mengatasi berbagai permasalahan masyarakat terutama bina mitra dengan sekelompok masyarakat atau sentra UMKM yang ada diwilayahnya
3. Memberi sanksi terhadap *corporate* yang tidak melakukan program CSR sesuai dengan regulasi yang ada, dengan cara yang tegas tentu semua pihak dapat saling mendukung upaya pengembangan UMKM yang berorientasi pada bina kemitraaan. Minimal perguruan tinggi, *corporate* dan pemerintah daerah yang berada dalam wilayah yang

sama (lokasi) dapat saling bermitra untuk mengembangkan eksistensi dan kebersinambungan UMKM yang ada di wilayahnya, sehingga UMKM bukan saja sebagai obyek tetapi juga menjadi subyek dalam perekonomian suatu bangsa.

5.4 Pengujian Efektivitas Model Pengembangan Manajerial

Rumusan model tersebut masih belum diuraikan secara detail operasionalnya dan belum bisa diimplementasikan di lapangan, karena masih harus dilakukan tahap pengujian terkait dengan tingkat efektivitas atau kelayakan modelnya, oleh karena itu harus disusun instrumen yang sesuai dengan kebutuhan dan dipergunakan untuk mengungkap seberapa besar tingkat efektivitasnya. Instrumen merupakan suatu media yang dipergunakan untuk mengetahui persepsi dari pemangku kepentingan atau pihak lainnya yang terlibat dalam proses pengembangan usaha sektor UMKM dan unsur variabel serta indikatornya yang dapat dipergunakan untuk mengungkap tingkat efektivitas model yang telah dirumuskan. Pengujian efektivitas model di harapkan mampu menjadi seperangkat proses untuk menghasilkan kelayakan dan tingkat efektivitas model yang akan diterapkan dalam kelompok usaha UMKM kawasan kampung kue di Surabaya. Pengujian model merupakan proses rekonstruksi kondisi dan situasi yang dianggap sebagai cara yang praktis, ekonomis dan efektif untuk mengungkap apa yang dirancang dalam suatu model, dengan cara mendesain kuesioner berbentuk pertanyaan tertutup. Kuesioner ini dibagikan kepada 31 responden dengan suatu metode *purposive sampling* agar bersedia memberi penilaian/persepsi atas serangkaian pertanyaan yang telah disusun dengan harapan dapat menjadi alat untuk mengukur tingkat efektivitas model sebagaimana yang telah dirumuskan sebagai model.

Rancangan kuesioner dalam pengujian model, menggunakan pengukuran skala *Likert* yaitu jenis pengukuran skala yang bertujuan untuk memperoleh persepsi atau sikap dari responden atas suatu pernyataan dengan memilih alternatif jawaban yang tersedia: 1) sangat tidak setuju/sangat tidak sesuai, 2) tidak setuju/ tidak sesuai, 3) sedang/cukup, 4) setuju/sesuai, dan 5) sangat setuju/sangat sesuai, atas pernyataan yang dinyatakan dalam kuesioner, sedangkan hasil pengukurannya

menggunakan skala interval. Adapun tujuan dari desain pengukuran ini adalah ingin mengungkap tentang persepsi responden terkait dengan rumusan model pengembangan manajerial sektor UMKM secara obyektif agar hasilnya dapat diterapkan untuk sektor UMKM dalam rangka untuk merekonstruksi aspek produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan, aspek ketenagakerjaan dan aspek pengembangan manajemen, sehingga model ini dapat menjadi rujukan dalam upaya pengembangan manajerial sektor UMKM dimasa yang akan datang. Adapun tahapan dalam pengujian model dapat diuraikan secara sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi variabel beserta indikator yang ada didalam rumusan model pengembangan manajerial sektor UMKM
2. Menentukan jenis skala pengukuran didalam kuesioner dengan menggunakan skala Likert dan hasil pengukuran dengan menggunakan skala interval yaitu lima tingkatan/interval
3. Mendesain kuesioner yang dipergunakan untuk mengungkap persepsi dari para pemangku kepentingan atas “Rumusan Model pengembangan manajerial sektor UMKM”
4. Menyebarkan kuesioner kepada 31 responden (*purposive sampling*) kepada para pelaku UMKM dan koperasi yang berlokasi di wilayah kampung kue di Rungkut Surabaya
5. Melakukan tabulasi data terkait hasil jawaban yang berasal dari 31 responden, sehingga dapat mengungkap tingkat efektivitas “Rumusan model pengembangan manajerial sektor UMKM” sesuai dengan yang dipersepsi oleh responden, melalui data tabulasi akan dipergunakan untuk menganalisis tentang tingkat efektivitas model yang telah dirumuskan tersebut.
6. Melakukan telaah secara mendalam tentang persepsi responden atas rumusan model yang telah dibuat, kemudian dievaluasi tentang kelemahannya untuk dilakukan penyempurnaan lebih lanjut.

Untuk memberikan gambaran detail terkait jawaban responden dan persepsi pemangku kepentingan atas ”rumusan model pengembangan manajerial sektor UMKM” maka dapat disajikan secara detail dalam tabel 5.6 sebagai berikut:

Tabel 5.6: Persepsi Responden

No	Item Pertanyaan	Jawaban Responden					Nilai (%)
		1	2	3	4	5	
I. Aspek Produksi							
1	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen produksi secara terstruktur dan sistematis	-	-	3	15	13	86,5
2	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen produksi yang kreatif dan inovatif	-	-	2	16	13	87,1
3	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pelatihan produksi pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	1	17	13	87,7
4	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pelatihan produksi pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	3	16	12	85,8
5	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen produksi secara terstruktur dan sistematis	-	-	2	16	13	87,1
6	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen produksi yang kreatif dan inovatif	-	-	2	18	11	85,6
7	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pendampingan produksi pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	3	15	13	86,5
8	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pendampingan produksi pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	2	15	14	87,7
	Total Nilai Persepsi Responden	-	-	-	-	-	85,6
II. Aspek Pemasaran							
1	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen pemasaran secara terstruktur dan sistematis	-	-	2	18	11	85,8
2	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif	-	-	2	19	10	85,2
3	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pelatihan pemasaran pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	3	19	9	83,9
4	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pelatihan pemasaran pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	4	18	9	83,4
5	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen pemasaran secara terstruktur dan sistematis	-	-	1	22	8	84,5
6	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen pemasaran yang kreatif dan inovatif	-	-	3	18	10	84,5
7	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pendampingan pemasaran pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	3	17	11	85,2
8	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pendampingan pemasaran pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	4	15	12	85,2
	Total Nilai Persepsi Responden	-	-	-	-	-	84,9
III. Aspek Keuangan							
1	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen keuangan	-	-	2	19	10	85,2

	secara terstruktur dan sistematis						
2	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen keuangan yang kreatif dan inovatif	-	-	4	16	11	84,5
3	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pelatihan keuangan pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	3	16	12	85,8
4	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pelatihan keuangan pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	2	16	13	87,1
5	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen keuangan secara terstruktur dan sistematis	-	-	4	16	11	84,5
6	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen keuangan yang kreatif dan inovatif	-	-	3	15	13	86,5
7	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pendampingan keuangan pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	2	19	10	85,2
8	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pendampingan keuangan pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	2	21	8	83,9
	Total Nilai Persepsi Responden	-	-	-	-	-	86,2
IV. Aspek Ketenagakerjaan (SDM)							
1	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen SDM secara terstruktur dan sistematis	-	-	2	17	12	86,5
2	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan manajemen SDM yang kreatif dan inovatif	-	-	2	15	14	87,7
3	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pelatihan SDM pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	4	14	13	85,8
4	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pelatihan SDM pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	2	18	11	85,8
5	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen produksi secara terstruktur dan sistematis	-	-	3	18	10	84,5
6	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan manajemen SDM yang kreatif dan inovatif	-	-	4	15	12	85,2
7	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pendampingan SDM pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	1	17	13	87,7
8	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pendampingan SDM pada pelaku UMKM di kampung kue	-	-	3	16	12	85,8
	Total Nilai Persepsi Responden	-	-	-	-	-	86,7
V. Aspek Pengebangan Manajemen							
1	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan terkait pengembangan manajemen secara terstruktur dan sistematis	-	-	3	15	13	86,5
2	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pelatihan terkait pengembangan manajemen yang kreatif dan inovatif	-	-	2	16	13	87,1
3	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pelatihan pengembangan manajemen pada pelaku UMKM	-	-	1	17	13	87,7

4	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pelatihan pengembangan manajemen pada pelaku UMKM	-	-	3	16	12	85,8
5	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan pengembangan manajemen secara terstruktur dan sistematis	-	-	2	16	13	87,1
6	Perlunya pelaku UMKM di kampung kue diberikan pendampingan pengembangan manajemen yang kreatif dan inovatif	-	-	2	18	11	85,8
7	Sebaiknya perguruan tinggi dilibatkan dalam memberikan pendampingan pengembangan manajemen pada pelaku UMKM	-	-	3	15	13	86,5
8	Sebaiknya stakeholder lain dilibatkan dalam memberikan pendampingan pengembangan manajemen pada pelaku UMKM	-	-	2	15	14	87,7
	Total Nilai Persepsi Responden	-	-	-	-	-	87,6

Sumber: Diolah oleh Penulis

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut diatas menunjukkan bahwa “Rumusan model pengembangan manajerial sektor UMKM” dipersepsi oleh pelaku UMKM dengan rata rata nilai persepsi berkisar antara 84,9% - 87,6% untuk keseluruhan aspek yang ada didalam rumusan model. Hal ni menunjukkan bahwa model pengembangan manajerial sektor UMKM yang telah dirumuskan tersebut dapat diterima secara layak untuk menjelaskan bagaimana suatu model pengembangan manajerial dapat diterapkan pada sektor UMKM kawasan kampung kue di Rungkut Surabaya. Hasil persepsi responden dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Aspek manajemen produksi : 85,62% - 87,74%
2. Aspek manajemen pemasaran : 83,36% - 85,81%
3. Aspek manajemen keuangan : 83,91% - 87,10%
4. Aspek manajemen ketenagakerjaan : 84,48% - 87,74%
5. Aspek pengembangan manajemen : 85,78% - 87,74%

Model pengembangan manajerial sektor UMKM sebagaimana yang telah diuji berdasarkan persepsi pemangku kepentingan tersebut telah memberi makna bahwa pengembangan manajerial sektor UMKM sebagai model cukup memadai namun hal ini belumlah cukup sebagai model yang siap diimplementasikan, oleh karena itu perlu dievaluasi kembali melalui *focus group discussion* sebagaimana yang akan dibahas dalam tahapan evaluasi efektivitas model.

5.5 Mengevaluasi Efektivitas Model Pengembangan Manajerial

Berdasarkan persepsi dari 31 responden yang dipilih sebagai sampel sumber data dalam pengujian rumusan model, selanjutnya akan dikaji lebih mendalam melalui *focus group discussion* dari kalangan akademisi dan penggiat UMKM dengan tujuan untuk memperoleh masukan yang bersifat konstruktif, sehingga di hasilkan suatu “model pengembangan manajerial sektor UMKM” yang lebih aplikatif dan sesuai dengan karakteristik dari pelaku UMKM kawasan kampung kue di Rungkut Surabaya. Melalui *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan tim peneliti dan kalangan akademisi, maka dapat direkomendasi beberapa catatan perbaikan model sebagai berikut:

1. Keterlibatan *stakeholder*, keterlibatan pemangku kepentingan baik dari kalangan, birokrasi/pemerintah, perguruan tinggi dan akademisi (PT) cenderung memiliki egosektoral yang sangat kuat, oleh karena itu dalam kemitraan *stakeholder* harus dilakukan secara *ter-integrated* agar para pemangku kepentingan mampu memberikan satu sumbangsih yang riil bagi pengembangan manajerial sektor UMKM. Koperasi harus mampu meningkatkan perannya sebagai jembatan dalam menjalinkan kemitraan *stakeholder* dengan pelaku UMKM dalam rangka membuka akses bisnis, akses permodalan serta akses manajemen
2. Sinergi sumberdaya, kelompok usaha, paguyupan, koperasi harus lebih meningkatkan perannya sebagai media yang menjembatani antara pemangku kepentingan dengan pelaku UMKM, oleh karena itu sinergi sumberdaya UMKM harus dioptimalkan melalui penguatan kelembagaan, penguatan fungsi manajemen, pemanfaatan teknologi informasi agar pengembangan usaha sektor UMKM sebagai model mampu dipergunakan sebagai rujukan dalam pengembangan manajerial sektor UMKM kawasan kampung kue di Rungkut Surabaya.
3. Perilaku kreatif dan budaya inovatif, menyangkut program jangka panjang yang harus dipersiapkan untuk memandirikan dan mendewasakan pelaku UMKM agar siap menghadapi persaingan global dan perubahan lingkungan bisnis, oleh karena itu perlunya di desain program *ter-integrated* dan berkelanjutan agar proses memandirian dan pendewasaan UMKM dapat berjalan secara natural, sehingga

keberlanjutan dari usaha UMKM dapat terjamin melalui sistem dan bersifat masif.

Berdasarkan hasil rekomendasi dari pertemuan *focus group discussion*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perbaikan dan mendeskripsikan kembali “Model pengembangan manajerial sektor UMKM” secara lengkap sehingga nantinya dapat diterapkan oleh pemangku kepentingan dan UMKM yang berada di kawasan kampung kue, bahkan penggunaan model ini tidak menutup bagi pelaku UMKM yang lain. Rumusan model ini tidak mengalami perubahan konsep, tetapi dilakukan suatu penyempurnaan yang terkait dengan kedalaman konten, oleh karena itu “model pengembangan manajerial sektor UMKM” segera disusun menjadi dokumen model yang lengkap dan dapat dioperasionalkan sebagai rujukan dalam pengembangan manajerial sektor UMKM. Model ini diharapkan dapat menjadi alternatif bagi pemangku kepentingan dan sektor UMKM sebagai rujukan dalam memainkan perannya dalam pengembangan manajerial sektor UMKM dengan kesamaan karakteristik, oleh karena itu diharapkan model pengembangan manajerial ini dapat menjadi alternatif model untuk pengembangan manajerial sektor UMKM dan sektor usaha lain.

5.6 Pembahasan Model Pengembangan Manajerial

Tahap ini merupakan tahapan terakhir dalam rumusan model agar memberikan pemahaman secara tuntas yang mencakup tahap pelatihan, tahap pendampingan, tahap pengembangan dan peran *stakeholder* dalam pengembangan manajemen agar UMKM mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, dengan uraian sebagai berikut:

5.6.1 Pelatihan Manajerial

Pelatihan merupakan aktivitas untuk meningkatkan kompetensi namun hasil pelatihan seringkali tidak sesuai dengan tingkat kebutuhan yang dirasakan oleh sekelompok pelaku UMKM bahkan tidak memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan akativitas dari kelompok UMKM, karena pelatihan dilakukan secara parsial oleh pihak pemberi pelatihan tanpa mengkaji terlebih dahulu apa yang sebenarnya dibutuhkan

oleh masyarakat, oleh karena itu pelatihan yang pernah diikuti oleh masyarakat tidak memberikan manfaat jangka panjang, namun tetap memberi kontribusi terhadap wawasan baru yang terkait dengan aktivitas usahanya. Implementasi empat aspek manajemen serta satu aspek pengembangan manajemen pelaku sentra UMKM warga Kampung Kue memiliki tingkat yang berbeda beda, oleh karena itu peran pelatihan masih sangat diperlukan untuk menunjang pola manajemen yang efektif agar dapat mendukung aktivitas usaha yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat kelompok usaha pada sentra UMKM dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat warga sentra UMKM di Kampung Kue Surabaya. Untuk menggambarkan secara lengkap tentang kebutuhan jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Pelatihan manajemen produksi**, pelatihan aspek produksi diarahkan pada upaya peningkatan kualitas yang terkait dengan beraneka ragam produk kue yang dibuat oleh warga Kampung Kue yang menyangkut perlengkapan proses produksi, tampilan produk yang menarik, kemasan produk, jumlah produk kue dan pemilihan berbagai bahan untuk pembuatan kue. Upaya untuk melakukan perbaikan tersebut diatas maka jenis pelatihan yang sangat diperlukan adalah pelatihan tentang proses produksi, desain produk dan kemasan produk, dengan pelatihan ini diharapkan kualitas produk yang dibuat menjadi lebih bercitra rasa, tampilan serta kemasan produk kue tampil menjadi lebih menarik.
2. **Pelatihan manajemen pemasaran**, pelatihan aspek pemasaran diarahkan pada satu upaya bagaimana membangun strategi pemasaran produk kue warga Kampung Kue menjadi lebih baik lagi yang menyangkut kreativitas dalam produk, lebel kemasan, harga jual yang layak, cakupan pasar, promosi atau pameran produk dan pelayanan kepada pelanggan. Upaya untuk melakukan peningkatan pada kemampuan pemasaran bagi warga Kampung Kue maka jenis pelatihan yang sangat diperlukan adalah pelatihan tentang kreativitas pengembangan produk, penentuan harga yang kompetitif, ajang promosi dan menjalin komunikasi dengan pembeli. Pelatihan ini diharapkan akan mampu meningkatkan potensi pemasaran produk kue menjadi lebih strategis dan berorientasi pada kepuasan pelanggan

3. **Pelatihan manajemen keuangan**, pelatihan aspek keuangan merupakan upaya untuk meningkat kemampuan pelaku usaha sentra UMKM warga Kampung Kue dalam hal mengelola keuangan menjadi lebih baik yang menyangkut sumber dana, pembukuan/akuntansi, pemanfaatan informasi, kemitraan modal dengan lembaga, pembuatan laporan keuangan. Upaya untuk meningkatkan tata kelola keuangan atas altivitas usahanya, maka pelatihan yang sangat diperlukan oleh warga Kampung Kue adalah jenis pelatihan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan yang adaptif dengan kondisi pelaku usaha UMKM dan pemanfaatan informasi untuk memperoleh akses permodalan. Pelatihan ini diharapkan dapat mendorong para pelaku usaha sentra UMKM dapat mengelola aktivitas usahanya dengan cara yang sistematis, cermat dan efektif sehingga dapat di gunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik walaupun dengan pola yang sederhana namun tepat sasaran sesuai kondisi masyarakatnya.
4. **Pelatihan manajemen ketenagakerjaan**, pelatihan aspek manusia merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan para pelaku usaha warga kampung Kue dalam mengelola sumberdaya manusia yang lebih bijaksana dan bermartabat yang menyangkut peningkatan keterampilan, sistem kompensasi dan penghargaan atas hak pegawainya, sehingga jenis pelatihan yang sangat dibutuhkan warga Kampung Kue adalah Pelatihan peningkatan keterampilan sumberdaya insani dan sistem kompensai yang lebih bermartabat. Pelatihan ini diharapkan bahwa warga Kampung Kue dapat lebih bijaksana dalam memberikan kompensasi pada tenaga kerjanya serta meningkatkan keterampilan yang lebih baik lagi, sehingga aktivitas usaha warga Kampung Kue ini menjadi lebih produktif dan bernilai jual di pasar sehingga kesejahteraan tenaga kerja dan pelaku usahanya menjadi lebih baik.
5. **Pelatihan pengembangan manajemen**, pelatihan pengembangan manajemen merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha warga Kampung Kue dalam membaca perkembangan lingkungan yang terus berubah sepanjang masa. Kemampuan memahami lingkungan usaha tentu di perlukan untuk mengantisipasi perubahan perubahan yang dapat berpengaruh terhadap aktivitas

usahanya yang meliputi peningkatan manajerial, perbaikan inovasi dan kemampuan kreativitas tentang produk, pemasaran dan tata kelola keuangan serta ketenaga kerjaan, membangun kemitraan usaha, sehingga jenis pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh warga Kampung Kue adalah pelatihan tentang inovasi dan krestivitas manajerial serta membangun kemitraan usaha. Pelatihan ini diharapkan warga Kampung Kue dapat terus melakukan inovasi dan kreativitas yang terkait dengan pengembangan pola manajerialnya agar aktivitas usahanya dapat berjalan lebih baik dalam mengantisipasi perubahan yang mengarah pada kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja usahanya, oleh karena itu pengembangan manajemen sangat diperlukan sepanjang waktu agar dapat membantu dalam mengelola usahanya yang bersifat dinamis karena pengaruh perubahan selera konsumen dan persaingan usaha.

5.6.2 Pendampingan Hasil Pelatihan

Pendampingan merupakan upaya untuk menjamin keberlanjutan hasil yang di peroleh dari pelatihan dapat diimplementasikan secara benar dan konsisten sesuai dengan tujuan pelatihan. Hal yang sering diabaika oleh para pengambil kebijakan terkait dengan pemberian pelatihan adalah membiarkan para pelaku usaha yang telah memperoleh jenis pelatihan berjalan sendiri tanpa adanya monitoring yang memadai, sehingga dalam kurun waktu tertentu hasil pelatihan tidak digunakan oleh masyarakat dengan baik. Mengacu pada hasil amatan dilapangan rata rata pelaku usaha kelompok UMKM yang pernah memperoleh jenis pelatihan tidak lebih dari 20% yang konsisten terus menjalankan hasil pelatihan yang pernah di peroleh untuk mengembangkan usahanya atau tingkat keberhasilan dari pelatihan untuk terus diimplementasi dalam mengelola usaha UMKM sekitar 20%. Hal ini yang mendorong rumusan model manajerial yang efektif harus melalui tahapan pendampingan setelah kelompok usaha UMKM mempeoleh suatu pelatihan aspek manajemen apapun.

Pendampingan juga dapat menjadi instrumen untuk monitoring dan evaluasi terkait dengan jenis pelatihan yang telah diberikan pada kelompok usaha UMKM, apakah pelatihan yang telah diberikan tersebut sesuai dengan kondisi riil yang ada dilapangan, karena pelatihan sering dilakukan

tanpa memperhatikan kondisi riil yang dihadapi secara langsung oleh para pelaku UMKM. Melalui pendampingan secara langsung terhadap aktivitas usaha UMKM diharapkan dapat dilakukan evaluasi tindakan terhadap dampak pelatihan dengan kondisi dilapangan, sehingga dapat dilakukan perbaikan secara langsung melalui rekontruksi, redesain materi pelatihan dengan implementasinya secara riil. Pendampingan dapat dilakukan dalam kurun waktu yang memadai agar dapat dipastikan bahwa materi dari pelatihan manajemen telah diimplementasikan dengan cara yang benar dan dilakukan secara konsinten sehingga materi dari pelatihan benar benar memberi ruang yang cukup untuk pelaku UMKM dapat membantu dalam mengelola usahanya dan memberi manfaat secara riil bagi pelaku UMKM dalam mengembangkan usahanya. Tahap pendampingan akan dilakukan melalui tiga jenjang yaitu pendampingan materi, pendampingan monitoring dan pendampingan keberhasilan pelatihan.

Pendampingan yang dilakukan tentu dapat memahami dengan benar apa yang menjadi kebutuhan riil para pelaku UMKM, sehingga materi pelatihan dapat diimplementasikan dengan cara yang benar serta memberi dampak positif terhadap keberhasilan usaha pelaku UMKM pada satu kawasan sentra tertentu. Program pendampingan yang baik memerlukan kurun waktu dua tahun yang terbagi menjadi tiga periode yaitu:

1. Enam bulan pertama digunakan untuk memberikan mentor secara langsung kepada pelaku UMKM, terutama yang terkait dengan penyesuaian atas materi pelatihan dengan kondisi riil masing masing para pelaku UMKM. Kegiatan ini akan diharapkan mampu melakukan modifikasi materi pelatihan yang lebih selaras dengan kondisi riil dilapangan, sehingga implementasi semua aspek manajemen dapat berjalan dengan konsinten dan termonitor dengan mudah lewat konsultasi langsung selama proses pendampingan yang di lakukan setiap minggu.
2. Enam bulan kedua digunakan untuk melakukan monitoring atas implemetasi enam bulan pertama, adapun tujuan dari tahap monitoring ini adalah untuk memastikan bahwa rangkaian implementasi atas aspek manajemen yang telah dilakukan pendampingan enam bulan tetap berjalan secara konsisten serta melihat secara langsung keberhasilan implementasi semua aspek manajemen terhadap aktivitas

usaha UMKM. Monitoring akhir dari tahap ini adalah untuk mengukur dampak positif yang muncul atas kinerja usaha pelaku UMKM bagi perkembangan dan keberhasilan usahanya.

3. Tahun kedua selama setahun digunakan untuk melakukan pendampingan atas keberhasilan implementasi aspek manajemen terhadap aktivitas usahanya dengan cara melakukan evaluasi keberhasilan dari implementasi pelatihan, membakukan model tiap aspek manajemen serta membuat indikator indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan semua aspek manajemen terhadap kinerja usaha UMKM di Kampung Kue Surabaya.

5.6.3 Pengembangan Manajemen

Pengembangan merupakan upaya untuk memandirikan pelaku usaha UMKM siap menghadapi perubahan perubahan yang terjadi dan memberi dampak ancaman pada keberlangsungan usaha UMKM dimasa mendatang, oleh karena itu tidak ada cara lain bahwa model manajerial yang efektif dan dapat bertahan dalam lingkungan persaingan yang terus tumbuh, maka tahap pengembangan harus di masukkan dalam model. Tahap pengembangan merupakan proses pendewasaan pada pelaku UMKM agar dapat terus bertahan ditengah persaingan usaha yang semakin kompleks dan rumit. Tahap pengembangan merupakan upaya bagaimana para pelaku usaha UMKM dapat melakukan inovasi dan kreatif dalam mengikuti perubahan pola manajerial yang aplikatif dan mampu memandu aktivitasnya dari waktu ke waktu melalui implemetasi manajerial yang memadai.

Model manajerial bukannya bersifat statis tetapi dinamis, terus mengikuti perubahan yang terjadi pada eranya, oleh karena itu Model manajerial akan efektif jika para pelaku usaha mampu mengembangkan model manajerial sesuai dengan tingkat kebutuhan yang digunakan untuk mengelola aktivitas usahanya, karena aktivitas usaha juga terus berkembang sesuai dengan problematik yang muncul. Perubahan aktivitas usaha pasti terjadi karena adanya perubahan faktor selera pembeli, faktor lingkungan, faktor persaingan, faktor internal bahkan adanya faktor perubahan global, oleh karena itu model manajerial harus terus di-*create* dan diinovasi sesuai dengan kebutuhannya agar mampu digunakan terus

untuk mengelola aktivitas usahanya. Tahap pengembangan dapat dilakukan melalui pola yang sederhana yaitu:

1. Mengidentifikasi perubahan selera yang terjadi ditengah masyarakat terutama perubahan selera pembeli, persaingan serta perkembangan informasi dan teknologi di era terkini.
2. Mengidentifikasi kebutuhan sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan dan memenuhi kebutuhan perubahan yang terjadi ditengah masyarakat dengan tingkat kompleksitas yang tinggi
3. Rekonstruksi model manajerial jika dirasa sudah tidak mampu lagi memenuhi kebutuhan manajemen, karena perubahan tata kelola usaha yang semakin kompleks, bertambahnya kapasitas, keperluan untuk pengendalian serta adanya tuntutan efektivitas dan efisiensi.
4. Perubahan pengembangan yaitu kebutuhan untuk melakukan penyesuaian model manajerial menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga mampu untuk mengelola usahanya menjadi lebih baik, capaian kinerja yang lebih terarah dan hasil yang lebih memadai.

5.6.4 Peran Stakeholder Dalam Pengembangan Manajerial

Triple helix merupakan model kolaborasi tiga pilar utama yang berpeluang untuk memberi kontribusi riil terhadap kemajuan serta perkembangan UMKM, oleh karena itu unsur akademisi, bisnis dan birokrasi/pemerintah harus menyusun satu kebijakan ter-*integrated* agar memberi manfaat yang optimal bagi kemajuan UMKM. Keterpautan model triple helix merupakan harmonisasi kerja dari tiga pilar yang saling mendukung sehingga dihasilkan satu kebijakan yang bersifat holistik, untuk memberikan gambaran yang lebih detail dapat dijelaskan melalui bagan gambar sebagai berikut:

1. Akademisi, perguruan tinggi memiliki sumberdaya manusia/peneliti yang cukup mumpuni namun disisi lain memiliki keterbatasan sumber dana, oleh karena itu bermitra dengan kalangan bisnis dan pemerintahan dalam rangka untuk pengembangan UMKM tentu merupakan langkah yang strategis, sehingga dapat disusun kerjaa sama yang terintegrasi. Tugas utama dari perguruan tinggi adalah menyelenggarakan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dan penunjang lainnya. Bidang penelitian dan pengabdian

masyarakat merupakan tugas yang dapat diintegrasikan dengan memberi pelatihan dan pendampingan kepada pelaku usaha UMKM sesuai dengan kompetensi masing masing lembaga perguruan tinggi. Seharusnya perguruan tinggi dengan segenap sivitas akademiknya yang terdiri lembaga, dosen dan mahasiswa secara berkala memiliki program bina mitra dengan sekelompok pelaku UMKM, sehingga program ini dapat membantu dari kalangan pelaku UMKM yang mengalami kebuntuan dalam hal pendampingan. Program bina mitra sebaiknya menjadi program wajib bagi setiap perguruan tinggi dimana setiap semester mahasiswa dan lembaga turun ke mitra binaannya untuk melakukan pendampingan sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau kelompok usaha UMKM yang menjadi obyeknya. Dalam programnya setiap perguruan tinggi dapat menyertakan mahasiswanya untuk turun ke lapangan sesuai dengan kompetensi masing masing selama kurun waktu tertentu. Secara bergantian dapat diganti sehingga sepanjang satu semester ada program pendampingan secara rutin dan terjadwal, sehingga kesinambungan program pendampingan dapat menjamin bahwa setiap materi pelatihan dapat terimplementasi dengan benar dan sesuai dengan karakteristik riil yang dialami oleh pelaku usaha UMKM. Secara terinci aktivitas perguruan tinggi beserta program dan sivitas akademika dapat diarahkan pada kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyusun kebutuhan kelompok masyarakat atau pelaku UMKM tentang model pelatihan yang terkait dengan pengembangan usahanya. Identifikasi ini dapat dilakukan melalui program penelitian terlebih dahulu sehingga dapat di rumuskan mengenai berbagai kebutuhan pelatihan yang dapat mendorong kemajuan aktivitas usahanya. Model manajerial atau tata kelola usaha sering menjadi kendala terbesar bagi pelaku UMKM, oleh karena itu masing masing perguruan tinggi dapat menentukan prioritas pelatihan sesuai dengan bidang keilmuan yang ada pada lembaganya masing masing.
- b. Menyusun kebutuhan sumberdaya yang terkait dengan implemetasi program bina mitra untuk kurun waktu tertentu. Orientasi kebutuhan sumberdaya dapat diarahkan pada penentuan

jadwal, pemilihan mitra UMKM, kebutuhan jenis pelatihan, jumlah dosen dan mahasiswa yang ikut dilibatkan dalam program pendampingan sampai pada pengembangan.

- c. Melakukan kemitraan dengan kalangan pemerintahan dan pelaku bisnis untuk sinkronisasi dengan program pemerintah dan pemenuhan sejumlah dana untuk pelaksanaan program pelatihan dan pendampingan
 - d. Melaksanakan program pelatihan, program pendampingan dan pengembangan dengan kelompok masyarakat atau pelaku UMKM sesuai dengan fokus kajian serta kompetensi yang dimilikinya.
 - e. Melakukan evaluasi program pendampingan untuk dilanjutkan pada program pengembangan, sehingga para pelaku UMKM mampu mencapai kemandirian dalam mengelola usahanya serta siap menghadapi persaingan pasar.
2. Pelaku Usaha, kalangan bisnis yang sudah masuk kategori besar seharusnya memberikan tanggungjawab sosialnya melalui program *corporate social responsibility* (CSR) di tengah masyarakat sesuai dengan prioritas yang ada di sekitar lokasi usahanya. Ini bukan hal yang berlebihan disamping pemenuhan kewajiban perpajakan, kalangan bisnis harus memiliki program bina lingkungan dengan menyisihkan sebagian labanya untuk pihak lain. Melakukan kemitraan dengan perguruan tinggi tentunya merupakan langkah strategis, karena telah mempertemukan dua sumberdaya yang sangat dibutuhkan oleh kalangan pelaku UMKM yaitu sumberdaya manusia yang mumpuni untuk memberikan pelatihan dan sumberdaya dana untuk membiayai program pelatihan, sehingga kolaborasi dua institusi ini tentu akan memberikan manfaat yang lebih produktif bagi pelaku UMKM atau kelompok masyarakat.

Selama ini sering kalangan bisnis melakukan program CSR secara parsial dengan memberi bantuan pada kelompok masyarakat atau pelaku UMKM, namun karena tidak disertai dengan program pendampingan maka tidak sedikit program bantuan yang diberikan menjadi sia sia, oleh karena itu sudah selayaknya kalau program ini diintegrasikan secara holistik diantara kalangan akademisi, pelaku

usaha dan pemerintahan untuk mengkontribusikan sumberdayanya sesuai dengan domainnya masing masing. Secara terinci aktivitas yang seharusnya dilakukan oleh kalangan bisnis melalui program CSR adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan skala prioritas program CSR yang akan dilakukan oleh *corporate* baik menyangkut program kegiatan, jumlah dana yang dialokasikan, sasaran dan target yang diinginkan serta kelompok masyarakat atau pelaku UMKM yang memperoleh kesempatan untuk program CSR
 - b. Membangun mitra dengan perguruan tinggi setempat untuk melakukan kerja sama terintegrasi dalam pelaksanaan program CSR dan bina lingkungan yang berorientasi pada peningkatan taraf hidup masyarakat atau pemberdayaan para pelaku UMKM untuk dapat tumbuh dan berkembang
 - c. Melakukan evaluasi program CSR dan mitra kerjasama dengan kalangan perguruan tinggi agar menghasilkan program berkesinambungan untuk pelaku UMKM yang lebih terintegrasi dan holistik sehingga berdampak positif bagi kemajuan dan keberlanjutan masa depan kalangan masyarakat dan UMKM
3. Pemerintahan, pemerintah sebagai unsur regulator yang menentukan keberhasilan dari keberlanjutan masa depan UMKM di Indonesia, oleh karena itu baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui kewenangannya harus mampu membuat regulasi yang mampu mendorong tumbuh berkembangnya aktivitas ekonomi bagi masyarakatnya. Seharusnya pemerintah, perguruan tinggi dan kalangan *corporate* bersinergi untuk menyusun program *terintegrated* dan holistik terkait upaya untuk menumbuh kembangkan usaha UMKM yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia oleh karena itu program yang bersifat parsial, ego sektoral harus dikesampingkan, sudah saatnya tiga pilar pemangku kepentingan yang terdiri dari akademisi, bisnis dan pemerintah menyusun program terpadu untuk mengangkat model manajerial UMKM menjadi lebih baik, bermartabat dan berdayaguna. Secara terinci peran pemerintah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pemerintah yang berperan sebagai regulator harus mampu menyusun regulasi yang memberi perlindungan terhadap UMKM, mengingat jumlah UMKM sangat besar dan telah terbukti memberi kontribusi riil bagi masyarakat serta membantu mengurangi pengangguran
- b. Pemerintah pusat melalui Menristekdikti telah memberi insentif pendanaan di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bagi perguruan tinggi, oleh karena itu pemerintah daerah yang wilayahnya ditempati sebagai lokasi perguruan tinggi, sebaiknya melakukan pendekatan dan bermitra dengannya untuk turut mengatasi berbagai permasalahan masyarakat terutama bina mitra dengan sekelompok masyarakat atau sentra UMKM yang ada di wilayahnya
- c. Memberi sanksi terhadap corporate yang tidak melakukan program CSR sesuai dengan regulasi yang ada, dengan cara yang tegas tentu semua pihak dapat saling mendukung upaya pengembangan UMKM yang berorientasi pada bina kemitraan. Minimal perguruan tinggi, *corporate* dan pemerintah daerah yang berada dalam wilayah yang sama (lokasi) dapat saling bermitra untuk mengembangkan eksistensi dan kebersinambungan UMKM yang ada di wilayahnya, sehingga UMKM bukan saja sebagai obyek tetapi juga menjadi subyek dalam perekonomian suatu bangsa.

BAB. 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Mengacu pada hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat peneliti kemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Model manajerial yang efektif untuk sentra UMKM di Kampung Kue dapat dirumuskan melalui tiga tahapan yang berjalan secara berkesinambungan yaitu: a) tahap pelatihan aspek manajemen, b) tahap pendampingan selama implementasi aspek manajemen dan 3) tahap pengembangan manajemen.
2. Implementasi manajemen UMKM masih pada tingkat sedang yaitu 66,7% sedang pada tingkat tinggi hanya 33,30%. Tingkat Implementasi manajemen aspek pemasaran memiliki tiga kategori yaitu tinggi sebesar 53,33%, sedang 33,30% dan rendah 13,37%. Implementasi aspek keuangan juga memiliki tiga kategori yaitu tinggi 10,00%, sedang sebesar 20,00% dan rendah 80,00%. Implementasi aspek manusia juga memiliki tiga kategori yaitu tinggi 44,44%, sedang 22,22% dan rendah 33,34% dan implementasi aspek pengembangan manajemen memiliki tiga kategori yaitu tinggi 25%, sedang 25 % dan rendah sebesar 50%.
3. Pelatihan aspek produksi diprioritaskan pada upaya peningkatan kualitas yang terkait dengan keaneka ragaman produk kue yang dibuat oleh warga Kampung Kue yang meliputi perlengkapan proses produksi, tampilan produk yang menarik, kemasan produk, jumlah produk kue dan pemilihan berbagai bahan untuk pembuatan kue, maka jenis pelatihan yang sesuai adalah pelatihan tentang proses produksi, desain produk dan kemasan produk, dengan pelatihan ini diharapkan kualitas produk yang dibuat menjadi lebih bercitra rasa, tampilan serta kemasan produk kue tampil menjadi lebih menarik.
4. Pelatihan aspek pemasaran diprioritaskan pada upaya membangun strategi pemasaran produk kue menjadi lebih baik lagi yang menyangkut kreativitas dalam kemasandan lebel produk, harga jual yang layak, cakupan pasar, promosi atau pameran produk dan

pelayanan kepada pelanggan, maka pelatihan yang sesuai adalah pelatihan tentang kreativitas pengembangan produk, penentuan harga yang kompetitif, ajang promosi dan komunikasi dengan pembeli. Pelatihan ini diharapkan akan mampu meningkatkan potensi pemasaran produk kue menjadi lebih strategis dan berorientasi pada kepuasan pelanggan

5. Pelatihan aspek keuangan diprioritaskan pada tata kelola yang menyangkut sumber dana, akuntansi, pemanfaatan informasi, kemitraan modal dengan lembaga, pembuatan laporan keuangan, maka jenis pelatihan yang sesuai adalah pelatihan penyusunan laporan keuangan, pemanfaatan informasi untuk akses permodalan. Pelatihan ini diharapkan akan mendorong tata kelola aktivitas usaha dengan cara sistematis, cermat dan efektif sehingga dapat di gunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik
6. Pelatihan aspek manusia diprioritaskan untuk meningkatkan kemampuan tata kelola sumberdaya manusia yang lebih arif dan bermartabat menyangkut peningkatan keterampilan, sistem kompensasi dan penghargaan atas hak pegawainya, maka jenis pelatihan yang sesuai adalah pelatihan peningkatan keterampilan sumberdaya insani, sistem kompensasi yang lebih bermartabat. Pelatihan ini diharapkan dapat memberi kompensasi pada tenaga kerja serta meningkatkan keterampilan yang lebih baik lagi, sehingga aktivitas usaha menjadi lebih produktif dan bernilai jual di pasar.
7. Pelatihan pengembangan manajemen diprioritas untuk meningkatkan mampu membaca perkembangan lingkungan yang terus berubah sepanjang masa, Kemampuan memahami lingkungan usaha, maka jenis pelatihan yang sesuai adalah inovasi dan kreativitas manajerial serta membangun kemitraan usaha. Pelatihan ini diharapkan mampu meningkatkan inovasi dan kreativitas yang terkait dengan pengembangan pola manajerialnya agar aktivitas usahanya dapat berjalan lebih baik dalam mengantisipasi perubahan yang mengarah pada kepuasan pelanggan dan peningkatan kinerja usahanya.
8. Pendampingan bertujuan untuk memastikan bahwa materi pelatihan manajemen telah diimplementasikan melalui cara yang benar dan dilakukan secara konsisten sehingga materi dari pelatihan mampu

memberi ruang yang cukup bagi pelaku UMKM dalam mengelola usahanya dan memberi manfaat secara riil dalam mengembangkan usahanya. Tahap pendampingan dilakukan melalui tiga jenjang yaitu pendampingan materi, pendampingan monitoring dan pendampingan keberhasilan pelatihan

9. Efektivitas model manajerial membutuhkan instrumen yang bersifat kompleks, karena para pemangku kepentingan harus melakukan upaya riil dan bersinergi satu dengan yang lainnya agar memberikan sumbangsih yang optimal bila dibandingkan dengan cara parsial. *Triple helix* merupakan model kolaborasi tiga pilar yang akan memberi kontribusi terhadap kemajuan UMKM. Unsur akademisi, bisnis dan birokrasi/pemerintah harus menyusun satu kebijakan *ter-integrated* agar memberi manfaat yang optimal bagi kemajuan UMKM.

6.2 Rekomendasi

Pengembangan UMKM di Indonesia tidak akan lepas dari pelaku UMKM itu sendiri, oleh karena itu kelemahan tata kelola UMKM yang ada sampai saat sekarang ini harus segera dibenahi. Model manajerial UMKM akan menentukan kunci sukses tidaknya usaha UMKM dimasa mendatang, tentu setiap pemangku kepentingan memiliki ekspektasi yang berbeda beda dalam memandang UMKM sebagai pelaku ekonomi, oleh karena itu agar UMKM dapat tumbuh berkembang sesuai dengan ekspektasi pihak *stakeholder*, maka ada direkomendasikan bebepa hal sebagai berikut::

1. Sebaiknya model manajerial UMKM yang efektif harus diimplementasikan melalui tiga tahapan yaitu: tahap pelatihan, tahap pendampingan serta tahap pengembangan. Untuk menjamin implementasinya dengan baik perlu sinergi dari para pemangku kepentingan baik dari kalangan akademisi, corporate dan pemerintah/birokrasi untuk menyusun program terintegrated sehingga dapat memberi hasil yang positif dan meningkatkan produktivitas usaha UMKM.
2. Pendampingan memerlukan waktu minimal selama dua tahun yang terbagi menjadi tiga periode yaitu: a) periode enam bulan pertama merupakan waktu pendampingan materi pelatihan manajemen yang

diimplementasikan oleh pelaku UMKM, b) enam bulan kedua yang terkait dengan pendampingan monitoring atas konsistensi implementasi materi pelatihan dan c) tahun kedua merupakan waktu monitoring pengembangan. Tahapan pendampingan diharapkan mampu menjadi jaminan bahwa pelatihan manajerial yang pernah diikuti selama ini telah digunakan untuk mengelola usaha UMKM dengan benar

3. Implementasi model manajerial memerlukan instrumen yang cukup rumit oleh karena itu diperlukan sumbangsih dari *stakeholder* yang memiliki rasa peduli terhadap keberlangsungan UMKM yang terdiri kalangan perguruan tinggi, corporate dan kalangan pemerintah (*triple helix ABG-academic, business and goverment*). Para *stakeholder* ini harus melakukan program yang sinergis dan ter-*integrated* agar implementasi model manajerial tersebut dapat dijalankan melalui tiga tahapan dengan benar, sehingga UMKM dapat menjadi kekuatan ekonomi yang mandiri dan mampu berkontribusi secara riil bagi kesejahteraan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Basyaib, Fachmi. (2007). *Manajemen Risiko*. Grasindo. Jakarta.
- Douglass C. North, (1996). "Institutions, Organizations And Market Competition," *Economic History* 9612005, University Library of Munich, Germany.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Slamet, R., Nainggolan, B., Roessobiyatno, R., Ramdani, H., & Hendriyanto, A. (2017). Strategi Pengembangan UKM Digital dalam Menghadapi Era Pasar Bebas. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(2), 136-147.
- Tampubolon, Robert. (2006). *Manajemen Risiko: Pendekatan Kualitatif untuk Bank Komersial*. Cetakan Ketiga. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Umar, Husein. (2000). *Business an Introduction*. Cetakan Kedua. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Williamson, Oliver E. (1993). "Calculativeness, Trust, and Economic Organization." *Journal of Law and Economics*. April, 36, pp. 453–86
- Zampetakis, L.A. and Kanelakis, G. (2010), "Opportunity entrepreneurship in the rural sector: evidence from Greece", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* Vol. 12 No. 2, 2010 pp. 122-142

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.