

DISERTASI

PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN ANALISIS SWOT SEBAGAI MODEL PEMBINAAN UMKM YANG BERDAYA SAING DAN MANDIRI DI KABUPATEN WAJO

THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS MODEL CANVAS AND SWOT ANALYSIS AS A MODEL FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS AND INDEPENDENCE OF MSME IN WAJO REGENCY

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**KURNIANA
A033202013**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DISERTASI

PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN ANALISIS SWOT SEBAGAI MODEL PEMBINAAN UMKM YANG BERDAYA SAING DAN MANDIRI DI KABUPATEN WAJO

disusun dan diajukan oleh

KURNIANA
A033202013

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 25 Oktober 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Promotor


Prof. Dr. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si.
NIP. 19560315 199203 2 001

Kopromotor I


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
NIP. 19640205 198810 1 001

Kopromotor II


Dr. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si.
NIP. 19720921 200604 2 001

Ketua Program Studi Doktor Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT.
NIP. 19620430 198810 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
NIP. 19640205 198810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Nama : KURNIANA
NIM : A033202013
Jurusan/Program Studi : Doktor Manajemen

menyatakan dengan sebena-benarnya bahwa disertasi berjudul:

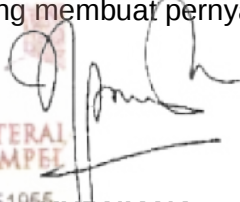
Penerapan *Business Model Canvas* dan Analisis SWOT Sebagai Model Pembinaan UMKM yang Berdaya Saing dan Mandiri di Kabupaten Wajo

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudin hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku [UU No. 20 tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70].

Makassar, 11 Oktober 2023

Yang membuat pernyataan,


KURNIANA



Optimized using
trial version
www.balesio.com

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala karunia, rahmat, serta hidayah-Nya yang senantiasa melimpah dalam setiap langkah perjalanan hidup ini. Shalawat serta salam tak terhingga kami sanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW, penutup para rasul dan teladan sempurna bagi umat manusia.

Dalam kesempatan ini, dengan rendah hati dan penuh rasa syukur, kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan dorongan dalam penyelesaian disertasi ini. Disertasi yang berjudul "**Penerapan *Business Model Canvas* dan Analisis SWOT Sebagai Model Pembinaan UMKM yang Berdaya Saing dan Mandiri di Kabupaten Wajo**" ini disusun sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen.

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Promotor kami, Prof. Dr. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si., yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta pengawasan yang teliti dalam menyusun disertasi ini. Kata-kata motivasi, pandangan kritis, dan saran berharga yang beliau berikan menjadi pendorong kami untuk terus mengembangkan pemahaman dan pengetahuan dalam bidang manajemen krisis dan UMKM. Terima kasih juga kepada Kopromotor I kami, Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., dan Kopromotor II kami, Dr. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si., atas kontribusi, dukungan, dan panduan yang telah diberikan selama perjalanan penelitian ini.

Kami juga ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada seluruh dosen, tenaga kependidikan, serta pihak administrasi di Program Doktor Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kontribusi dan dukungan penuh dalam studi kami. Dukungan moral, saran, dan masukan yang kami terima dari rekan sejawat juga kami hargai sebesar-besarnya.



Disertasi ini tidak akan dapat selesai tanpa kerjasama dan partisipasi dari berbagai pihak. Kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan dan responden yang telah bersedia mengisi kuesioner dan memberikan data yang diperlukan untuk penelitian ini. Kontribusi mereka merupakan bagian penting dalam pengembangan model manajemen krisis bagi UMKM di Kabupaten Wajo.

Tidak lupa, kami ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kekuatan dalam perjalanan panjang kami menuju pencapaian gelar doktor. Semangat dan cinta kasih yang kami terima dari mereka menjadi sumber inspirasi dan motivasi tak tergantikan.

Akhir kata, disertasi ini kami dedikasikan untuk masyarakat Kabupaten Wajo, khususnya para pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam upaya mewujudkan kemandirian dan ketangguhan UMKM dalam menghadapi situasi krisis yang tidak terduga. Kami berharap disertasi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi bahan referensi yang berguna bagi para praktisi, akademisi, dan pemerhati dunia UMKM.

Akhir kata, semoga disertasi ini dapat memberikan sumbangan ilmiah yang berarti dan membawa manfaat dalam pengembangan manajemen krisis UMKM. Kami menyadari bahwa penulisan ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu, kritik dan saran membangun sangat kami harapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Makassar, 11 Oktober 2023

KURNIANA



ABSTRAK

KURNIANA. *Penerapan Business Model Canvas dan Analisis SWOT sebagai Model Pembinaan UMKM yang Berdaya Saing dan Mandiri di Kabupaten Wajo* (dibimbing oleh Nuraeni Kadir, Abd. Rahman Kadir, dan Andi Ratna Sari Dewi).

Penelitian ini bertujuan merancang model pembinaan penerapan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT dalam mewujudkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berdaya saing dan mandiri di Kabupaten Wajo; merancang model penerapan BMC dan Analisis SWOT sebagai model pembinaan UMKM yang berdaya saing dan mandiri; dan menemukan faktor determinan aktivitas UMKM pada penerapan BMC dalam mewujudkan UMKM yang berdaya saing dan mandiri. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan informan utama, yaitu Kepala Bidang UMKM pada Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Wajo, dan empat informan tambahan dari perwakilan pelaku UMKM Kabupaten Wajo. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 117 responden UMKM. Data kualitatif dianalisis dengan pendekatan kualitatif, sedangkan data kuantitatif diolah dengan distribusi frekuensi, analisis SWOT, dan pendekatan *blue ocean strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pembinaan penerapan BMC berperan penting dalam mewujudkan UMKM yang berdaya saing dan Mandiri di Kabupaten Wajo. Melalui BMC, UMKM dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi aktivitas mereka. Faktor-faktor determinan aktivitas UMKM yang diidentifikasi melalui sembilan aspek BMC meliputi: *customer segment, channel, customer relationship, value proposition, key partner, key resources, key activities, cost structure, dan revenue stream*. Selain itu, model pembinaan penerapan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT dalam mewujudkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berdaya saing dan mandiri juga ditemukan efektif dalam menghadapi situasi krisis yang tidak terduga. Dengan memahami faktor-faktor determinan BMC, UMKM dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menjaga kelangsungan operasional, mengatasi tantangan, dan memanfaatkan peluang dalam situasi krisis. Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi UMKM di Kabupaten Wajo dalam menerapkan BMC dan Analisis SWOT. Rekomendasi tersebut meliputi peningkatan pemahaman dan keterampilan dalam menerapkan BMC, membangun kerja sama dan jaringan dengan pihak terkait, memperkuat kapasitas produksi dan inovasi, serta mengembangkan strategi pengelolaan krisis yang adaptif.

Kata kunci: *business model canvas*, Analisis SWOT, UMKM, daya saing, mandiri, Kabupaten Wajo



ABSTRACT

KURNIANA. *Application of Business Model Canvas and SWOT Analysis as a Model for Fostering Competitive and Independent MSMEs at Wajo Regency* (supervised by Nuraeni Kadir, Abd. Rahman Kadir and Andi Ratna Sari Dewi)

This research aims to design the coaching model for the application of the Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis in realizing the competitive and independent Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) at Wajo Regency, furthermore, this study also aims to design the model for the application of BMC and SWOT analysis as the model for fostering competitive and independent MSMEs, as well as to find the determinants of MSME activities in the application of BMC in realizing competitive and independent MSMEs. The data were collected using the interviews with the main informants, namely the Head of MSME in the Industry, Trade and Cooperatives Office, Wajo Regency and four additional informants from representatives of Wajo Regency MSME actors, as well as through the questionnaires distributed to 117 MSME respondents. The qualitative data were analysed using the qualitative approach, while quantitative data were processed using the frequency distribution, SWOT analysis, and Blue Ocean Strategy approach. The research result indicates that the coaching model for the application of Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis in realizing the competitive and independent Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) is found effective in dealing with the unexpected crisis situations. Understanding the determinants of BMC, MSMEs can take the appropriate steps to channel, customer relationship, value proposition, key partner, key resources, key activities, cost structure, and revenue stream. Moreover, the BMC implementation of the crisis management model is also found to be effective in dealing with the unexpected crisis situations. Understanding the determinants of BMC, MSMEs can take the appropriate steps to maintain the operational continuity, overcome challenges, and seize opportunities in the crisis situations. The research provides the practical recommendations for MSMEs at Wajo Regency in implementing BMC and SWOT analysis. The recommendations include increasing understanding and skills in implementing BMC, building cooperation and networking with the related parties, strengthening production capacity and innovation, and developing the adaptive crisis management strategies.

Key words: Business Model Canvas, SWOT analysis, MSMEs, competitiveness, independent, Wajo Regency.



Optimized using
trial version
www.balesio.com

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Fokus Penelitian atau Rumusan Masalah	22
1.3. Tujuan Penelitian	22
1.4. Kegunaan Penelitian	22
1.4.1. Secara teoretis	22
1.4.2. Secara praktis	23
1.4.3. Secara kebijakan	23
1.5. Definisi dan istilah	23
1.6. Sistematika Penulisan	25
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 33
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	33
2.1.1. Manajemen dan Ilmu Manajemen	33
1. Perkembangan Manajemen	38
2. Unsur-Unsur Manajemen	57
3. Fungsi-Fungsi Manajemen	61
4. Bidang-Bidang Manajemen	80
2.1.2. <i>Blue Ocean Strategy</i>	91
1. Pengertian <i>Blue Ocean Strategy</i>	91
2. Teori <i>Blue Ocean Strategy</i>	92
3. Langkah-langkah <i>Blue Ocean Strategy</i>	94
4. Kerangka Kerja Empat Langkah	95
5. Kanvas Strategi	96
6. Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i>	97
7. Indikator <i>Blue Ocean Strategy</i>	98
2.1.3. <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	99
1. Definisi <i>Business Model Canvas</i>	101
2. Elemen-Elemen <i>Business Model Canvas</i>	102



2.1.4.	Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	129
1.	Pengertian UMKM	129
2.	Kriteria UMKM	130
3.	Klasifikasi UKM (Usaha Kecil dan Menengah)	131
4.	Ciri-Ciri UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah)	131
5.	Jenis-Jenis UMKM	132
2.2.	Tinjauan Empiris	132
2.2.1.	Pemetaan Program Pemberdayaan UMKM di Indonesia	132
1.	Latar Belakang Kajian dan Pemetaan	132
2.	Hasil Kajian dan Pemetaan	135
3.	Tantangan dan Permasalahan Program Pembangunan UMKM	143
4.	Rangkuman Hasil Kajian dan Pemetaan	148
5.	Sinkronisasi Program Pemberdayaan UMKM di Indonesia	150
6.	Rekomendasi Hasil Kajian dan Pemetaan	152
2.2.2.	Penelitian Terdahulu	154
1.	Lila Bismala & Susi Hamdayani (2014), Model Manajemen UMKM Berbasis Analisis SWOT	155
2.	Masrun, Akhmad Jufri, Titi Yuniar (2018), Model Pemberdayaan UMKM Berbasis Potensi Lokal Dalam Rangka Pengentasan Kemiskinan di Kawasan Pesisir Pantai Cemara Lembar Kabupaten Lombok Barat	163
3.	Mudjiarto (2019), Model Pembinaan UMKM Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara (Kasus Mitra- UMKM Wilayah Jakarta-Bogor)	167
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN	171
3.1.	Kerangka Pemikiran	171
BAB IV	METODE PENELITIAN	178
4.1.	Rancangan Penelitian	178
4.2.	Kehadiran Peneliti	180
4.3.	Situs dan Waktu Penelitian	181
4.4.	Sumber Data dan Informan	184
4.4.1.	Sumber Data	184
4.4.2.	Informan Penelitian	185
4.5.	Teknik Pengumpulan Data	186
4.5.1.	Wawancara	187
4.5.2.	Observasi	189
4.5.3.	Pengkajian Dokumen	189
4.5.4.	Kuesioner	190



4.6.	Teknik Analisis Data	190
4.7.	Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan	192
4.8.	Tahap-tahap Penelitian	195
 BAB V	 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 197
5 1.	Model Pembinaan UMKM Berbasis <i>Business Model Canvas</i> (BMC) di Kabupaten Wajo	197
5.1.1.	Proses Pengumpulan Data	197
5.1.2.	Hasil Pengumpulan Data	198
5.1.3.	Pembahasan	231
5.2.	Model Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan Analisis SWOT pada UMKM di Kabupaten Wajo	235
5.2.1.	Proses Pengumpulan Data	235
5.2.2.	Identifikasi Sembilan Elemen <i>Business Model Canvas</i>	236
5.2.3.	Analisis SWOT	251
5.2.4.	Kerangka Kerja Empat Langkah <i>Blue Ocean Strategy</i>	256
5.2.5.	Model Penerapan <i>Business Model Canvas</i> dan Analisis SWOT pada UMKM di kabupaten Wajo	259
5. 3.	Faktor Determinan Aktivitas UMKM dalam Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan Analisis SWOT pada UMKM di Kabupaten Wajo	260
5.3.1.	Proses Pengumpulan Data	260
5.3.2.	Identifikasi Sembilan Elemen <i>Business Model Canvas</i>	262
5.3.3.	Analisis SWOT	274
5.3.4.	Pengelompokan Faktor Determinan dalam Penerapan BMC	281
 BAB VI	 PENUTUP	 294
6.1.	Kesimpulan	294
6.2.	Implikasi	299
6.3.	Keterbatasan Penelitian	306
6.4.	Saran	307
 DAFTAR PUSTAKA		 316



DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.1.	Data UMKM dan Usaha Besar Tahun 2018-2019 (Rilis Terakhir Kementerian Koperasi dan UKM)	3
1.2.	Perkembangan Jumlah UMKM di Kabupaten Wajo Tahun 2019-2021	11
2.1.	Perkembangan Manajemen	46
2.2.	Karakteristik Dunia Usaha Sesuai UU No.20 Tahun 2008	130
2.3.	Detilisasi Program Pemberdayaan UMKM Terpilih	142
4.1.	Tahapan Penelitian	195
5.1.	Hasil Analisis SWOT <i>Customer Segment</i>	251
5.2.	Hasil Analisis SWOT <i>Channel</i>	252
5.3.	Hasil Analisis SWOT <i>Customer Relationships</i>	252
5.4.	Hasil Analisis SWOT <i>Value Propositions</i>	253
5.5.	Hasil Analisis SWOT <i>Key Partner</i>	253
5.6.	Hasil Analisis SWOT <i>Key Resources</i>	254
5.7.	Hasil Analisis SWOT <i>Key Activities</i>	254
5.8.	Hasil Analisis SWOT <i>Cost Structure</i>	255
5.9.	Hasil Analisis SWOT <i>Revenue Stream</i>	255
5.10.	<i>Blue Ocean Strategy-Customer Segment</i>	256
5.11.	<i>Blue Ocean Strategy-Channels</i>	256
5.12.	<i>Blue Ocean Strategy-Customer Relationship</i>	257
5.13.	<i>Blue Ocean Strategy-Value Propositions</i>	257
	<i>Blue Ocean Strategy-Key Partner</i>	258
	<i>Blue Ocean Strategy-Key Resources</i>	258



5.16.	<i>Blue Ocean Strategy-Key Activities</i>	258
5.17.	<i>Blue Ocean Strategy-Cost Structure</i>	259
5.18.	<i>Blue Ocean Strategy-Revenue Stream</i>	259
5.19.	Usia Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	262
5.20.	Status Ekonomi Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	263
5.21.	Gaya Hidup Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	263
5.22.	Domisili/Geografi Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	264
5.23.	Konsumsi Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	264
5.24.	Pasar Konvensional <i>Channel</i> UMKM Kabupaten Wajo	265
5.25.	Pasar <i>Digital Channel</i> UMKM Kabupaten Wajo	265
5.26.	Promosi Konvensional <i>Channel</i> UMKM Kabupaten Wajo	266
5.27.	Promosi <i>Digital Channel</i> UMKM Kabupaten Wajo	266
5.28.	<i>Customer Relationship</i> UMKM Kabupaten Wajo	267
5.29.	<i>Value Proposition</i> UMKM Kabupaten Wajo	268
5.30.	<i>Key Partner</i> UMKM Kabupaten Wajo	269
5.31.	<i>Key Resources</i> UMKM Kabupaten Wajo	270
5.32.	<i>Key Activites</i> UMKM Kabupaten Wajo	271
5.33.	<i>Cost Structure</i> UMKM Kabupaten Wajo	272
5.34.	<i>Revenue Stream</i> UMKM Kabupaten Wajo	273
5.35.	Rangkuman Hasil Analisis SWOT UMKM Kabupaten Wajo	278



DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1.	Elemen Pokok Strategi [Crown, 2001]	49
2.2.	Elemen <i>Business Model Canvas</i> [Osterwalder & Yves Pigneur, 2012]	102
2.3.	Langkah untuk Pelaksanaan Sinkronisasi Program Pemberdayaan UMKM di Indoensia [TNP2K, 2021]	154
2.4.	Model Manajemen UMKM [Bismala, Lila & Hadryani, Susi, 2014]	162
2.5.	Model Pemberdayaan UMKM [Masrun, Jufri, Akhmad, Yuniar, Titi, 2018]	166
2.6.	Model Pembinaan UMKM [Mudjiarto, 2019]	170
3.1.	Kerangka Pemikiran [Kurniana, 2023]	177
4.1.	Model Analisis Interaktif [Mile, Huberman & Saldana, 2014]	191
5.1.	Model Pembinaan UMKM Berbasis <i>Business Model Canvas</i> [BMC] di Kabupaten Wajo, [Kurniana, 2023]	234
5.2.	Usia Segemen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	237
5.3.	Status Ekonomi Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	237
5.4.	Gaya Hidup Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Waj	238
5.5.	Domisili/Geografi Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	238
5.6.	Konsumsi Segmen Pelanggan UMKM Kabupaten Wajo	239
5.7.	Pasar Konvensional Channel UMKM Kabupaten Wajo	240
5.8.	Pasar <i>Digital Channel</i> UMKM Kabupaten Wajo	240
5.9.	Promosi Konvensional Channel UMKM Kabupaten Wajo	241
	Promosi <i>Digital Channel</i> UMKM Kabupaten Wajo	242



5.11.	<i>Customer Relationship</i> UMKM Kabupaten Wajo	243
5.12.	<i>Value Proposition</i> UMKM Kabupaten Wajo	244
5.13.	Key Partner UMKM Kabupaten Wajo	245
5.14.	<i>Key Resources</i> UMKM Kabupaten Wajo	246
5.15.	<i>Key Activities</i> UMKM Kabupaten Wajo	247
5.16.	<i>Cost Structure</i> UMKM Kabupaten Wajo	248
5.17.	<i>Revenue Stream</i> UMKM Kabupaten Wajo	249
5.18.	<i>Business Model Canvas</i> Versi Awal Untuk Pelaku UMKM Kabupaten Wajo, [Kurniana: 2023]	250
5.19.	Model Penerapan <i>Business Model Canvas</i> [BMC] dan Analisis SWOT pada UMKM di Kabupaten Wajo, [Kurniana: 2023]	260
5.20.	<i>Business Model Canvas</i> Versi Baru Untuk Pelaku UMKM Kabupaten Wajo, [Kurniana; 2023]	274



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Kriteria Informan	331
2.	Panduan Wawancara	332
3.	Panduan Pelaksanaan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dalam Mewujudkan Kemandirian dan Ketangguhan UMKM di Kabupaten Wajo	357
4.	Kuesioner <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Penerapan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) Dalam Mewujudkan Kemandirian dan Ketangguhan UMKM di Kabupaten Wajo	369
5.	Peta Teori/Konsep	372
6.	Matriks BMC dan Analisis SWOT	382
7.	Martik Pengelompokan Faktor Determinan Penerapan BMC dan Analisis SWOT	383
8.	Model Operasional Disertasi	384
9.	Permohonan Izin Penelitian	385
10.	Izin Penelitian	386
11.	<i>Letter of Acceptance</i> (LOA) Submit Jurnal Internasional	387
12.	Surat Izin Ujian Disertasi	388
13.	Biodata	389



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan merupakan upaya dalam meningkatkan kemampuan masyarakat agar dapat mempengaruhi masa depannya. Pembangunan dalam era globalisasi sangat mengandalkan sektor ekonomi sebagai ukuran keberhasilan yang dilakukan oleh pemerintah. Salah satu strategi yang dilakukan oleh pemerintah dalam menopang pembangunan ekonomi yaitu memberdayakan dan menumbuhkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai *basic* dalam mengakselerasi pembangunan ekonomi kerakyatan. Sejarah telah menunjukkan bahwa UMKM di Indonesia tetap eksis dan berkembang meski terjadi krisis ekonomi. Keberadaan UMKM tidak dapat dihapuskan ataupun dihindarkan dari masyarakat Indonesia saat ini. Karena keberadaannya sangat bermanfaat dalam hal pendistribusian pendapatan masyarakat. Selain itu juga mampu menciptakan kreativitas yang sejalan dengan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan unsur tradisi dan kebudayaan masyarakat setempat. Oleh karena itu UMKM dalam perekonomian nasional memiliki peran penting dan strategis dalam pertumbuhan ekonomi baik bagi bangsa Indonesia maupun di negara-negara lain. Selain itu UMKM dapat mengatasi masalah pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian usaha kecil ini masih dipandang sebagai usaha yang lemah kinerjanya. Oleh karena itu keberadaan teknologi informasi berupa media sosial sangat membantu UMKM



mengembangkan usahanya. Media sosial memberikan manfaat sebagai tempat mempromosikan hasil produksi juga sebagai tempat melakukan

transaksi bisnis. Selain itu, UMKM merupakan kelompok usaha yang perannya sangat signifikan dalam perekonomian Indonesia, dengan jumlah pelaku usaha mikro yang diperkirakan sebagian besar bergerak di sektor informal. Hal ini mengindikasikan gejala informalisasi perekonomian. Tenaga kerja yang tidak berhasil diserap oleh sektor formal akan beralih ke sektor informal. Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) cukup dominan dalam kuantitas usaha maupun penyerapan tenaga kerja, tetapi dilihat dari nilai *output*-nya ternyata sangat kecil dibandingkan dengan total nilai *output* sektor industri. Namun demikian, pengembangan UMKM menjadi sangat strategis, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya. Namun demikian dalam pelaksanaannya pengembangan UMKM tidak berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan terutama UMKM yang berada di pedesaan. Restriksi (hambatan) tersebut sangat dirasakan oleh para pelaku UMKM.

Berdasarkan data seri terakhir yang telah dirilis Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah pada tahun 2019 mencatat jumlah pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah Indonesia mencapai 65,46 juta pelaku usaha yang tersebar di seluruh Indonesia. UMKM pun mendominasi struktur usaha yang ada di Indonesia sekitar 99,99%, yang terdiri dari usaha Mikro 98,67%, Usaha Kecil sebesar 1,22%, Usaha Menengah sebesar 0,10% dan Usaha Besar sebesar 0,01%. Kenaikan jumlah pelaku UMKM yang begitu pesat tentu saja menimbulkan potensi penerimaan pajak bagi pemerintah. Transaksi-transaksi yang timbul dari ini sudah tentu menimbulkan kewajiban perpajakan bagi pelaku usaha. Berikutnya data perbandingan UMKM dengan Usaha Besar tahun 2018-2019



dan berkembang dari tahun 2018 ke tahun 2019 (data publikasi terakhir) dapat disajikan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Data UMKM dan Usaha Besar Tahun 2018-2019 (Rilis Terakhir Kementerian Koperasi dan UKM)

No.	Kategori Unit Usaha	Satuan	Tahun 2018		Tahun 2019		Perkembangan Tahun 2018-2019	
			Jumlah	Pangsa [%]	Jumlah	Pangsa [%]	Jumlah	[%]
1.	UMKM	Unit	64.194.057	99,99	65.465.497	99,99	1.271.440	1,98
	- Usaha Mikro	Unit	63.350.222	98,68	64.601.352	98,67	1.251.130	1,97
	- Usaha Kecil	Unit	783.132	1,22	798.679	1,22	15.547	1,99
	- Usaha Menengah	Unit	60.702	0,09	65.465	0,10	4.763	7,85
2.	Usaha Besar	Unit	5.550	0,01	5.637	0,01	87	1,58
Jumlah [1 + 2]		Unit	64.199.606	100	65.471.134	100	1.271.528	1,98

Sumber: Kemenkop UKM, diolah dari data BPS, Tahun 2020

Proses pembangunan perekonomian di Indonesia selalu menempatkan UMKM sebagai sektor yang memiliki peranan penting dan strategis dalam pembangunan perekonomian nasional, karena berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, selain itu juga berperan dalam perindustrian dan optimalisasi hasil-hasil pembangunan. Sehingga UMKM menjadi salah satu pilar utama dan penting dalam mengembangkan sistem perekonomian di Indonesia. Namun perkembangannya hingga saat ini masih tertinggal jika dibandingkan dengan pelaku ekonomi lainnya. Sementara tipe usaha ini terbukti benar-benar kuat serta tahan banting pada krisis ekonomi termasuk dalam masa Pandemi *Covid-19* UMKM senantiasa menjadi penyelamat perekonomian



Melihat peranan UMKM dalam perekonomian ditinjau dari segi jumlah usaha, maupun dari segi penciptaan lapangan kerja, maka dibutuhkan lingkungan yang mendukung serta keterlibatan semua pihak dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi. Dengan demikian pengembangan investasi perlu berlangsung, berkelanjutan, dan berakar dari kemampuan sumber daya nasional dan partisipasi luas masyarakat dan dunia usaha terutama UMKM perlu didorong untuk memperluas kesempatan dan pemerataan berusaha seluruh pelaku ekonomi, sehingga akan terwujud sistem perekonomian berbasis kerakyatan.

Prospek bisnis UMKM dalam era perdagangan bebas, otonomi daerah bahkan dalam era industri 4.0 sangat bergantung pada upaya yang ditempuh oleh pemerintah dalam mengembangkan bisnis UMKM. Keberadaan UMKM tidak dapat dihapuskan ataupun dihindarkan dari masyarakat bangsa saat ini. Karena keberadaannya sangat bermanfaat dalam hal pendistribusian pendapatan masyarakat. Selain itu juga mampu menciptakan kreativitas yang sejalan dengan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan unsur-unsur tradisi dan kebudayaan masyarakat setempat. Pada sisi lain, UMKM mampu menyerap tenaga kerja dalam skala yang besar mengingat jumlah penduduk Indonesia yang besar sehingga hal ini dapat mengurangi tingkat pengangguran. Dari sinilah terlihat bahwa keberadaan UMKM yang bersifat padat karya, menggunakan teknologi yang sederhana dan mudah dipahami mampu menjadi sebuah wadah bagi masyarakat untuk bekerja.

Program pengembangan UMKM sebagai salah satu instrumen untuk meningkatkan daya beli masyarakat, pada akhirnya akan menjadi katup pelepasan dari situasi krisis moneter. Pengembangan UMKM menjadi sangat



strategis dalam menggerakkan perekonomian nasional, mengingat kegiatan usahanya mencakup hampir semua lapangan usaha sehingga kontribusi UMKM menjadi sangat besar bagi peningkatan pendapatan bagi kelompok masyarakat berpendapatan rendah. Langkah pengembangan UMKM ini tidak semata-mata hanya merupakan langkah yang harus diambil oleh Pemerintah dan hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah. Tetapi pihak UMKM sendiri sebagai pihak internal yang dikembangkan, dapat mengayunkan langkah bersama-sama dengan Pemerintah. Karena potensi yang mereka miliki mampu menciptakan kreativitas usaha dengan memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah. Selain itu peran lembaga keuangan termasuk perbankan dan perguruan tinggi juga diharapkan andil besar untuk bersama-sama mengawal program ini.

Secara umum, masalah yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia ada dua yaitu masalah finansial dan non finansial (Adiningsih, 2004) dalam Taufiqurrahman, Udisubakti Ciptomulyono, Janti Gunawan (2011). Para peneliti menjabarkan permasalahan finansial adalah sebagai keterbatasan modal, ketidakmampuan aspek pasar, sedangkan keterbatasan non finansial sebagai keterbatasan pengetahuan produksi, keterbatasan teknologi, sarana dan prasarana, ketidakmampuan menguasai informasi, ketidaktahuan bagaimana membangun jaringan dan kerja sama dengan pihak eksternal, tidak terorganisir dalam jaringan dan kerja sama, sering tidak memenuhi standar, sulitnya mendapatkan bahan baku, sulitnya mengakses kepada pelayanan finansial (Tambunan:2002). Pada intinya permasalahan tersebut di atas bersumber pada ketidakmampuan pelaku UMKM untuk melakukan inovasi.



ovasi diberbagai bidang, misalnya kemampuan inovasi produk, inovasi inovasi servis atau bidang layanan, dan inovasi ini harus dilakukan secara

terus menerus (Tambunan, 2002). Untuk berinovasi secara terus menerus suatu perusahaan tidak akan mampu dengan hanya mengandalkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan, perusahaan tersebut harus mencoba untuk membuka diri, semakin sering perusahaan untuk membuka diri maka semakin banyak peluang untuk memajukan usaha, pihak-pihak eksternal akan datang untuk menawarkan berbagai solusi dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut (Chesbrough, 2008). Di Indonesia pengembangan lembaga pendamping yang mengurus inovasi pada UMKM sudah mulai dilakukan, terbukti pemerintah Indonesia berupaya meningkatkan sinergi pengembangan UMKM melalui pembentukan Pusat Inovasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (PI-UMKM). Salah satu program PI-UMKM adalah penumbuhkembangan UMKM inovatif yang dimediasi oleh Lembaga Intermediasi (LI), melalui paket insentif PI-UMKM (BPPT and KKBP, 2010). Adapun yang dimaksud dengan LI adalah lembaga yang memiliki fungsi layanan kepada UMKM melalui advokasi dan pendampingan yang meliputi berbagai aspek, antara lain: teknologi, akses pendanaan, akses pemasaran, legalitas, maupun peningkatan kompetensi dan kapasitas sumber daya usaha UMKM. LI dapat berbentuk lembaga swasta, lembaga pemerintah, ataupun lembaga kerjasama antara pemerintah dengan swasta (BPPT and KKBP, 2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran *intermediary* yang dibahas hanya pada tataran peran *intermediary* terhadap UMKM, dan umumnya peran *intermediary* dikaitkan dengan inovasi dalam suatu perusahaan atau UMKM. Namun demikian berbagai literatur yang telah dikaji, tidak ditemukan literatur yang mengukur pengaruh peran *intermediary* terhadap inovasi, atau mengukur



peran *intermediary* terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi KM. Adapun pengkajian terhadap inovasi khususnya kemampuan inovasi

produk telah banyak dilakukan, yaitu yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi UMKM untuk melakukan inovasi produk. Liao et al., (2010) menunjukkan bahwa *market orientation* akan sangat menentukan kemampuan inovasi produk pada UKM. O'Regan et al. (2006) menegaskan bahwa suatu inovasi memiliki hubungan yang sangat erat antara strategi yang dikembangkan dalam usaha tersebut, bagaimana budaya organisasi, dan bagaimana pola kepemimpinan dalam suatu organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa inovasi akan bisa terjadi jika ada inisiatif dari para *stakeholder* yang merancang strategi dalam perusahaannya, pola kepemimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi budaya untuk melakukan perubahan, tetapi kematangan untuk melakukan perubahan akan sangat tergantung kepada seberapa lama usia dari perusahaan, semakin lama usia perusahaan dari UMKM maka semakin banyak pengalaman yang sudah dilihat, dirasa, atau diputuskan. Sehingga semua pengalaman tadi sedikit tidak akan berpengaruh kepada kinerja dari organisasi UKM, hal ini senada dengan yang dijelaskan Rosenbusch et al., (2010) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dampak inovasi terhadap kinerja perusahaan adalah usia perusahaan, jenis inovasi, dan dikaitkan dengan konteks budaya yang dibangun dalam organisasi UMKM itu sendiri. Untuk dapat menjawab semua permasalahan di atas menurut Tambunan, (2002) harus dilakukan secara bersama-sama, simultan dan berkelanjutan. Dengan adanya berbagai persoalan yang dihadapi oleh UMKM, maka akan muncul pertanyaan bagaimana mengatasi persoalan tersebut di atas?. Berbagai upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah, namun belum membuahkan hasil yang optimal, berbagai permasalahan kerap kali menjadi



dir di hampir semua *stakeholders* yang melakukan pembinaan dan pengan UMKM. Padahal pemerintah sudah sedemikian berupaya untuk

memajukan UMKM, melalui bantuan permodalan secara cuma-cuma, bantuan peralatan, bantuan pelatihan teknis, dan berbagai bentuk bantuan fisik maupun non fisik lainnya. Selama ini pembinaan dan pengembangan UMKM, telah dilakukan secara internal maupun eksternal UMKM, pembinaan dan pengembangan yang telah dilakukan memiliki tujuan untuk memajukan dan meningkatkan kualitas UMKM agar mampu berdaya saing, baik dalam pasar domestik maupun pasar internasional.

Nurhilalia, Abdul Rahman Kadir, Muis Mahlia, Jusni, Halim Perdana Kusuma Putra Aditya (2019) dalam sebuah penelitian dituangkan pada artikel yang berjudul *Determinant of Market Orientation on SME Performance: RBV and SCP Perspective*, pada initinya hasil penelitian ini menggambarkan bahwa dominasi koordinasi antar fungsi dapat direalisasikan hingga peningkatan kinerja pemasaran jika UMKM bisnis sutera memiliki orientasi kompetitif, orientasi pelanggan, dan orientasi inovasi yang kompleks. Relevansi teori *Resource Based View (RBV)* dan *teori Structure-Conduct-Performance (SCP)* memberikan gambaran strategi optimasi sumber daya bagi pelaku bisnis sutera untuk mengambil langkah-langkah strategis, termasuk penggunaan akses teknologi digital untuk strategi pemasaran dan kebutuhan promosi agar dapat mencapai pasar dan konsumen yang lebih luas. Selain itu, konsep RBV dan SCP juga memberikan gambaran strategis bagi pelaku bisnis sutera Wajo terkait inovasi produk dan inovasi layanan serta urgensi regenerasi untuk menjaga kelangsungan produk unggul khas Kabupaten Wajo dan mencapai keunggulan kompetitif di masa depan.



selanjutnya, Abdul Rahman Kadir, Muhammad Sabranjamil Alhaqqi, Cynthia Sampepajung, dan Andi Nur Bau Maseppe (2020) dalam

sebuah penelitian dituangkan pada artikel yang berjudul *Iconic Product Innovation Model to Improve Sengkang's Silk Marketing Performance*, pada initinya hasil penelitian ini mengungkapkan beberapa keterbatasan yang mengarah kepada penelitian di masa depan. Meskipun menggunakan data empiris dan data primer, studi ini hanya fokus pada sektor tertentu, yaitu sektor produksi sutera yang ditargetkan. Hal ini menjelaskan bahwa temuan dalam studi ini hanya dapat digeneralisasikan dalam sektor yang ditargetkan saja, karena berbagai industri dan sektor mungkin memiliki karakteristik dan tren yang berbeda. Sektor yang dipilih sebagai objek dalam studi ini adalah sektor bisnis utama di wilayah tersebut dan memiliki merek lokal yang kuat dengan wilayah tersebut, sehingga respons terkait variabel inovasi produk ikonik mungkin bias karena prevalensi sektor-sektor ikonik di wilayah tersebut. Analisis lokasi ganda dalam sektor terkait dapat diusulkan untuk mengurangi potensi bias dalam respons. Arah penelitian lebih lanjut dapat mencakup kondisi dan lingkungan pasar yang dapat memengaruhi urgensi mengadopsi inovasi. Beberapa kondisi pasar mungkin mendorong pengusaha untuk berinovasi, seperti persaingan pasar, ketidakstabilan pasar, dan teknologi yang mengganggu. Variabel ini dapat dibahas dan digabungkan dengan temuan dalam penelitian ini untuk membantu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan inovasi UMKM.

Keberadaan UMKM harus didukung oleh beragam program yang bertujuan untuk mengembangkannya, baik dari pemerintah maupun sektor swasta. UMKM menghasilkan barang-barang konsumsi yang berciri permintaan bersifat *in-elastis* terhadap perubahan pendapatan, sehingga mampu bertahan di tengah krisis sebagian besar UMKM berperan sebagai pondasi perekonomian, yang mempengaruhi roda perekonomian. Dalam penelitian Winarni



(2006) dan Situmorang (2008) muncul permasalahan yang sering dihadapi UKM, yaitu kurangnya permodalan, kesulitan dalam pemasaran, struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, kualitas manajemen rendah, SDM terbatas dan kualitasnya rendah, kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan, aspek legalitas lemah, dan rendahnya kualitas teknologi. Akibat dari permasalahan ini adalah lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya, margin keuntungan sangat kecil, dan kemampuan manajemen yang masih lemah. Kemampuan manajemen seharusnya menjadi penunjang kegiatan UMKM menjadi lebih efektif dan efisien dalam menjalankan usahanya. Untuk memecahkan permasalahan tersebut, perlu dilakukan perancangan model manajemen UMKM yang bisa diaplikasikan pada kondisi UMKM yang ada. Model akan dirancang dapat menggunakan metode dan alat SWOT analisis yang secara komprehensif dapat melihat lingkungan strategis pada aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan.

Pemerintah Kabupaten Wajo telah melakukan upaya pengembangan agar dapat memberdayakan UMKM di daerah ini melalui pembimbingan, pendampingan, pemberian fasilitas, dan bantuan untuk menumbuhkan kemampuan daya saing para pelaku UMKM. Mengingat keberadaannya maka UMKM sangat perlu untuk diberdayakan oleh pemerintah karena keberadaan UMKM dapat mengatasi masalah ekonomi dan sosial masyarakat khususnya dalam mengatasi pengangguran serta pengentasan kemiskinan. Ketahanan ekonomi di Kabupaten Wajo saat ini ditopang oleh aktivitas para pelaku Usaha Mikro, Kecil

dan menengah meskipun dalam kondisi perekonomian Indonesia terkena krisis Covid-19 yang belum teratasi secara optimal hingga saat ini. Secara



umum terdapat banyak usaha yang berhenti aktivitas ekonominya akibat Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia termasuk di Kabupaten Wajo, namun sektor UMKM tetap eksis dan bahkan lebih angguh dalam menghadapi krisis tersebut. Sektor UMKM mempunyai daya tahan yang tinggi sehingga mampu bertahan dari krisis ekonomi. Pada tahun 2019 jumlah UMKM di Kabupaten Wajo sebanyak 8.319 unit usaha, kemudian pada tahun 2020 meningkat menjadi 12.028 unit usaha dan selanjutnya pada tahun 2021 kembali mengalami peningkatan dengan jumlah UMKM sebanyak 12.870 unit usaha. Hal ini disebabkan dengan adanya program pemerintah berupa pemulihan ekonomi nasional termasuk di dalamnya Bantuan Produktif Usaha Mikro (BPUM) sehingga mendukung pertumbuhan UMKM di Kabupaten Wajo. Tren pertumbuhan UMKM di Kabupaten Wajo dalam kurun waktu 2019 sampai dengan tahun 2021 dapat disajikan pada Tabel 1.2. berikut:

Tabel 1.2 Perkembangan Jumlah UMKM di Kabupaten Wajo Tahun 2019-2021

Uraian	Satuan	Tahun		
		2019	2020	2021
Usaha Menengah	Unit	3	3	0
Usaha Kecil	Unit	48	542	868
Usaha Mikro	Unit	8.268	11.484	12.002
Jumlah UMKM	Unit	8.319	12.028	12.870
Persentase Pertambahan	%		44,58	7,00

Sumber: Dinas Perindagkop dan UKM Kabupaten Wajo, Tahun 2022

UMKM yang ada di Kabupaten Wajo dapat dikatakan membentuk kluster sendiri, yang biasanya terjadi karena turun temurun dilakukan oleh orang tua dan unya. Pembentukan lokasi usaha salah satunya ditentukan oleh an memperoleh bahan baku. Misalnya untuk kerajinan sutra, berada di



Kecamatan Tanasitolo, Sabbangparu dan Majaeuleng. Jenis usaha peternakan unggas di Kecamatan Belawa dan Pammana, perajin meubel tersebar di beberapa kecamatan, salah satunya karena dekat dengan sumber bahan baku.

Manajemen produksi merupakan hal yang sangat penting, dimana melibatkan kapasitas produksi, persediaan, mutu, sumber daya manusia dan sistem kerja, persoalan tata letak, serta beberapa hal terkait lainnya. Sebagai pelaku UMKM, maka proses produksi produk UMKM perlu dikelola sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien serta berdampak pada daya saing usaha. Karena minimnya pengetahuan, maka UMKM dikelola berdasar atas apa yang diketahui pemiliknya saja, tanpa berusaha mencari pengetahuan tambahan. Namun hal ini tak dapat disalahkan sepenuhnya kepada pelaku UMKM, karena seringkali mereka sulit mengakses pembinaan instansi besar yang memiliki program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Suatu keberuntungan bagi UMKM yang mendapatkan pembinaan dari instansi tertentu. Terlalu rumitnya proses untuk berhubungan dengan pihak lain sebagai pendukung, baik itu dari segi dana maupun pembinaan, menyebabkan pelaku UMKM menjalankan usaha seadanya. Kurangnya pemerataan dalam hal pembinaan dan pembiayaan merupakan salah satu hal yang harus dicermati oleh pemerintah maupun instansi yang memiliki program CSR. Sama halnya dengan manajemen produksi, pada aplikasi aspek manajemen sumber daya manusia ini, pelaku UMKM juga kurang konsisten dalam mengaplikasikannya. Sebagaimana karakteristiknya sebagai usaha kecil yang sederhana, maka pengelolaan tenaga kerja dilakukan secara sederhana. Secara kebetulan bahwa pekerjaan sudah terbagi menjadi beberapa elemen kecil, yang

ng pada spesialisasi. Sehingga pekerja sudah mengerjakan pekerjaan spesialisasinya, walaupun ada beberapa pekerjaan yang tidak demikian.



Adanya spesialisasi ini menyebabkan pekerja mengalami kejenuhan. Pelatihan diberikan dengan *on the job training*, karena akan membuat pekerja terbiasa melakukan pekerjaannya. Dari sisi manajemen pemasaran pelaku UMKM tidak semua memiliki strategi pemasaran yang efektif. Pemasaran dilakukan atas dasar kebetulan atau kemudahan memasuki suatu pasar. Misalnya dengan menitipkan pada pedagang yang membuka kios di pasar. Sistem yang diterapkan adalah konsinyasi. Sistem ini cenderung merugikan pelaku UMKM, karena seringkali terjadi penipuan oleh pedagang, atau waktu pembayaran yang lama. Keterbatasan akses pada teknologi menyebabkan mereka kurang mampu mengakses peluang yang lebih besar, misalnya yang dapat diperoleh ketika mereka mampu menguasai teknologi informasi, yaitu internet. Pelaku UMKM sebagian kecil menggunakan internet sebatas untuk mencari masukan untuk inovasi yang bisa mereka lakukan. Secara otomatis mereka membuat segmentasinya. Misalnya untuk usaha kain sutra, mereka membagi segmen untuk kalangan menengah ke atas dengan harga yang cukup mahal dan bahan baku yang pasti lebih berkualitas, dan kalangan menengah ke bawah dengan harga yang lebih murah dengan bahan baku yang lebih rendah kualitasnya dan proses yang dilakukan oleh mesin. Secara umum pelaku UMKM melakukan pemasaran dengan cukup baik, artinya bahwa banyak UMKM yang memasarkan produknya sampai keluar daerah, sehingga cukup dikenal oleh masyarakat di daerah lain. Hanya saja yang menjadi persoalan adalah bahwa UMKM tidak membuat merk sendiri, dan membuat merk yang mendompleng merk ternama. Seperti produk busana (konveksi) yang tidak memiliki ciri khas hanya menerima pesanan kerja dari perusahaan konveksi yang



akassar atau di Jakarta dan kota-kota lainnya tanpa memiliki keberanian sendiri mengelola usahanya. Hal ini dikarenakan sudah ada permintaan dari

agen yang menyalurkan produknya. Artinya bahwa pelaku UMKM belum berani mengambil risiko bersaing dengan memiliki nama sendiri. Hal ini dijumpai pada banyak produk, bahkan di seluruh Indonesia, yang kurang menghargai merk dalam negeri dan cenderung melakukan pemalsuan merk. Banyak pelaku UMKM yang tidak melakukan pembukuan, bahkan yang paling sederhana sekalipun, dengan alasan terlalu rumit dan memerlukan kedisiplinan. Dalam dunia perbankan, adanya manajemen keuangan yang baik merupakan salah satu syarat untuk melakukan peminjaman. Peminjaman yang diberikan akan memberikan peluang usaha yang lebih besar karena dapat meningkatkan modal usaha. Bagi banyak pelaku UMKM, berurusan dengan pihak perbankan merupakan hal yang rumit dan seringkali dihindari, sehingga pelaku UMKM hanya mengandalkan modal seadanya saja. Di samping itu tidak banyak pihak perbankan yang melakukan penelusuran jumlah pelaku UMKM yang ada di Kabupaten Wajo untuk memberikan pendampingan. Hal ini sangat disayangkan mengingat UMKM merupakan salah satu pondasi perekonomian, yang perlu ditunjang dan diperkuat pertumbuhannya.

Terdapat kecenderungan pelaku UMKM dari dulu sampai saat ini dengan meniru keberhasilan pelaku usaha tertentu dengan berharap keberhasilan tersebut dapat diraihinya dengan menggeluti usaha yang sama, tanpa mempelajari lebih mendalam mengenai karakteristik usaha, penggunaan sumber-sumber daya, sampai kepada jaminan pangsa pasar. Hal ini disebabkan karena minimnya pengetahuan yang dimiliki pelaku usaha atau calon pelaku usaha mengenai tata kelola usaha sehingga usaha yang dikelolanya itu hanya berdasarkan insting atau mungkin hanya berdasarkan pengalaman masa lalu dari kolega atau hanya karena

motivasi dari keluarga atau teman sejawat sebagai kekuatan untuk dan menjalankan usahanya. Singkatnya bahwa pada umumnya pelaku



UMKM masih mengandalkan insting, kemauan, pengalaman keluarga, motivasi dari teman atau keluarga tanpa memiliki ilmu dan seni yang cukup dalam mengelola usaha baik pada aspek permodalan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, tata kelola keuangan, tata kelola produksi, tata kelola pemasaran maupun pada aspek pengelolaan kualitas yang terangkum dalam ilmu manajemen. Fitriany, F., Brasit, N., Nursyamsi, I., & Kadir, N. (2020), dalam sebuah penelitian yang berjudul *The influence of entrepreneur insight, market orientation, knowledge-sharing capabilities, on the performance and competitiveness of SMEs in Makassar Indonesia*, pada intinya menggambarkan terdapat pengaruh yang signifikan wawasan pengusaha, orientasi pasar, kemampuan berbagi pengetahuan, terhadap kinerja dan daya saing UMKM di Makassar, Indonesia. Hasil penelitian ini dimuat dalam *International journal of multicultural and multireligious understanding*, 7(7), 392-411.

Kendala yang cukup dirasakan oleh para pelaku UMKM di Kabupaten Wajo pada aspek produksi adalah kemasan hasil-hasil produksi yang belum menunjukkan produksi yang siap jual untuk pangsa pasar yang lebih luas. Selain itu jaminan hasil produksi terutama yang bergerak pada usaha produksi pengolahan makanan dan minuman belum seluruhnya telah mendapatkan sertifikasi halal, SNI, tanggal kadaluarsa dan *barcode* untuk *scanning* harga yang siap dijual di toko-toko modern, sehingga diperlukan peran dan dukungan pemerintah untuk membantu para pelaku UMKM dalam meningkatkan kualitas produksi dan penjaminan kualitas pangan yang dihasilkan bagi pelaku UMKM yang bergerak dalam usaha pengolahan makanan dan minuman.



Berdasarkan fenomena di atas, peneliti telah melakukan penelitian awal (*preliminary research*) untuk menemukan permasalahan utama

dalam pembinaan dan identifikasi potensi krisis dalam pengelolaan UMKM di Kabupaten Wajo dengan uraian singkat sebagai berikut:

1. Belum tersedianya hasil pemetaan potensi UMKM baik pada aspek SDM, kekuatan permodalan, kemampuan produksi maupun kemampuan peneterasi pemasaran dalam pangsa pasar baik lokal maupun nasional;
2. Belum optimalnya upaya Pemerintah Kabupaten Wajo maupun *stakeholder* lainnya dalam hal ini perguruan tinggi dan pihak perbankan dalam melakukan pembinaan manajemen UMKM;
3. Belum optimalnya serapan bantuan permodalan yang disiapkan oleh pemerintah;
4. Belum optimalnya pendampingan/supervisi kegiatan UMKM baik dari Pemerintah Kabupaten Wajo maupun *stakeholder* lainnya;
5. Belum optimalnya penerapan *Business Model Canvas* dalam upaya meningkatkan kemandirian dan ketangguhan UMKM; dan
6. Potensi krisis yang dapat menerpa pelaku UMKM di Kabupaten Wajo adalah lemahnya daya saing usaha yang disebabkan oleh beberapa hal diantaranya sebagai berikut:
 - a. Kurangnya tenaga ahli dari Pemerintah Kabupaten Wajo dalam melakukan pendampingan UMKM;
 - b. Belum adanya rumah kemasan yang disiapkan oleh Pemerintah Kabupaten Wajo yang mengakibatkan masih rendahnya kualitas kemasan produk terutama produk makanan dan minuman olahan yang masih cenderung berbasis tradisional; dan

Belum optimalnya perhatian Pemerintah Kabupaten Wajo dalam memfasilitasi pelaku UMKM dalam sertifikasi produk, diantaranya:



sertifikasi halal, SNI (Standar Nasional Indonesia), jaminan masa kadaluwarsa, termasuk penggunaan teknologi dan informasi dalam identifikasi harga dalam bentuk *QR (quick respon) code* atau *barcode* untuk menembus pasar modern.

Dari berbagai fenomena di atas dan merangkai kondisi permasalahan yang dihadapi oleh pelaku UMKM di Kabupaten Wajo maka peneliti tertarik untuk mengangkatnya dalam sebuah penelitian disertasi yang berjudul: **“Penerapan *Business Model Canvas* dan Analisis SWOT Sebagai Model Pembinaan UMKM yang Berdaya Saing dan Mandiri di Kabupaten Wajo”**.

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sebuah model pembinaan UMKM berbasis *Business Model Canvas* sebagai salah satu upaya kongkrit pemerintah daerah dan semua *stakeholder* yang berkaitan dengan UMKM untuk mewujudkan UMKM yang memiliki daya saing dan kemandirian dalam pengelolaan usaha meliputi pengelolaan SDM UMKM, pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien, pengelolaan pemasaran yang handal, pengelolaan produksi yang optimal dan motivasi wirausaha yang tinggi (*entrepreneurship*). Selain kemandirian UMKM, pembinaan UMKM juga diharapkan dapat memiliki ketangguhan baik pada aspek kemampuan meraih profit margin, kemampuan membayar hutang yang *feasible*, maupun pada aspek kemampuan dalam eksistensi menjalankan usaha (stabilitas usaha).

Model pembinaan dalam penerapan *Business Model Canvas* sangat diperlukan dalam hal menyusun dan menemukan prosedur dan langkah kerja beserta pelibatan berbagai sumber daya dalam melakukan pembinaan untuk penguatan UMKM. Melalui model yang dikembangkan nantinya bisa menjadi kebijakan Pemerintah Kabupaten Wajo dalam melakukan pembinaan



dalam pengembangan UMKM secara terstruktur dan masif kepada seluruh UMKM yang ada di Kabupaten Wajo.

Menurut Osterwalder dan pigneur (2012) mengatakan bahwa sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. 9 blok bangunan yang dimaksudkan yaitu *Customer Segmen* (segmen pelanggan), *Value Proporsition* (proporsi nilai), *Channels* (saluran), *Customer Relationship* (hubungan pelanggan), *Revenue Stream* (arus pendapatan), *Key Activities* (aktivitas kunci), *Key Partnership* (kemitraan utama) dan *Cost Structure* (struktur biaya).

Pendapat Osterwalder dan pigneur (2012) 9 blok dasar model bisnis kanvas ini dapat mendeskripsikan bisnis dengan mudah untuk kemudian menciptakan alternatif strategi bisnis yang baru. Selain itu dengan adanya pengembangan aplikasi dan visualisasi dari Osterwalder dan Pigneur (2012) model bisnis ini mempermudah perusahaan untuk lebih mengenali siapa yang menjadi segmen pelanggannya atau kepada siapa produk dan jasa tersebut dijual, apakah pemilihan pelanggan berdasarkan gender, usia, dan kebiasaan dan pengalaman.

Segmen pelanggan merupakan fokus utama perusahaan untuk mencari pelanggan utama. Setelah segmen pelanggan ada juga proporsisi nilai dalam blok ini perusahaan dapat memecahkan masalah yang ada dalam benak pelanggan al pemuasan pelanggan. Selain proporsisi nilai ada juga saluran yang aluran ini juga penting dalam perusahaan, dengan adanya blok ini maka



perusahaan akan dapat menyalurkan proporsisi nilai yang dimiliki dari perusahaan tersebut melalui media komunikasi, distribusi serta penjualan. Selanjutnya blok bangunan ke empat yaitu hubungan pelanggan yang dimana dalam perusahaan setelah mencari segmen pelanggan, kemudian hubungan antara perusahaan dan pelanggan harus dijaga satu sama lain dan terlebih kepada perusahaan agar pelanggan yang sudah merasa nyaman tidak akan pergi untuk mencari yang lainnya. Blok kelima yaitu arus pendapatan, dalam blok ini penting bagi perusahaan untuk teliti dalam hal masalah bagaimana menciptakan profit dalam perusahaan. Blok keenam tentang sumber daya utama, dalam setiap perusahaan memerlukan sumber daya utama dimana implikasinya ada pada pendapatan dan blok ini berperan penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Blok selanjutnya yaitu blok ketujuh tentang aktivitas kunci yang dimana dalam setiap perusahaan harus melakukan aktivitas kunci agar perusahaan dapat mencapai optimum. Aktivitas kunci sangat berperan dalam perusahaan karena dapat menentukan keberhasilan perusahaan. Blok selanjutnya yaitu kemitraan utama yang dimana setiap perusahaan memerlukan mitra dari luar perusahaan untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya mereka. Blok yang terakhir yaitu blok bangunan struktur biaya yang dimana semua yang terjadi dan dihasilkan berasal dari bisnis model. Dan dalam blok ini sangat penting dilakukan oleh perusahaan karena dengan blok ini perusahaan dapat mengetahui bagaimana cara menekan biaya agar biaya yang dikeluarkan bisa seminimal mungkin.

Pembinaan dalam pengembangan UMKM juga sangat dibutuhkan dalam mengantisipasi kemungkinan adanya permasalahan yang melanda pelaku baik pada aspek pengelolaan SDM, pengelolaan produksi barang dan jasa,



pengelola pemasaran maupun pada aspek administrasi dan tata kelola keuangan. Melalui pembinaan inilah menjadi pedoman sekaligus sebagai skenario penyelesaian pengembangan UMKM dan mencari solusi dalam menghadapi dan keluar dari permasalahan yang yang kemungkinan akan dihadapi oleh pelaku UMKM.

Penerapan model pembinaan berbasis *Business Model Canvas* mentikberatkan pada sembilan elemen blok model yaitu: *customer segment* (segmen pelanggan), *value proporsition* (proporsi nilai), *channels* (saluran), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *revenue stream* (arus pendapatan), *key activities* (aktivitas kunci), *key partnership* (kemitraan utama) dan *cost structure* (struktur biaya).

Faktor determinan dalam pengembangan UMKM perlu untuk diidentifikasi dengan baik pada aspek pendorong maupun pada aspek penghambat, kedua aspek ini dilakukan analisis lingkungan strategis dengan melihat lingkungan eksternal maupun internal UMKM. Kekuatan yang dimiliki UMKM sedapat mungkin dioptimalkan untuk megantisipasi kelemahan yang masih dimilikinya. Demikian halnya dengan peluang yang dimilikinya sedapat mungkin dioptimalkan untuk mengantisipasi hambatan yang kemungkinan bisa menghadang eksistensi UMKM itu.

Faktor determinan baik pada aspek pendorong maupun faktor penghambat dalam penerapan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mewujudkan daya saing dan kemandirian UMKM di Kabupaten Wajo. Pemerintah daerah dan semua *stakeholder* yang berkaitan dengan UMKM diharapkan dapat mewujudkan UMKM



memiliki kemandirian dalam pengelolaan usaha meliputi pengelolaan SDM, pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien, pengelolaan pemasaran

yang handal, pengelolaan produksi yang optimal dan motivasi wirausaha yang tinggi (*entrepreneurship*). Selain kemandirian UMKM, pembinaan UMKM juga diharapkan dapat memiliki ketangguhan baik pada aspek kemampuan meraih profit margin, kemampuan membayar hutang yang *feasible*, maupun pada aspek kemampuan dalam eksistensi menjalankan usaha (stabilitas usaha). Kedua aspek ini dilakukan analisis lingkungan strategis dengan melihat lingkungan eksternal maupun internal UMKM. Kekuatan yang dimiliki UMKM sedapat mungkin dioptimalkan untuk mengantisipasi kelemahan yang masih dimilikinya. Demikian halnya dengan peluang yang dimilikinya sedapat mungkin dioptimalkan untuk mengantisipasi hambatan yang kemungkinan bisa menghadang eksistensi UMKM itu.

Melalui kombinasi model pembinaan UMKM berbasis *Business Model Canvas* dan analisis SWOT serta identifikasi faktor-faktor determinan melalui analisis lingkungan stratejik, maka diharapkan secara simultan dapat memberikan kekuatan optimal kepada UMKM dalam menata usaha secara lebih profesional dan berintegritas dalam mewujudkan UMKM yang lebih berdaya saing dan lebih mandiri sehingga pelaku UMKM akan bergerak bersama dengan masyarakat pada umumnya dalam mencapai derajat kesejahteraan untuk kebahagiaan dan keberkahan yang perlu mendapatkan perhatian Pemerintah Kabupaten Wajo dan pelaku UMKM sendiri yaitu membentuk komunitas pelaku UMKM sebagai sarana membangun sinergitas untuk saling menguatkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing pelaku UMKM termasuk dalam hal saling membantu dalam upaya produksi optimal dan strategi pemasaran yang handal dalam membangun daya dukuk baik berupa barang maupun jasa yang dihasilkan oleh pelaku UMKM.



1.2. Fokus Penelitian atau Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada konteks penelitian atau latar belakang di atas, maka fokus penelitian atau rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model pembinaan UMKM berbasis *Business Model Canvas* [BMC] di Kabupaten Wajo?
2. Bagaimana model penerapan *Business Model Canvas* [BMC] dan analisis SWOT pada UMKM di Kabupaten Wajo?
3. Apa faktor determinan aktivitas UMKM pada penerapan *Bussiness Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT dalam pembinaan UMKM yang berdaya saing dan mandiri di Kabupaten Wajo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian atau rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk merancang model pembinaan UMKM berbasis *Business Model Canvas* [BMC] di Kabupaten Wajo.
2. Untuk merancang model penerapan *Business Model Canvas* [BMC] dan analisis SWOT pada UMKM di Kabupaten Wajo.
3. Untuk menemukan faktor determinan aktivitas UMKM pada penerapan *Bussiness Model Canvas* (BMC) dan analisis SWOT dalam pembinaan UMKM yang berdaya saing dan mandiri di Kabupaten Wajo.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Secara teoretis



asil penelitian ini menjadi kontributor terhadap perkembangan ilmu en dan sebagai referensi bahan kajian atau perbandingan bagi peneliti

mendatang dan pemerhati dalam kajian ilmu manajemen khususnya pada aspek pembinaan dan pengembangan UMKM melalui pendekatan model pembinaan berbasis *Business Model Canvas* dan analisis SWOT.

1.4.2. Secara praktis

Hasil penelitian ini menjadi masukan dan pertimbangan kepada pelaku UMKM dalam mengelola usahanya baik pada aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran maupun manajemen risiko sebagai upaya secara terpadu untuk meningkatkan produktivitas usaha secara komprehensif dan profesional.

1.4.3. Secara kebijakan

Hasil penelitian ini menjadi bahan informasi sekaligus sebagai masukan dan pertimbangan serta evaluasi kinerja internal Pemerintah Kabupaten Wajo dalam menetapkan opsi dan preferensi kebijakan maupun kepada pihak perbankan dan/atau lembaga keuangan lainnya dalam pengembangan UMKM sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat pelaku UMKM dan berkontribusi untuk meningkatkan *Product Domestic Regional Bruto* (PDRB) dan pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Wajo.

1.5. Definisi dan istilah

Sebagai upaya untuk menyamakan persepsi terhadap pembahasan dalam penelitian ini maka terdapat beberapa definisi dan istilah yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Usaha mikro berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan perorangan yang memenuhi kriteria sebagai berikut:



- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha kecil berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM adalah Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha menengah berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM adalah Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang:



- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh miliar rupiah).
4. Lembaga Intermediasi adalah lembaga yang memiliki fungsi layanan kepada UMKM melalui advokasi dan pendampingan yang meliputi berbagai aspek, antara lain: teknologi, akses pendanaan, akses pemasaran, legalitas, maupun peningkatan kompetensi dan kapasitas sumber daya UMKM.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran mengenai penelitian ini, maka sistematika penulisan yang akan dikembangkan dalam penulisan disertasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1.6.1. Bab Pendahuluan

Bab ini meliputi konteks penelitian atau latar belakang, fokus penelitian atau rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik pada aspek teoretis, praktis, maupun kebijakan, definisi dan istilah serta sistematika penulisan. Selanjutnya muatan teknis dalam bab ini diuraikan sebagai berikut:

1. Latar Belakang

Bagian ini memuat urgensi penelitian dilihat dari sisi teoretis dan/atau pengambilan kebijakan. Karena itu, perlu diuraikan posisi dan kontribusi penelitian

dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Gambaran singkat fenomena dan masalah yang akan diteliti juga perlu diungkapkan, baik



berdasarkan hasil penelitian sebelumnya maupun melalui penciuman pendahuluan atau penelitian pendahuluan (*preliminary research*) yang dilakukan oleh peneliti

2. Fokus Penelitian atau Rumusan Masalah

Fokus penelitian memuat rincian pernyataan tentang cakupan atau topik-topik pokok yang akan diungkap/digali dalam penelitian ini. Fokus penelitian berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui gambaran apa yang akan diungkapkan di lapangan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diajukan setelah diadakan studi pendahuluan di lapangan.

3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menunjukkan sasaran hasil yang ingin dicapai dari penelitian. Sasaran hasil ini merupakan *output* dari deskripsi, analisis, dan interpretasi yang dilakukan berdasarkan fokus penelitian.

4. Kegunaan Penelitian

Pada bagian ini ditunjukkan kegunaan atau pentingnya penelitian, terutama bagi pengembangan ilmu atau pelaksanaan pembangunan dalam arti luas. Dengan kata lain, uraian dalam sub-bab kegunaan penelitian berisi alasan kelayakan atas masalah yang diteliti. Uraian dalam bagian ini diharapkan dapat disimpulkan bahwa penelitian terhadap masalah yang dipilih memang layak untuk dilakukan. Kegunaan penelitian menggambarkan manfaat dari diperolehnya sasaran hasil penelitian meliputi tiga aspek, yakni:

- a. Kegunaan teoretis, yaitu kegunaan penelitian yang dihubungkan dengan pengembangan bidang ilmu yang diteliti (penemuan konsep baru,



pengembangan konsep yang sudah ada, penemuan teori baru, atau pengembangan teori sebelumnya)

- b. Kegunaan praktis, yaitu kegunaan penelitian yang dihubungkan dengan implementasi di lapangan yang disesuaikan dengan fokus penelitian yang terpilih.
- c. Kegunaan kebijakan, dihubungkan dengan perumusan kebijakan yang terkait dengan fokus penelitian yang dilatarbelakangi dengan konteks penelitian.

5. Definisi dan Istilah

Tulisan ilmiah harus jelas dan tidak menimbulkan salah tafsir atau multi penafsiran. Penelitian ini memuat beberapa istilah atau kata yang tidak lazim atau istilah yang mungkin menimbulkan kesalahan penafsiran, maka istilah atau kata itu perlu diberi definisi atau batasan pengertian.

6. Sistematika Penulisan

Bagian ini menjelaskan secara garis besar isi setiap bab, sub-bab serta anak sub-bab berikut rangkaian hubungan satu dengan lainnya. Dengan demikian, sejak awal pembaca dapat memperoleh gambaran garis besar isi disertasi dengan membaca sistematika penulisan disertasi.

1.6.2. Bab Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tinjauan terhadap konsep atau teori yang terkait dengan fokus penelitian, baik teori utama (*grand theories*) teori menengah (*middle range theories*), ataupun teori yang berlaku setempat (*parochial/local theories*). Tinjauan ini berupaya menelusuri perkembangan substansi teori dan penggunaannya sebagai acuan kebijakan, pemecahan masalah, ataupun penelitian/kajian.

ya, bab ini berisi tinjauan terhadap hasil penelitian sebelumnya yang dengan fokus penelitian. Tinjauan atas hasil-hasil penelitian terdahulu



mencakup substansi topik, kesimpulan/temuan dan metode yang digunakan. Poin-poin tersebut ditinjau dalam keterkaitannya dengan topik yang diteliti. Berdasarkan tinjauan pustaka pada bab ini, maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran penelitian yang akan dilakukan. Secara lengkap tinjauan pustaka memuat dua sub bab dan dari setiap sub bab diuraikan lagi ke dalam dua sub-sub bab sebagai berikut:

1. Tinjauan Teori dan Konsep meliputi:
 - a. Manajemen dan Ilmu Manajemen
 - b. *Blue Ocean Strategy*
 - c. *Business Model Canvas (BMC)*
 - d. Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah
2. Tinjauan Empiris meliputi:
 - a. Pemetaan Program Pemberdayaan UMKM di Indonesia
 - b. Penelitian Terdahulu

1.6.3. Bab Kerangka Pemikiran

Bab ini berisi kerangka atau bingkai penelitian yang menunjukkan pola relasi antara teori/konsep dengan fenomena/noumena dalam situs penelitian. Fenomena merupakan realitas yang bisa ditangkap oleh panca indera yang dipengaruhi oleh konteks dimana ia berada. Kemudian, noumena merupakan sesuatu yang abstrak di luar jangkauan indera dapat berupa ilusi, gagasan, mitos, dan hal-hal yang transendental. Akhir bab ini menampilkan bagan kerangka pemikiran yang menunjukkan pola relasi antara teori atau konsep dengan fenomena menuju pencapaian tujuan penelitian sebagaimana yang telah an dalam fokus penelitian.



1.6.4. Bab Metode Penelitian

Bab ini berisi pendekatan dan desain penelitian, pengelolaan peran sebagai peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validitas temuan, serta tahap-tahap penelitian dan jadwalnya. Bagian-bagian penting dalam bab ini diuraikan sebagai berikut:

1. Rancangan Penelitian

Bagian ini menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan. Perlu ditekankan bahwa penelitian ini sepenuhnya menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, disertakan pula alasan-alasan singkat mengapa pendekatan tersebut digunakan. Orientasi teoretik perlu untuk diungkapkan, yaitu landasan berpikir untuk memahami makna suatu gejala dengan pendekatan fenomenologis. Pada bagian ini juga dijelaskan jenis atau strategi penelitian yang digunakan.

2. Kehadiran Peneliti

Bagian ini menjelaskan peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data. Instrumen selain manusia juga digunakan dalam hal ini, tetapi fungsinya terbatas mendukung tugas peneliti sebagai instrumen. Oleh karena itu, kehadiran peneliti di lapangan untuk penelitian kualitatif mutlak diperlukan. Kehadiran peneliti ini harus dilukiskan secara eksplisit dalam laporan penelitian, apakah kehadiran peneliti sebagai partisipan penuh, pengamat-partisipan, atau pengamat penuh. Selain itu, juga menjelaskan apakah kehadiran peneliti diketahui atau tidak diketahui oleh informan.

3. Situs dan Waktu Penelitian

Bagian ini menguraikan situs penelitian yang diisi dengan identifikasi fisik situs dan alasan memilih situs, serta bagaimana peneliti memasuki situs. Situs diuraikan secara jelas, meliputi letak geografis (peta lokasi)



atau suasana sehari-hari. Pemilihan situs didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Dalam pemilihan situs ini, peneliti menemukan hal-hal yang bermakna dan "baru".

4. Sumber Data

Bagian ini melaporkan jenis data dan sumber data yang dikumpulkan. Uraian meliputi data mengenai apa saja yang dikumpulkan, bagaimana karakteristiknya, siapa yang dijadikan informan untuk data dimaksud, dan dengan cara bagaimana data diperoleh. Uraian demikian dapat menunjukkan kredibilitas sumber data. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik bola salju (*snowballing samples*) dan triangulasi dijelaskan dalam konteks ini.

5. Teknik Pengumpulan Data

Bagian ini melaporkan teknik pengumpulan data yang digunakan misalnya wawancara mendalam (*indepth interviews*), observasi terlibat (*participant observation*), penggunaan dokumen, dan sebagainya. Bagian ini juga menjelaskan prosedur pengumpulan data dan berbagai teknikanya seperti perekaman, pencatatan, dan sebagainya. Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- a. Wawancara
- b. Observasi
- c. Pengkajian Dokumen.

6. Teknik Analisis Data

Bagian ini menjelaskan proses reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*). Menguraikan penelusuran dan pengaturan transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-

in yang dilakukan dalam penelitian ini. Mencetuskan pengerjaan, inisiasian, pemecahan, dan sintesis data, serta pencarian pola,



interpretasi makna, dan penentuan substansi yang dilaporkan.

7. Pengecekan Validitas Temuan/Kesimpulan

Bagian ini memuat uraian tentang usaha-usaha peneliti untuk memperoleh keabsahan temuan. Menjelaskan penerapan teknik perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi yang mendalam, triangulasi (sumber, metode, peneliti, teori), pembahasan sejawat, analisis kasus negatif, pelacakan kesesuaian hasil, dan pengecekan anggota untuk menjamin validitas temuan. Selanjutnya, dilelaskan pula pengecekan kemungkinan temuan ditransfer ke latar lain (*transferability*), ketergantungan pada konteksnya (*dependability*), dan dapat tidaknya dikonfirmasi pada sumbernya (*confirmability*).

8. Tahap-tahap Penelitian

Bagian ini menjelaskan proses pelaksanaan penelitian, mulai dari penciuman di lapangan atau penelitian pendahuluan (*preliminary research*), pengembangan desain, pelaksanaan penelitian, dan penulisan laporan, yang kemudian dirangkum dalam matriks jadwal pelaksanaan penelitian.

1.6.5. Bab Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini membahas hasil penelitian dan temuan yang diperoleh melalui prosedur yang diuraikan sebelumnya. Berisi paparan data yang disajikan dengan topik sesuai pertanyaan penelitian dan analisis data. Paparan data tersebut diperoleh dari pengamatan (apa yang terjadi) dan/atau hasil wawancara (apa yang dikatakan), serta deskripsi informasi lainnya (misalnya yang berasal dari dokumen, foto, rekaman video). Hasil analisis data yang merupakan temuan penelitian disajikan dalam bentuk pola, tema, kecenderungan dan motif yang muncul dari data. Paparan data memuat informasi dari pengamatan dan wawancara yang disajikan dengan menonjol. Bab ini juga memuat gagasan peneliti, keterkaitan antara pola-



ategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan/teori terhadap temuan sebelumnya, serta penafsiran dan penjelasan dari temuan/teori yang

diungkap dari lapangan. Perlu juga penjelasan tentang implikasi dari temuan-temuan tersebut.

1.6.6. Bab Penutup

Bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, refleksi peneliti berkaitan dengan temuan atau kesimpulan, implikasi teoretis dan kebijakan dari kesimpulan tersebut, implikasi pada penelitian lebih lanjut, dan saran atau rekomendasi yang diajukan. Temuan pokok atau kesimpulan akan menunjukkan sejauhmana penelitian menghasilkan konsep atau teori baru atau melakukan pengembangan konsep (re-konsep) dan teori (re-teori) yang sudah ada pada disiplin ilmu terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Manajemen dan Ilmu Manajemen

Manajemen pada dasarnya belum memiliki definisi yang baku dan tetap serta disetujui secara universal. Meskipun demikian, istilah manajemen ini diartikan dalam definisi yang memiliki pokok pengertian yang sama satu dan lainnya, meskipun terdapat beberapa penambahan dan pengurangan. Mary Parker Follet dalam Sulastri (2014:9) mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Ricky W. Griffin dalam Sulastri (2014:9) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Perbedaan penafsiran kata manajemen ini hanya pada keluasan definisi semata, sedangkan substansinya adalah sama, yaitu bagaimana mengatur atau mengelola sesuatu agar dapat berjalan atau mencapai tujuan yang diharapkan dengan cara yang ditetapkan sedemikian rupa.

Berikut ini beberapa definisi para ahli tentang manajemen, diantaranya:

1. Mary Parker Follet dalam Sulastri (2014:10)

management is the art of getting things done through people. Manajemen adalah seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini



mengandung arti bahwa mereka yang melakukan praktik manajemen, atau secara sederhana seorang manajer, sebagaimana lainnya seniman, harus bisa melakukan segenap upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain dan menganggap upaya tersebut sebagai sebuah karya yang harus diselesaikan.

2. James A.F. Stoner dalam Sulastris (2014:11)

Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals. Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Luther Gullick dalam Sulastris (2014:11)

Manajemen menjadi suatu bidang pengetahuan (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

4. Robert L. Katz dalam Sulastris (2014:11)

Manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknis. Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situasi-situasi abstrak, untuk melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan di antara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan sosial (hubungan antar individu)



kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individu maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh

manajemen menengah. Kemampuan teknis mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan komputer. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah.

Keempat definisi di atas mencerminkan keairan definisi dari manajemen itu sendiri. Tidak ada definisi yang baku yang dapat disetujui secara universal oleh para ahli tentang manajemen. Sementara itu, Menurut Afandi (2018:1) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang lebih efisien dan efektif. Menurut Feriyanto, Andri dan Shyta, Triana. (2015) mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi. Pengertian Manajemen menurut Hasibuan (1997:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Sebagai sebuah seni, manajemen berarti kemampuan yang tidak saja didapatkan melalui pelatihan terus-menerus, tetapi juga membutuhkan kepakaran tersendiri. Oleh karena itu, seni mengatur, mengelola, ataupun memimpin terkadang tidak dimiliki oleh setiap orang. Meskipun dalam beberapa kasus, juga yang memiliki kemampuan tersebut karena terus ditempa di dalam praktik nyata. Hal inilah yang membuat manajemen menjadi



sangat menarik, karena bagaimanapun, mereka yang bergelut di dalamnya pada akhirnya dituntut untuk bisa menyelaraskan segenap elemen dalam dirinya untuk mencapai keputusan tertentu dalam waktu tertentu.

Manajemen sebagai suatu proses adalah secara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Seperti halnya seni, manajemen sebagai proses berarti menekankan pada tindakan melibatkan segenap kecakapan dan pertimbangan atas konteks lingkungan di mana praktik manajemen tersebut dijalankan. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan sangat bergantung pada tindakan dan jalan yang ditempuh untuk mencapainya. Oleh karena itu, prosesnya menjadi titik tekan utama, bukan pada subyek ataupun tujuannya.

Sedangkan manajemen yang diartikan sebagai ilmu adalah anggapan bahwa manajemen merupakan bidang yang harus dipelajari sebagaimana bidang-bidang keilmuan lainnya. Manajemen memiliki obyek studi tersendiri, konsep dan teori. Serta paradigma keilmuan yang bisa dikembangkan sebagaimana bidang studi lainnya. Berdasarkan kajian tentang manajemen serta teori-teori yang dilahirkan di dalamnya pula, maka dalam praktiknya, seorang manajer dapat mengambil keputusan untuk melakukan tindakan tertentu, pada situasi tertentu, dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya tersebut.

Dalam membahas sejarah lahirnya ilmu manajemen, kita tidak bisa melepaskannya dari proses awal penciptaan alam ini. Alam jagad raya ini bisa tercipta karena manajemen yang sempurna dari Sang Maha Karya. Jika diajukan

an sejak kapan manusia mempraktekkan manajemen? Pertanyaan ini
 :uk dijawab dengan pasti. Tetapi diperkirakan manusia sudah



mempraktekkan manajemen ribuan tahun yang lalu. Sebagai contoh, bangsa Mesir Kuno yang hidup lima ribu tahun yang lalu telah berhasil membangun piramida yang diperkirakan membutuhkan tenaga kerja sebanyak seratus ribu orang dan penyelesaiannya memerlukan waktu dua puluh tahun. Pencapaian yang luar biasa tersebut diduga kuat merupakan hasil dari manajemen yang cermat.

Ilmu manajemen sendiri berkembang setelah Frederick Winslow Taylor, pada tahun 1886, melakukan suatu percobaan *time and motion study* dengan teorinya ban berjalan. Dari percobaan ini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas. Kemudian Taylor (1911) menulis buku berjudul *The Principle of Scientific Management* yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Dari sini pula kemudian ilmu manajemen berkembang sedemikian rupa dengan berbagai macam teorinya, bahkan dalam kelanjutannya ilmu manajemen ini kemudian menjadi berbagai macam bidang kajian manajemen yang lebih spesifik diantaranya manajemen komunikasi, manajemen biaya, manajemen pemasaran, manajemen proyek, manajemen kualitas, manajemen sumber daya manusia, manajemen risiko, manajemen pengeluaran, manajemen rantai suplai, manajemen sistem, manajemen waktu, manajemen stress, manajemen strategi, manajemen keuangan, manajemen personalia, manajemen organisasi, dan manajemen produksi.

Sedangkan manajemen yang dipandang sebagai profesi adalah kenyataan bahwa pada saat ini sudah terdapat bagian-bagian khusus dengan label manajemen di organisasi, juga dikarenakan manajemen pada akhirnya identik dengan kata manajer yang sering disederhanakan sebagai pimpinan yang merujuk fesi, manajemen pada akhirnya menuntut orang yang menjalankannya



harus memiliki kompetensi atau tingkat kecakapan tertentu yang dibutuhkan untuk melakukan praktik.

1. Perkembangan Manajemen

Terdapat kesulitan tersendiri ketika melacak bagaimana sejarah awal munculnya manajemen. Meskipun demikian, sebagai suatu cara mengatur dan mengelola tindakan banyak orang untuk mencapai tujuan bisa diperkirakan sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu ketika terdapat pembangunan proyek tertentu yang melibatkan banyak orang. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana. Pembangunan piramida di Mesir tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya. Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan



embangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini , orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk

memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Wren dan Bedeian (2009) dalam Indartono (2012:23) membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Selain itu teori manajemen diklasifikasi ke dalam 6 aliran yaitu:

- a. Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
- b. Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
- c. Aliran manajemen Ilmiah: Aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
- d. Aliran analisis sistem: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
- e. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950- an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
- f. Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.



a. Pemikiran Awal Manajemen

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan cara: (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut “pabrik.” Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada , mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu en mulai dikembangkan oleh para ahli.



b. Era Manajemen Sains (Ilmiah)

Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911.

Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan”. Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern. Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai *Gantt chart* yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion*, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan Frederick Winslow Taylor yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien. Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik.



Salah satu tokoh di awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol memperkenalkan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang,

mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagaskan empat belas prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen. Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi, yaitu bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini. Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikro-ekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “manajemen sains”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “Konsep Korporasi” (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*chairman* dari *General Motors*) yang menugaskan penelitian tentang organisasi. Manajemen ilmiah

... 1 dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami istri Frank dan Lillian Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama



tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) Patrick Blackett Frank dan Lillian Gilbreth yang mereka sebut *Therbligs* (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf th tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja. Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

c. Era Manusia Sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mahzab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne. Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric *Company Works* di Cicero, Illenois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil



mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap *output* pekerja

dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu. Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follet.

Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follet mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follet juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan. Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi “efektif-efisien”. Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “otoritas” yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya mempunyai kekuasaan jika bawahan menerima otoritasnya.



d. Era Modern

Era moderen ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*Total Quality Management-TQM*) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904). Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan dengan cara: (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; dan (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan empat belas poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas. Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa delapan puluh persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.

Berdasarkan uraian di atas, secara ringkas, sejarah perkembangan teori en tampak pada Tabel 2.1 berikut:



Tabel 2.1 Perkembangan Manajemen

Periode	Aliran Manajemen	Kontributor
1770-1860	Aliran klasik	Robert Owen Charles Babbage
1870-1930	Manajemen ilmiah	F. W. Taylor Frank dan Lillian Gilbreth H. G. Gantt H. Emerson
1900-1940	Teori organisasi klasik	H. Fayol J. D. Mooney M. P. Follet C. I. Banard Joseph Juran
1930-1940	Hubungan manusia	E. Mayo F. Roethlisberger H. Munsterberg
1940-sekarang	Manajemen modern	Maslow, McGregor, Schien, Mc Clelland, Dale, Drucker, dkk.

Sumber: Lilis Sulastri (2014)

e. Strategi Dalam Manajemen

Memahami strategi akan lebih komprehensif apabila tidak hanya dilihat dari perspektif terminologinya, melainkan juga dilihat dari perspektif etimologinya. Secara etimologi istilah strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategeia*” yang terdiri dari dua suku kata “*stratos*” atau militer dan “*ag*” atau memimpin. Dengan demikian, “*strategeia*” apabila dilihat dari perspektif terminologinya memiliki arti seni atau ilmu untuk menjadi seorang pemimpin militer (jenderal). Konsep tersebut, pada zaman dahulu sangat relevan karena sering terjadi peperangan, dimana keberadaan seorang jenderal sangat dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar selalu dapat memenangkan peperangan tersebut. Strategi juga dapat dipandang sebagai suatu rencana pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan material yang dimiliki pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan

h ditetapkan.



Dalam konteks kemiliteran, strategi didasarkan pada pemahaman beberapa hal penting, diantaranya:

- 1) Kekuatan dan penempatan posisi lawan;
- 2) Karakteristik fisik medan perang;
- 3) Kekuatan dan karakter sumber daya yang tersedia;
- 4) Sikap orang-orang yang menempati teritorial tertentu; serta
- 5) Antisipasi terhadap setiap perubahan yang mungkin terjadi.

Pada perkembangan selanjutnya, konsep strategi mulai banyak diadopsi dan diterapkan dalam dunia bisnis atau keorganisasian untuk memenangkan persaingan-persaingan mencapai tujuan. Wijayanti & Sari (2008) dalam Rohman (2017:165) menegaskan bahwa dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan usaha suatu organisasi. Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) dalam Rohman (2017:165) memberikan pengertian strategi dengan dua perspektif, yaitu:

- 1) Melihat dari apa yang organisasi ingin lakukan (*intends to do*). Dalam perspektif ini, strategi dipandang sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Penekanan perspektif ini bahwa seorang manajer memiliki peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi yang akan digunakan organisasi. Perspektif pertama ini pada umumnya digunakan dalam organisasi yang berhadapan dengan lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan.

- 2) Melihat dari apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*). Dalam perspektif yang kedua, strategi dipandang sebagai suatu pola tanggap atau sikap organisasi terhadap lingkungan secara terus-menerus sepanjang



waktu. Penekanan perspektif kedua ini lebih kepada peranan seorang manajer yang bersifat reaktif. Artinya, seorang manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan. Dalam perspektif ini pada dasarnya menegaskan bahwa setiap organisasi pasti memiliki strategi, kendatipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara rinci dan gambalang (eksplisit). Namun persoalannya, apabila suatu strategi dalam organisasi tidak pernah dirumuskan secara eksplisit, biasanya keputusan yang diambil akan lebih cendrung subyektif atau hanya berdasarkan intuisi semata dan mengabaikan keputusan-keputusan lainnya. Karena pernyataan strategi secara eksplisit dan jelas merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar, dan strategi juga memberikan kesatuan arah bagi semua anggota atau elemen yang tergabung di dalamnya.

Pendapat lain mengatakan bahwa strategi apabila ditarik dalam konteks kompetisi, khususnya kompetisi bisnis pada era 1990-an diartikan sebagai hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Menurut Dirgantoro & Crown (2001) dalam Rohman (2017:166) strategi mengandung dua komponen penting, yaitu tujuan jangka panjang (*future intentions*) dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Kedua elemen pokok dari strategi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:



$$\begin{array}{c}
 \text{ELEMEN STRATEGI} \\
 = \\
 \text{TUJUAN JANGKA PANJANG} \\
 + \\
 \text{SUMBER KEUNGGULAN}
 \end{array}$$

Gambar 2.1: Elemen Pokok Strategi (Crown, 2001)

Future intent atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang ditentukan. Sedangkan *competitive advantage* atau sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam mengenai pemilihan pasar dan pelanggan oleh organisasi/perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar. Kedua elemen tersebut, selanjutnya oleh Dirgantoro & Crown (2001) dalam Rohman (2017:166) disederhanakan dalam memberikan pengertian, yaitu sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Sehingga kedua elemen tersebut harus berjalan secara bersama-sama, karena *future intent* hanya bisa ditetapkan bila *advantage* bisa dicapai. *Advantage* begitu ditentukan harus dalam kerangka *future intent* dan ambisi. Keduanya harus *feasible* (layak) dan dipercaya serta dapat dicapai.

Dari pandangan di atas, dapat dikatakan strategi dalam organisasi atau perusahaan merupakan penetapan arah organisasi atau perusahaan (sebuah tujuan akhir yang ingin dicapai) yang disesuaikan dengan lingkungannya serta dasar mengalokasikan sumber daya yang dimiliki (bagaimana untuk



mencapai tujuan akhir tersebut). Sehingga konsekuensi logisnya adalah bagaimana organisasi atau perusahaan menentukan berbagai aktivitas yang ingin dilakukan untuk mencapai kombinasi akhir atau tujuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, organisasi atau perusahaan juga harus mampu merespon perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi agar eksistensinya senantiasa terjaga dan memenangkan persaingan. Hal ini yang dimaksudkan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert dengan mengatakan bahwa organisasi atau perusahaan akhirnya dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f. Situasi Yang Membutuhkan Strategi

Pada paparan-paparan sebelumnya sudah banyak disinggung bahwa dinamika kehidupan senantiasa berubah dan berkembang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Perubahan dan perkembangan tersebut terlihat jelas dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tumbuh subur akhir-akhir ini. Tentunya hal tersebut juga memberikan dampak terhadap perubahan situasi yang dihadapi oleh suatu organisasi dan menuntut penyesuaian dalam berbagai aspek.

Argumentasi tersebut sebenarnya ingin menegaskan bahwa ada beberapa situasi yang dihadapi oleh suatu organisasi, dimana situasi tersebut dianggap tidak normal dan harus dihadapi dengan upaya-upaya dan langkah-langkah yang tepat. Karena apabila salah dalam melangkah, bukan tidak mungkin suatu organisasi akan tertinggal jauh di belakang organisasi lain, bahkan dapat berakibat pada perpecahan dan akan mengalami stagnasi. Upaya dan langkah tersebut kemudian lebih dikenal dengan istilah strategi yang harus digunakan dalam situasi-situasi



Jain (1990) dalam Wijayanti & Irine Diana Sari (2008:63) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan strategi apabila menghadapi beberapa situasi berikut:

- 1) Sumber daya yang dimiliki terbatas;
- 2) Ada ketidakpastian yang berkenaan dengan kekuatan organisasi dalam menghadapi persaingan;
- 3) Komitmen terhadap sumberdaya tidak dapat diubah lagi;
- 4) Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antar bagian sepanjang waktu; dan
- 5) Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Stoner, Freeman dan Gilbert (1995) dalam Wijayanti & Sari (2008:63) mengutip dari pendapat Hayes dan Wheelwright (1984) mengatakan bahwa dalam perusahaan pada umumnya terdapat tiga level strategi, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Strategi Level Korporatif

Strategi level korporatif merupakan strategi yang dirumuskan oleh manajer puncak dalam suatu perusahaan untuk mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit lebih dari satu. Seorang manajer dalam level ini dituntut untuk memiliki kemampuan yang lebih produktif untuk senantiasa berfikir bagaimana suatu perusahaan dapat terus berkembang sesuai kebutuhan dan dapat memenangkan persaingan. Penekanan level ini berfokus pada beberapa hal penting dan utama, yaitu: (1) bisnis apa yang seharusnya digeluti oleh perusahaan, (2) apa sasaran dan harapan dari masing-masing bisnis yang digeluti,

bagaimana mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai dan harapan tersebut.



Paparan di atas memperlihatkan bahwa fokus permasalahan utamanya adalah sasaran dan harapan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan. Sehingga sasaran dan harapan pada level korporatif ini harus senantiasa dikembangkan. Dalam mengembangkan sasaran level korporasi, tentunya suatu perusahaan harus menentukan salah satu dari beberapa alternatif berikut:

- a) Kedudukan dalam pasar
- b) Inovasi
- c) Produktivitas
- d) Sumber daya fisik dan finansial
- e) Profitabilitas
- f) Prestasi dan pengembangan manajerial
- g) Prestasi dan sikap karyawan
- h) Tanggungjawab sosial.

Dari delapan alternatif yang ada untuk senantiasa dikembangkan oleh level korporasi, seorang manajer puncak dapat memilih satu dan mengesampingkan lainnya. Tindakan ini diperlukan agar dalam pengembangannya, seorang manajer dapat lebih maksimal pada satu alternatif sebagai sasaran. Sehingga diharapkan dapat mencapai target atau tujuan seperti yang yang telah direncanakan sebelumnya.

2) Strategi Level Unit Bisnis

Pada prinsipnya, level unit bisnis berfungsi untuk menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis perusahaan terhadap pangsa pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan



melakukan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan kondisi pangsa pasar

Artinya, seorang manajer dalam level ini dituntut untuk dapat

memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki dan melakukan tindakan penyesuaian agar suatu bisnis yang dijalankan dapat diterima oleh pangsa pasar dalam kondisi tertentu. Sederhananya, strategi level ini lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.

Penekanan level unit bisnis berfokus pada beberapa hal penting, yakni: (a) bagaimana bisnis perusahaan bersaing dalam pasarnya, (b) produk atau jasa apa yang harus ditawarkan, (c) pelanggan sasaran mana yang harus ditawarkan, (d) bagaimana mendistribusikan sumber daya yang dimiliki dalam bisnis tersebut.

3) Strategi Level Fungsional

Strategi level fungsional dipandang sebagai strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis. Kerangka fungsi-fungsi manajemen tersebut apabila dilihat secara tradisional terdiri dari beberapa aspek, yaitu riset dan pengembangan, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, personalia/sumber daya manusia. Dalam aplikasinya, sebagai salah satu contoh dari hubungan antara strategi level fungsional dengan level unit bisnis, apabila level unit bisnis menghendaki pengembangan produk baru, maka departemen riset dan pengembangan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun rencana mengenai cara pengembangan produk baru tersebut.

Strategi level fungsional pada umumnya lebih terperinci dan memiliki jangka waktu yang lebih pendek dalam strategi organisasi. Adapun maksud dan tujuan dari mengembangkan strategi ini adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai



jangka pendek tersebut, serta untuk menciptakan lingkungan yang kondusif tercapainya tujuan tersebut. Oleh karena strategi fungsional ini berfokus pada

tujuan-tujuan jangka pendek serta berbagai faktor yang berhubungan dengan tujuan tersebut, maka perlu senantiasa dilakukan koordinasi agar tidak menimbulkan konflik kepentingan (*conflict of interest*) dalam suatu organisasi, seperti tarik-menarik antara bagian pemasaran (*marketing*) dan keuangan, dimana bagian pemasaran (*marketing*) ingin memberikan fasilitas sebaik dan semaksimal mungkin bagi pelanggan, sedangkan bagian keuangan membatasi pengeluaran karena akan menimbulkan pembengkakan anggaran.

Penentuan strategi yang akan digunakan oleh suatu organisasi untuk memecahkan suatu persoalan yang dihadapi atau pada saat situasi yang dianggap layak menggunakan strategi bukan suatu yang mudah, kendatipun dalam banyak literatur dijelaskan dengan baik. Wijayanti & Sari (2008) dalam Rohman (2017:169) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penentuan strategi yang akan digunakan, yaitu:

a) Peluang Pasar

Berkenaan dengan peluang pasar, yang menjadi pertanyaan adalah apakah populasi target yang menjadi sasaran dari produk/jasa perusahaan mengalami perubahan atau tetap seperti pada periode sebelumnya?. Apabila mengalami perubahan, tentunya harus ada penyesuaian strategi atau bahkan harus merumuskan strategi baru agar tetap dapat secara maksimal mencapai tujuan serta dapat memenangkan persaingan.

b) Sumber-sumber dan Kompetensi Perusahaan

Faktor kedua ini berkaitan dengan internal perusahaan atau suatu organisasi. Artinya perusahaan harus mengetahui secara pasti sumber daya-daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun sumber daya. Pengetahuan mengenai sumber daya dan kompetensi tersebut erat



kaitannya dengan pendistribusian dan pembagian tugas dan fungsi yang akan dijalankan agar mencapai tujuan secara maksimal.

c) Aspirasi dan Nilai Perorangan

Aspirasi dan nilai perorangan yang dimaksudkan adalah apakah penawaran dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan atau konsumen terdapat perbedaan? Artinya bagi pelanggan atau konsumen yang senantiasa menggunakan produk atau jasa dari perusahaan akan mendapatkan apresiasi dan penilaian tersendiri atau sama saja dengan yang lainnya.

d) Kewajiban Sosial

Dalam penentuan strategi, organisasi atau perusahaan juga akan melihat kewajiban-kewajiban sosial yang harus ditunaikan. Kewajiban sosial yang dimaksudkan seperti contoh memberikan pertolongan bagi perusahaan atau organisasi lain yang membutuhkan bantuan.

Sebelum membahas lebih jauh mengenai model strategi, ada baiknya apabila pemahaman mengenai model itu sendiri diutarakan terlebih dahulu. Sinambela, dkk. (2010) dalam Rohman (2017:170) mengatakan bahwa model dapat dimaknai sebagai suatu gambaran sederhana mengenai aspek-aspek tertentu yang dianggap penting dan disusun untuk suatu tujuan. Sedangkan Wahab & Sholihin (2012) dalam Rohman (2017:170) mengutarakan pendapatnya mengenai model tidak jauh berbeda dengan yang disampaikan Sinambela, dkk., yaitu gambaran secara komprehensif mengenai situasi tertentu yang pada saatnya nanti sama dengan situasi yang sebenarnya terjadi. Dari dua pendapat mengenai model di atas, model strategi dapat diartikan sebagai suatu gambaran secara

tertentu mengenai langkah dan upaya yang akan dilakukan suatu perusahaan organisasi dalam mengatasi permasalahan yang ada.



Wijayanti & Sari (2008) dalam Rohman (2017:170) mengutip pendapat Chaffee mengatakan bahwa model strategi ada tiga, yaitu:

- 1) Strategi Linier, memfokuskan pada persaingan antar organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, seorang pimpinan atau manajer merencanakan bagaimana menghadapi pesaing untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Beberapa aspek yang terlibat dan perlu diperhatikan dalam perencanaan tersebut meliputi metode yang akan digunakan, pengarahannya terhadap bawahan, dan rangkaian tindakan yang akan dilaksanakan.
- 2) Strategi Adaptif, memfokuskan pada bagaimana suatu organisasi dan bagian-bagiannya senantiasa berubah melakukan penyesuaian dengan keinginan konsumen. Perubahan dan penyesuaian tersebut dilakukan secara proaktif atau reaktif terhadap berbagai keinginan dan kesukaan konsumen dengan mendasarkan pada hasil kajian keadaan internal dan eksternal organisasi atau perusahaan itu sendiri. Karena kajian yang baik akan melahirkan penyesuaian organisasi dengan lingkungan sekitarnya serta penyesuaian antara ancaman yang ada dengan kemampuan dan sumberdaya yang ada.
- 3) Strategi Interpretatif, fokus pada menyampaikan maksud dan tujuan organisasi atau perusahaan melalui perwakilan yang ditugasi dengan harapan dapat mendorong pemegang saham untuk menyokong organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam strategi ini, organisasi atau perusahaan menghadapi lingkungan dan permintaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan melalui komunikasi dan tindakan simbolik.

Dari tiga model strategi di atas, pada dasarnya tidak ada yang paling baik atau paling buruk. Artinya, penerapan suatu strategi oleh organisasi atau perusahaan tentunya harus melihat situasi serta kondisi yang dihadapi. Sehingga



dari ketiganya sama-sama memiliki kemungkinan untuk diterapkan dalam kondisi dan situasi tertentu sesuai dengan kebutuhan dan maksud untuk apa organisasi atau perusahaan tersebut menerapkan strategi.

2. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen secara sederhana dapat dimaknai sebagai suatu elemen pokok yang harus ada di dalamnya, dimana manajemen tidak akan sempurna bahkan tidak dapat dikatakan sebagai manajemen tanpa kehadiran dari elemen-elemen pokok tersebut. Dengan kata lain, bahwa manajemen tersusun atas elemen-elemen pokok tersebut yang menjadi satu kesatuan dan saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Phiffner dan Presthus (1960) mengutip pendapat Harrington Emerson dalam Rohman (2017:12), bahwa manajemen mengandung lima unsur pokok, yang dikenal dengan 5M, yaitu:

- a. *Men* (manusia/orang)
- b. *Money* (uang)
- c. *Materials* (material)
- d. *Machines* (mesin), dan
- e. *Methods* (metode/cara)

Peterson dalam Herujiti & Yayat (2001) dalam Rohman (2017:12) merumuskan “*management is the use of man, money and materials to achieve a common goal*” atau manajemen adalah penggunaan manusia, uang dan bahan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, Peterson O. F. menggunakan “*the us*” untuk mengungkapkan metode, dan menggolongkan mesin terhadap

Dari itu menurutnya unsur-unsur manajemen adalah sebagai berikut:



- a. metode
- b. manusia
- c. uang
- d. material

Moony (1954) dalam Herujiti & Yayat (2001) dalam Rohman (2017:12) mengemukakan pandangan mengenai unsur-unsur yang terkandung dalam manajemen secara lebih ringkas, dengan memasukkan unsur material dan mesin ke dalam istilah fasilitas. Sehingga menurutnya unsur manajemen hanya meliputi:

- a. *Men* (manusia/orang)
- b. *Facilities* (fasilitas)
- c. *Methods* (metode/cara)

Sedangkan Terry dalam Herujiti & Yayat (2001) dalam Rohman (2017:12) berpendapat dalam bukunya yang berjudul "*Principle of Management*", bahwa ada enam unsur pokok yang terkandung dalam manajemen, diantaranya:

- a. *Men and women* (manusia/orang)
- b. *Materials* (material)
- c. *Machines* (mesin), dan
- d. *Methods* (metode/cara)
- e. *Money* (uang)
- f. *Markets* (pasar)

Dari beberapa pandangan mengenai unsur-unsur manajemen tersebut, jelas terlihat bahwa manusia merupakan unsur yang paling penting dan tidak dapat digantikan oleh unsur lainnya. Manusia memiliki pikiran, harapan, serta gagasan

yang berperan dalam menentukan keberdayaan unsur lainnya. Dengan manusia yang mumpuni, manajemen akan berjalan secara maksimal, dan



sebaliknya dengan kualitas kemampuan manusia yang tidak baik, maka manajemen juga akan banyak mengalami hambatan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manusia dinilai penting dan harus senantiasa dilakukan, agar dalam penerapan manajemen, baik dalam komunitas (organisasi) maupun dalam konteks personalitas berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Selain kemampuan manusia yang memadai, dalam manajemen juga harus terdapat material (bahan-bahan). Karena dalam berbagai aktivitas sebagai proses pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, selalu membutuhkan adanya material (bahan-bahan). Dengan demikian, material juga merupakan alat atau sarana dari manajemen.

Unsur lain yang juga menentukan dalam manajemen adalah mesin, dimana dalam paradigma saat ini, mesin merupakan pembantu manusia dalam pelaksanaan manajemen untuk mencapai tujuan, bukan sebaliknya manusia sebagai pembantu mesin seperti yang terjadi pada masa sebelum revolusi industri.

Unsur berikutnya yang juga ada dalam manajemen adalah metode/cara, dimana dalam pelaksanaan berbagai kegiatan mencapai tujuan, manusia dihadapkan dengan berbagai alternatif yang harus dipilih salah satunya. Sehingga dengan pemilihan metode/cara kegiatan yang baik dari berbagai alternatif yang ada, pelaksanaan manajemen dalam mencapai tujuan akan berjalan secara tepat dan berhasil guna.

Selanjutnya adalah unsur uang, keberadaannya juga merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan suatu kegiatan dalam i tujuan. Unsur uang sebenarnya bukan merupakan segala-galanya, roses manajemen dalam mencapai tujuan sedikit banyak dipengaruhi



oleh unsur ini. Unsur uang membutuhkan perhatian yang baik dalam proses manajemen, karena dengan pengaturan yang baik akan memberikan dampak efisiensi.

Terakhir adalah unsur pasar, khususnya bagi komunitas yang bergerak di bidang industri. Pasar sebagai salah satu unsur pokok dari manajemen karena darinya hasil sebagai tujuan dari suatu komunitas akan didapatkan. Hasil yang maksimal dalam dunia industri merupakan tujuan yang harus dicapai. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal, proses manajemen harus memperhatikan dan mempertahankan pasar yang dimiliki, bahkan harus semakin bertambah.

Sedangkan dari segi proses kerjanya, manajemen juga membutuhkan unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Kegiatan selalu didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses kerja tersebut, unsur ini menjadi dasar dan pedoman bagi setiap manusia yang terlibat dalam proses manajemen, karena hakikat dari manajemen adalah pencapaian tujuan. Sehingga berbagai kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan dimaksud harus berdasarkan pada tujuan itu sendiri;
- b. Kegiatannya melalui suatu proses yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan. Tahapan proses kegiatan tersebut yang dimaksud dengan adanya unsur metode dalam suatu manajemen;
- c. Mendapatkan sesuatu melalui kerjasama dengan orang lain. Unsur ini mengharuskan adanya kerja sama antar manusia yang terlibat, bukan



liknya menggunakan kenekatan, kekuatan otot, dan kekerasan dalam apaian tujuan; dan

- d. Adanya unsur ilmu dan unsur seni. Seperti pada argumentasi sebelumnya bahwa manajemen dapat dipandang sebagai suatu ilmu dan seni. Dengan kata lain, dalam proses manajemen harus didasari pada ilmu agar kegiatan dan aktivitas yang dilakukan tepat guna sesuai perkembangan dan kebutuhan. Keberadaan unsur seni dalam proses manajemen juga dianggap penting. Karena tanpa seni, manajemen berpotensi kaku dan sulit untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan dalam pencapaian tujuan secara optimum.

3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Paparan di atas senantiasa menekankan pada pencapaian tujuan sebagai ujung dari suatu proses manajemen. Karena pada dasarnya manajemen memang diperuntukkan bagaimana mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Contoh pendirian sebuah perusahaan oleh seseorang atau sekelompok orang yang berkolaborasi, tentu memiliki tujuan yang akan dan harus dicapai.

Tujuan-tujuan dari pendirian perusahaan tersebut misalnya untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, penyediaan lapangan pekerjaan, pemberdayaan dan pemanfaatan sumber daya alam sekitar, dan seterusnya. Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai apabila manajemen (pengelolaan) sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dijalankan secara baik. Untuk mengatakan bahwa manajemen dijalankan secara baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka harus dilihat dari fungsi-fungsinya yang berjalan secara baik. Apabila fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan

ka tentunya manajemen dalam upaya pencapaian tujuan dilakukan baik. Sebaliknya, apabila fungsi-fungsi manajemen yang ada tidak



dijalankan sebagaimana mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada juga tidak baik. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen, beberapa ahli mengajukan pendapat dengan perspektif masing-masing seperti yang dipaparkan oleh Syafiie & Kencana (2006:50) dalam Rohman (2017:19-32) berikut ini.

Fayol (1916) mengemukakan pandangannya mengenai fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. *planning* (perencanaan)
- b. *organizing* (pengorganisiran)
- c. *commanding* (pengarahan)
- d. *coordinating* (pengkoordinasian), dan
- e. *controlling* (pengawasan).

Gullick (1930) dalam Syafiie & Kencana (2006:50) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah:

- a. *planning* (perencanaan)
- b. *organizing* (pengorganisiran)
- c. *staffing* (penyusunan personalia)
- d. *directing* (pengarahan)
- e. *coordinating* (pengkoordinasian)
- f. *reporting* (pelaporan), dan
- g. *budgeting* (penganggaran).

Koonts dan O'Donnel dalam Syafiie & Kencana (2006:50) menyampaikan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi:



ring (perencanaan)

nizing (pengorganisiran)

- c. *staffing* (penyusunan personalia)
- d. *directing* (pengerahan), dan
- e. *controlling* (pengawasan)

Pandangan Millet dalam Syafiie & Kencana (2006:50) mengenai fungsi-fungsi manajemen lebih ringkas dari beberapa pandangan yang lain, yaitu:

- a. *directing* (pengerahan), dan
- b. *facilitating* (pemfasilitasan)

Fungsi-fungsi manajemen menurut pandangan Mee dalam Syafiie & Kencana (2006:50) terdiri dari:

- a. *planning* (perencanaan)
- b. *organizing* (pengorganisiran)
- c. *motivating* (pemberian motivasi), dan
- d. *controlling* (pengawasan).

Pandangan Terry (1964) dalam Syafiie & Kencana (2006:50) mengenai fungsi-fungsi manajemen lazim menggunakan akronim POAC, yaitu:

- a. *planning* (perencanaan)
- b. *organizing* (pengorganisiran)
- c. *actuating* (pengaktualisasian), dan
- d. *controlling* (pengawasan).

Pandangan Urwick dalam Sukwiaty, dkk (2016:17) mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. *forecasting* (peramalan)
- b. *planning* (perencanaan)
- c. *organizing* (pengorganisiran)
- d. *directing* (pengerahan)



- e. *coordinating* (pengkoordinasian), dan
- f. *controlling* (pengawasan).

Pandangan Millet dalam Sukwiaty, dkk (2016:17) mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. *planning* (perencanaan)
- b. *directing* (pengerahan)
- c. *assembling reources* (pengumpulan sumber-sumber), dan
- d. *facilitating* (pemfasilitasan).

Pandangan Siagian dalam Sukwiaty, dkk (2016:17) mengenai fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. *planning* (perencanaan)
- b. *organizing* (pengorganisiran)
- c. *motivating* (pemberian motivasi)
- d. *controlling* (pengawasan), dan
- e. *evaluating* (evaluasi).

Dari berbagai pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para ahli tersebut, penulis tidak memberikan penilaian pandangan mana yang paling ideal untuk diterapkan. Karena pada dasarnya, pandangan tersebut dikemukakan berdasarkan asumsi masing-masing sesuai dengan kondisi dan situasi lingkungan, pengetahuan serta berbagai faktor lainnya.

Namun demikian, kendatipun dari sisi jumlah fungsi manajemen tersebut berbeda antara satu sama lain, akan tetapi merujuk pada esensi yang sama.

Perbedaan hanya terletak pada penggabungan antara satu fungsi dengan fungsi

sedangkan ahli yang lain lebih mendetailkan fungsi-fungsi tersebut. nana dipaparkan sebelumnya, bahwa seringkali manajemen pada



hakikatnya dilaksanakan dalam berbagai dinamika kehidupan sehari-hari untuk mencapai tujuan dalam rangka pemenuhan kebutuhan. Namun yang menjadi persoalan adalah apakah aktivitas manajemen tersebut dilakukan secara sadar, apakah sesuai dengan fungsi-fungsinya, dan apakah dilakukan secara berkesinambungan antara fungsi-fungsi manajemen tersebut? Pertanyaan ini dikemukakan sebenarnya untuk membedakan antara kegiatan yang dimanajerial dengan kegiatan yang tidak dimanajerial. Dalam paparan ini memang perlu dipertegas bahwa tidak semua aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas manajemen. Aktivitas manajemen harus memenuhi unsur-unsur manajemen, menjalankan fungsi-fungsi, serta memenuhi elemen-elemen lainnya.

Gambaran sederhananya, seorang ibu yang memberikan obat kepada anaknya yang sedang sakit, bukan kemudian secara otomatis ibu tersebut menjadi seorang dokter. Seorang dokter harus memiliki unsur-unsur dan berbagai hal yang harus dikuasai berkenaan dengan dunia kedokteran. Demikian juga dengan manajemen, tidak semua aktivitas dapat dikatakan sebagai aktivitas manajemen hanya karena terpenuhinya beberapa unsur dan melaksanakan sebagian fungsi-fungsinya. Melainkan harus memenuhi unsur-unsur yang ada serta terpenuhinya elemen-elemen lainnya. Dengan demikian, yang harus ditekankan adalah bahwa penerapan manajemen termasuk penerapan fungsi-fungsinya harus dilakukan secara keseluruhan dan secara sengaja mengupayakannya. Fungsi manajemen merupakan suatu proses kegiatan yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya. Sehingga dengan batasan demikian, dapat kiranya dibedakan antara aktivitas yang tergolong sebagai manajemen dan yang tidak tergolong sebagai

en.



Selanjutnya terlepas dari memasukkan satu atau dua fungsi terhadap satu fungsi, atau sebaliknya memisahkan satu fungsi terhadap beberapa fungsi manajemen, kesimpulannya bahwa istilah dari fungsi-fungsi manajemen yang dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut meliputi *forecasting, planning, assembling resources, organizing, leading, commanding, directing, staffing, motivating, actuating, coordinating, budgeting, facilitating, controlling, dan reporting*. Selanjutnya beberapa fungsi tersebut akan diuraikan secara singkat di bawah ini.

a. Fungsi *Forecasting* (Peramalan)

Fungsi ini merupakan suatu langkah awal dalam proses perenacanaan untuk upaya penyusunan rencana-rencana orgnisasi yang kemudian dilanjutkan pada fungsi perencaan. *Forecating* (peramalan) pada umumnya berupa upaya mengira-ngira, menafsirkan, serta penyelidikan awal untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atau akan terjadi sebelum perencanaan yang pasti dibuat. Oleh karena itu, peramalan dalam konteks ini harus dapat memberikan perkiraan-perkiraan yang akurat berdasarkan analisis berbagai informasi dan data yang dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Fungsi *Planning* (Perencanaan)

Fungsi ini merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Dalam setiap komunitas (organisasi), dibutuhkan unsur kerjasama antar individu yang mengantarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Planning* mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, bahwa berbagai aktivitas yang mendasarkan pada *planning* yang matang atas seluruh *input* dan proses yang ada, merupakan titik awal untuk menghasilkan

ng optimal. Sebaliknya, *output* yang dihasilkan tidak akan optimal bahkan in menghasilkan suatu *output* yang diharapkan apabila aktivitas yang



dilakukan tidak dibarengi dengan *planning* yang matang (Nuraida, Ida, 2008 dalam Rohman, 2017:23). Wijayanti (2008:10) dalam Rohman (2017:23) dalam paparannya mengenai *planning* sebagai salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap, yakni tidak hanya sebatas pemilihan visi (misi), tujuan dan cara yang akan digunakan. *Planning* juga harus mengcover penentuan kebijakan yang akan dijalankan, proyek, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut.

Dari argumentasi tersebut, *planning* dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seperti yang telah disampaikan bahwa *planning* merupakan fungsi paling mendasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan mencapai sebuah tujuan. Arifin & Hadi (2007:70) dalam Rohman (2017:23) mengatakan bahwa dalam kegiatan *planning*, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

- 1) Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemudian menjadi dasar penentuan tujuan-tujuan dari bagian-bagian yang lebih kecil.
- 2) Memformulasikan kebijakan yang akan dijalankan serta prosedur yang akan digunakan. Hal ini merupakan tahap lanjutan setelah tujuan yang akan dicapai telah ditetapkan.
- 3) Melakukan peninjauan secara periodik yang dimaksudkan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi dan perlu penyesuaian tujuan yang telah ditetapkan.



c. Fungsi *Asembling Reources* (Pengumpulan Sumber)

Fungsi *assembling reources* (pengumpulan sumber) dipandang sebagai aktivitas pengumpulan sumber-sumber yang dibutuhkan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menunjang berbagai upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber-sumber yang dimaksud dapat berupa personal, uang, alat-alat, serta berbagai kebutuhan lainnya.

d. Fungsi *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi ini merupakan suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian, secara lebih teknis fungsi *organizing* merupakan suatu proses dimana fungsi-fungsi oprasional, manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini secara teknis kemudian dipilah oleh sebagian ahli menjadi beberapa fungsi manajemen yang lebih rinci menjadi *staffing*, *facilitating*, dan *coordinating*. Fungsi *organizing* ini sangat bergantung pada bentuk organisasi yang ada. Sehingga sangat memungkinkan perbedaan antara *organizing* (pengorganisasian) pada satu orgnisasi dengan organisasi yang lain. Arifin & Hadi dalam Rohman (2017:24) menambahkan bahwa dalam *organizing*, tahap-tahap yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Penentuan dan penelitian kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- 2) Pengklasifikasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, agar berjalan secara sistematis.



bagian tugas kepada elemen-elemen di dalamnya sesuai dengan yang ditentukan dan keahliannya.

Paparan tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan Wijayanti (2008:10) dalam Rohman (2017:24) bahwa fungsi *organizing* merupakan penetapan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan kelompok kerja, penugasan tanggung jawab tertentu, serta pendelegasian wewenang dari atasan terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahnya.

e. Fungsi *Directing* (Pengarahan)

Fungsi ini oleh sebagian ahli juga sering disebut sebagai fungsi *leading*, sehingga orang yang memiliki wewenang mengarahkan disebut sebagai pemimpin. Fungsi *directing* merupakan suatu proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk, berinisiatif, serta dapat memberikan dorongan kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Karena berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan yang dijalankan, pemberian motivasi, serta pengembangan komunikasi antara atasan dan bawahan.

Motivasi dalam konteks ini diartikan sebagai usaha untuk mengefektifkan pekerjaan dengan mencurahkan perhatian, tenaga, dan pikiran secara penuh kepada usaha pekerjaan yang sedang dijalankan. Sedangkan komunikasi diartikan sebagai upaya menceritakan, mencapaikan suatu maksud atau tujuan yang berupa gagasan dan pengaruh, sehingga orang yang diajak bicara (komunikasikan) dapat memahami apa yang diinginkan.



Memberikan motivasi dan pengembangan komunikasi dalam konteks ini merupakan bagian pokok yang harus ada dalam konsep kepemimpinan,

kendatipun berbagai literatur mengajukan pandangan yang berbeda mengenai tipe-tipe kepemimpinan. Salah satu pandangan yang dapat dijadikan gambaran mengenai tipe kepemimpinan adalah disampaikan oleh George R. Terry. Ia mengemukakan pandangan bahwa tipe kepemimpinan ada enam, diantaranya adalah tipe kepemimpinan pribadi, non pribadi, otoriter, demokratis, paternalistik, dan kepemimpinan menurut bakat (Arifin, Immanuel & Hadi, 2007:71) dalam Rohman (2017:25).

Berdasarkan paparan tersebut di atas, sebenarnya juga terlihat bahwa fungsi ini dalam konteks yang lebih teknis, dapat dipilah menjadi beberapa fungsi manajemen seperti yang digunakan oleh beberapa ahli. Fungsi-fungsi tersebut adalah fungsi *leading* dan *motivating*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua fungsi tersebut merupakan fungsi manajemen yang dapat disebut sebagai fungsi *directing* atau fungsi *leading* yang di dalamnya tercakup fungsi *motivating*. Namun demikian, beberapa fungsi yang termasuk dalam fungsi *directing* tetap akan dibahas selanjutnya secara terpisah, kendatipun tidak secara detail.

f. Fungsi *Leading* (Memimpin)

Menurut Ismainar, Hetty (2015:40) dalam Rohman (2017:25), fungsi pengarahan (*leading, staffing, directing*) merupakan satu fungsi dimana beberapa fungsi manajemen tersebut dipandang sebagai suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Herujito, Yayat (2001:20) dalam Rohman (2017:25) mengatakan bahwa memimpin adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer agar orang-orang lain bertindak.

nya, dalam konteks manajemen memimpin bukanlah proyeksi dari sifat melainkan merupakan suatu jenis pekerjaan khusus yang terdiri dari



keahlian yang dapat dikelompokkan ke dalam golongan yang sama, sehingga menuntut dirinya sebagai seorang generalist.

Fungsi *leading* sebagai salah satu fungsi dari manajemen terdiri dari beberapa kegiatan, diantaranya:

- 1) Mengambil keputusan (*decision making*), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperoleh kesimpulan-kesimpulan dan pendapat (*conclution and judgement*) untuk membuat keputusan suatu persoalan.
- 2) Mengadakan komunikasi (*communication*), yaitu pekerjaan seorang manajer terutama dalam menjamin pengertian antara dirinya dengan orang-orang yang dipimpinnya. Tugas seorang pemimpin hubungannya dengan komunikasi adalah memberikan pemahaman mengenai tradisi, sejarah, tujuan, politik, dan perubahan yang berkaitan dengan organisasinya. Selain itu, seorang pemimpin juga harus dapat memberikan pemahaman kepada bawahannya mengenai tiga hal pokok, yakni mengenai struktur organisasi, hubungan kerja dan aktivitas, serta hal-hal yang berkenaan dengan kepegawaian bagian satu dan lainnya. Dengan demikian, bawahan harus dapat menyesuaikan diri dengan tugas-tugasnya dan juga kebiasaan yang berlaku dalam organisasi yang mewadahnya. Pada intinya, fungsi komunikasi adalah untuk menjamin saling pengertian antara pemimpin sebagai manajer dan bawahan. Karena tersendatnya komunikasi antara manajer sebagai pemimpin dengan bawahannya dalam suatu organisasi akan menimbulkan saling tidak percaya dan kemudian timbul perpecahan.

- 3) Memberikan motivasi (*motivating*), yaitu pekerjaan seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk tidak. Motif di sini dipandang sebagai suatu dorongan baik yang datang



dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya yang memberikan suatu kekuatan yang sangat besar untuk melakukan sesuatu. Motivasi diarahkan kepada sumber utama tingkah manusia (*mainspring human behavior*) dan hal ini merupakan keahlian manajemen yang dianggap paling sulit. Oleh sebab itu seorang manajer sebagai pemimpin harus memiliki keahlian dan keterampilan khusus, sehingga tahu kapan waktunya dan dimana tempatnya untuk memberikan motivasi kepada orang-orang lain untuk bertindak mencapai tujuan bersama.

- 4) Memilih orang-orang yang tepat untuk kelompoknya (*selecting people*), yaitu pekerjaan seorang manajer untuk memilih orang-orang yang terbaik dan cocok untuk bekerja sama dengan anggota kelompok lain.
- 5) Mengembangkan orang-orang (*developing people*), yaitu pekerjaan seorang manajer dalam memperbaiki pengetahuan, sikap, dan pola tindakan orang lain, yaitu dengan melatih dan mengembangkannya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan beberapa cara, yakni penilaian hasil kerja (*appraisal of performance*), pemberian saran dan nasihat (*counseling*), latihan dan instruksi perorangan (*coaching*), dan perintisan tindakan latihan (*training*).

Herujito menambahkan bahwa leading merupakan fungsi pokok manajemen yang sangat nyata dan keahlian memimpin merupakan keahlian hubungan antar-manusia (*human relation*). Maka dari paparan tersebut, kesimpulan yang dapat dikemukakan adalah hubungan antar-manusia yang sempurna dan manajemen yang efektif adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan.



g. Fungsi *Commanding* (Pengarahan)

Menurut Nawawi dalam Djafri, Novianty (2016:16) dalam Rohman (2017:27), fungsi *commanding* diartikan sama dengan *directing*, yakni pengarahan. Dengan dasar tersebut, *commanding* di sini dapat dipandang sebagai suatu upaya pemberian motivasi, pembimbingan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Sukwiaty, dkk (2016:8) dalam Rohman (2017:27) memandang bahwa *commanding* merupakan pemberian perintah atau instruksi dari atasan terhadap bawahan untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan yang ditentukan guna mencapai tujuan organisasi.

Penulis sepakat dengan pendapat Nawawi yang mengatakan bahwa fungsi *commanding* juga disebut *directing* oleh sebagian ahli. Sehingga keduanya dalam bahasan ini diartikan suatu upaya pemberian motivasi, bimbingan, pengarahan, perintah, dan instruksi dari atasan kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penekanan dalam fungsi *commanding* ini adalah bagaimana seorang pimpinan sebagai manajer dalam sebuah organisasi harus memiliki kemampuan tersebut mengungguli bawahannya. Karena sejatinya seorang manajer tidak akan dapat melakukan hal-hal tersebut, apabila tidak memiliki kemampuan dalam memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan memberikan perintah kepada bawahannya.

h. Fungsi *Staffing* (Penyusunan Personalia)

Sukwiaty, dkk (2016:15) dalam Rohman (2017:27) mengemukakan bahwa penyusunan personalia (*staffing*) merupakan upaya penarikan (*recruitment*) dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi kepada



sumber daya manusianya dalam lingkungan kerja yang produktif dan menguntungkan.

Pada dasarnya fungsi ini merupakan suatu upaya untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas untuk ditempatkan pada posisi-posisi tertentu dalam sebuah organisasi, sehingga dapat menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Sukwiaty di atas, bahwa pengisian jabatan dapat dilakukan dengan berbagai cara yang sesuai dengan kebutuhan, yakni dapat dilakukan dengan penarikan, seleksi, dan penempatan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki, serta dapat juga dengan memberi pelatihan dan pengembangan.

i. Fungsi *Motivating* (Pemberian Motivasi)

Fungsi ini sebenarnya telah dipaparkan pada pembahasan mengenai fungsi manajemen *leading*. Namun demikian, dalam ulasan ini hanya sebagai penegasan kembali bahwa *motivating* juga merupakan fungsi manajemen, kendatipun sebagian ahli memasukkan dalam fungsi manajemen lainnya. Seperti paparan di atas, bahwa *motivating* dipandang sebagai upaya pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk bertindak mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Oleh karena itu, *motivating* dibutuhkan agar para anggota dalam suatu organisasi senantiasa dapat bekerja sama secara maksimal untuk mencapai tujuan. Pemberian motivasi tersebut tentunya hanya dapat dilaksanakan oleh mereka yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus. Dengan arti kata, hal

menegaskan bahwa seorang manajer/pimpinan harus memiliki dan keahlian lebih tinggi dari pada bawahannya.



Menurut Maslow seperti yang dikutip Alam (2007:140) dalam Rohman (2017:28) mengatakan bahwa orang dapat termotivasi dan bergerak melakukan sesuatu apabila kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi. Kebutuhan manusia menurutnya ada lima, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan yang bersifat fisik, seperti kebutuhan manusia terhadap sandang, pangan, dan papan (perumahan).
- 2) Kebutuhan keamanan dan keselamatan. Kebutuhan ini berkenaan dengan keamanan seseorang dalam kehidupannya, baik di tempat tinggalnya maupun di tempat kerjanya. Sehingga dalam konteks manajemen, orang akan terdorong melakukan aktivitas apabila ada jaminan keamanan dari mamajer terhadap dirinya.
- 3) Kebutuhan sosial (berkelompok). Kebutuhan ini misalnya keinginan untuk bergaul, bersekutu, membina persahabatan, menyelesaikan pekerjaan bersama, dan sebagainya.
- 4) Kebutuhan akan prestise (harga diri). Kebutuhan ini merupakan pendorong yang keempat agar orang-orang dapat bertindak, misalnya kebutuhan menghormati diri sendiri, hormat terhadap sesamanya, keinginan pengakuan terhadap prestasinya, perasaan penting, perasaan memiliki peranan, nama baik, dan lain sebagainya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini dapat juga disebut kebutuhan pemuasan diri, seperti kebutuhan untuk mengembangkan secara maksimal kemampuannya, keterampilannya, kemahirannya, kreativitasnya, gembangkan potensi dirinya, dan lain sebagainya.



Dengan demikian, kesimpulannya bahwa orang-orang akan termotivasi dan melakukan aktivitas berdasarkan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi, apabila lima kebutuhan tersebut terpenuhi kendatipun tidak secara bersamaan.

j. Fungsi *Actuating* (Pelaksanaan)

Fungsi *actuating* (menggerakkan) menurut Sukwiaty, dkk (2016:15) dalam Rohman (2017:29) dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain, *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah melibatkan berarti mengupayakan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Sehingga dalam hal ini dibutuhkan adanya kekuatan yang dapat mengupayakan dan menggerakkan yang disebut kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan tulus, sehingga pekerjaan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. *Leadership* merupakan salah satu alat efektif *actuating*. Artinya, untuk mencapai tujuan, dibutuhkan *actuating*, sedangkan untuk mencapai *actuating* yang efektif dibutuhkan *leadership*, dan di dalam *leadership* itu sendiri dibutuhkan kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Paparan di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi *actuating* secara lebih teknis kemudian dapat dipilah



beberapa fungsi manajemen yang lain, diantaranya fungsi *leading* dan *motivating* seperti yang digunakan oleh beberapa ahli.

k. Fungsi *Coordinating* (Koordinasi)

Coordinating (pengkoordinasian) merupakan berbagai upaya atau tindakan yang dilakukan seorang manajer untuk menghindari terjadinya kekacauan, perkecokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan tugas-tugas dan pekerjaan bawahan dalam mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan organisasi.

Pandangan tersebut menekankan pada keteraturan dan kecocokan dalam berbagai aktivitas yang dilakukan oleh setiap bawahan untuk mengarah pada satu titik, yaitu pencapaian tujuan organisasi. Karena keteraturan dan kecocokan yang terwujud antar bawahan, akan membangun semangat kesatuan dan kerja sama yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kelancaran fungsi *coordinating* akan turut berperan serta dalam kesuksesan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, *coordinating* yang tidak berjalan sebagaimana mestinya juga akan menjadi penyumbang besar kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

l. Fungsi *Budgeting* (Penganggaran)

Fungsi ini dilakukan setelah tahap perencanaan (*planning*) dinyatakan rampung. Fungsi *budgeting* (penganggaran) merupakan suatu proses penghitungan biaya yang akan digunakan dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Fungsi ini dipandang sebagai suatu proses, dengan asumsi bahwa pembiayaan dimulai dari tahap persiapan penyusunan rencana, pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi

/ang sudah tersusun, hingga pada tahap pengendalian dan evaluasi hasil aan yang sudah direncanakan (Sirai, Justine, 2006:8) dalam Rohman



(2017:30), menurutnya dalam penganggaran ini, beberapa hal yang harus diperhatikan adalah:

- 1) Pembiayaan harus realistis, tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
- 2) Pembiayaan harus luwes, tidak kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan situasi.
- 3) Pembiayaan harus berazaskan kontinuitas, dalam arti membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan tidak merupakan usaha insidental.

m Fungsi *Facilitating* (Pemberian Fasilitas)

Facilitating (pemberian fasilitas), merupakan upaya tindakan yang dilakukan oleh manajer (atasan) dalam memberikan sarana, prasarana dan jasa terhadap bawahannya berdasarkan kebutuhan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Facilitating* tersebut harus berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan untuk mempermudah tercapainya suatu tujuan. Dalam hal ini harus ada batasan yang pasti, sehingga tidak semua tindakan pemberian fasilitas dari atasan terhadap bawahan disebut sebagai upaya *facilitating* dalam fungsi manajemen. Penekanan yang harus ditegaskan adalah tidak adanya unsur kepentingan antar-individu antara atasan dan bawahan hubungannya dengan pemberian fasilitas, melainkan murni untuk mempermudah pelaksanaan tugas-tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

n. Fungsi *Controlling* (Pengendalian/Pengawasan)

Menurut Arifin & Hadi (2007:72) dalam Rohman (2017:31), *controlling* (pengawasan) juga disebut juga sebagai pengendalian, merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap yang telah ditentukan. Dengan kata lain, fungsi ini bertujuan untuk

kan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan



yang digunakan) di lapangan sesuai dengan yang direncanakan. Arifin & Hadi menambahkan, dalam fungsi *controlling* (pengawasan) ada empat hal penting yang perlu diperhatikan, di antaranya adalah: 1) menentukan standar atau tolok ukur prestasi kerja; 2) mengukur hasil kerja dengan standar yang ada; 3) membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan; dan 4) mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar atau tolok ukur.

o. Fungsi *Reporting* (Pelaporan)

Fungsi *reporting* atau pelaporan secara sederhana dapat dimaknai sebagai upaya penyampaian perkembangan atau hasil dan pemberian keterangan berbagai aktivitas dalam lingkup manajemen yang dilakukan sebuah organisasi. Pelaporan tentunya harus berdasarkan pada tugas dan fungsi masing-masing anggota dalam menjalankan pekerjaan. Pelaporan dilakukan bawahan kepada pejabat yang lebih tinggi, baik secara lisan maupun secara tertulis. Sehingga yang menerima laporan (atasan/manajer) dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan dalam pencapaian tujuan.

Selain fungsi-fungsi yang telah dipaparkan di atas, sebagian ahli juga mengemukakan beberapa fungsi manajemen lain. Namun demikian, dalam paparan ini tidak dibahas lebih jauh karena pada dasarnya fungsi-fungsi tersebut merupakan pemisahan dari fungsi manajemen yang ada seperti paparan di awal. Beberapa fungsi manajemen yang lain misalnya *programing* (pemrograman), *system* (menyusunan sistem), *communicating* (pengembangan komunikasi), *decision making* (pengambilan keputusan), *improving* (peningkatan kemampuan),
lainnya.



Selain dari fungsi-fungsi tersebut juga ada beberapa fungsi yang oleh sebagian ahli digolongkan pada fungsi yang muncul akhir-akhir ini dan pada umumnya berorientasi pada hubungan antar manusia, seperti *guiding* (bimbingan), *counseling* (penyuluhan), *counsulting* (konsultasi), *servicing* (pelayanan), *correcting* (koreksi), *evaluating* (penilaian), dan sebagainya (sukiwaty, dkk, 2016:7) dalam Rohman (2017:32).

Dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, maka para ahli manajemen sepakat bahwa formula dasarnya adalah sama, yakni tujuan dapat dicapai secara maksimal, efektif, efisien, apabila mendapat dukungan manajemen yang tepat. Manajemen yang tepat hanya dapat bekerja dengan baik dan lancar, jika mendapatkan dukungan dari informasi yang akurasinya tinggi. Sedangkan informasi yang akurasi tinggi adalah informasi yang diolah sesuai dengan kebutuhan manajemen masing-masing unit kerja (Amsyah, Zulkifli, 2005:8) dalam Rohman (2017:32).

4. Bidang-Bidang Manajemen

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bidang-bidang manajemen itu dikhususkan berdasarkan tujuan masing-masing. Menurut Alam S (2007) dalam Rohman (2017:44) bidang manajemen dapat dikelompokkan dalam lima macam, yaitu bidang produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan bidang administrasi.

a. Bidang Produksi

Manajemen produksi menjadi penting karena pada saat tertentu mutu produk atau kualitas jasa menjadi kunci memenangkan atau minimal tidak dalam persaingan. Artinya, dengan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan atau instansi tertentu berkualitas, maka dapat dipastikan



bahwa eksistensi perusahaan/instansi tersebut akan berlangsung. Sebaliknya, jika kualitas produk atau jasa yang dihasilkan rendah, maka tentunya akan mengalami kekalahan dalam persaingan bahkan terancam gulung tikar. Oleh sebab itu, kegiatan produksi yang buruk, tentu juga akan berakibat pada pemborosan dan menumpuknya persediaan, karena produk atau jasa yang dihasilkan tidak terserap dengan baik. Sehingga dibutuhkan manajemen bagaimana sebuah kegiatan produksi akan dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Manajemen produksi dipandang sebagai suatu rangkaian kegiatan yang terencana dan terkendali sebagai upaya mengubah *input* menjadi *output*, dan melakukan evaluasi terhadap *output* yang dihasilkan melalui umpan balik. Dalam manajemen produksi, ada dua hal penting yang harus diperhatikan, agar menghasilkan *output* yang berkualitas, yaitu perancangan sistem produksi dan pengendalian sistem produksi.

1) Perancangan sistem produksi, meliputi:

- a) Rancangan produk atau jasa. Rancangan produk atau jasa perlu dipahami secara baik oleh orang-orang yang bergelut di dalamnya untuk mengetahui berbagai aspek yang berhubungan dengan proses produksi. Aspek yang dimaksud seperti keberadaan teknologi atau alat-alat yang digunakan, apakah sesuai dengan kebutuhan atau mampu memproduksi produk atau jasa yang diusulkan. Apabila tidak memungkinkan, apakah teknologi atau alat-alat tersebut perlu diganti sebagian atau keseluruhannya.
- b) Volume produksi. Manajemen juga harus memperhatikan dan mempertimbangkan kapasitas produksi yang dimiliki. Perhatian dan pertimbangan ini dapat dilakukan seperti apakah fasilitas produksi yang ada mampu menghasilkan produk atau jasa dalam jumlah yang sesuai



dengan yang diharapkan. Kemudian, berapa jumlah yang diproduksi agar tidak terjadi kelebihan produk atau jasa yang dihasilkan. Kelebihan produksi berarti menumpuk persediaan, yang berdampak buruk pada berbagai hal, khususnya dalam masalah keuangan.

- c) Proses produksi. Juga perlu diperhatikan oleh manajemen saat merancang sistem produksi adalah proses produksi yang paling efisien. Misalnya, apakah proses produksi memerlukan dukungan teknologi baru atau cukup dengan teknologi yang sudah ada. Selain masalah efisiensi, proses produksi harus mampu memenuhi tuntutan dari rancangan produk. Dengan demikian, produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan.
- d) Lokasi dan tata letak. Setelah proses produksi dipilih, langkah selanjutnya adalah merancang lokasi dan tata letak dari proses produksi. Misalnya dengan mendesain produk atau jasa yang akan dihasilkan, sehingga menjadi menarik. Dalam hal tata letak atau penempatan antara produk yang sudah jadi dan bahan yang masih mentah sebaiknya bagaimana, apakah didekatkan atau dijauhkan. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi.
- e) Rancangan pekerjaan. Terakhir adalah menentukan pembagian kerja, membuat standar kerja, dan sebagainya. Artinya dengan rancangan pekerjaan yang sudah dibuat, selanjutnya ditetapkan cara terbaik untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam tahap ini juga ditentukan para pelaksana dari sistem operasi, tentunya pelaksana harus memiliki kompetensi yang memadai sesuai tugas dan keterampilan masing-masing.



2). Pengendalian sistem produksi, berkenaan dengan dua masalah utama manajemen operasi, yaitu masalah mutu dan persediaan.

a) Pengendalian mutu. Seperti pada paparan sebelumnya, bahwa mutu juga merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam memenangkan persaingan. Dengan demikian, perusahaan/instansi harus mampu menjaga dan menjamin mutu dari produk atau jasa yang dihasilkan. Untuk menjaga mutu tersebut, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

- (1) Bahan baku (*input*) yang digunakan harus bermutu/berkualitas, sehingga output secara umum yang dihasilkan juga akan bermutu/berkualitas. Sebaliknya apabila bahan baku (*input*) yang digunakan tidak bermutu/berkualitas, maka output secara umum juga akan demikian. Kendatipun demikian, proses dari bahan baku (*input*) untuk selanjutnya menjadi output harus juga diperhatikan.
- (2) Penggunaan teknologi maju untuk menjamin mutu output yang dihasilkan. Hal ini berkenaan juga dengan proses, artinya teknologi juga merupakan dari perlengkapan proses yang bermutu. Dengan teknologi yang handal, tentunya juga akan memberikan output yang maksimal.
- (3) Penetapan tanggal berlakunya produk. Umumnya setiap produk yang dihasilkan ada batas waktunya. Produk yang sudah melampaui batas waktunya, harus ditarik dari pasaran. Dalam konteks jasa, hal tersebut harus dilakukan analisis secara mendalam, apakah jasa yang dihasilkan masih layak dipasarkan atau sudah bergeser pada paradigma yang lain. Apabila sudah bergeser paradigma yang lain,



maka jasa yang dihasilkan harus didaur ulang untuk tetap dapat bersaing dengan yang lain.

(4) Pengepakan (pengemasan), hal ini juga menentukan karena akan memberikan kesan pertama pada konsumen atau pengguna jasa yang dihasilkan. Dengan demikian, pengepakan (pengemasan) harus dilakukan secara profesional dan sesuai dengan kecenderungan yang berlaku di pasaran.

b) Manajemen persediaan. Dalam pemikiran yang sederhana, siapkan saja produk (jasa) yang cukup, karena berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan/instansi tergantung juga pada persediaan yang ada. Artinya, persediaan yang besar akan membutuhkan biaya yang besar pula. Oleh karena itu, harus dipikirkan secara matang berapa atau bagaimana persediaan yang ideal, agar perusahaan/instansi juga mengeluarkan biaya yang ideal. Persediaan yang ideal akan menjamin perusahaan/instansi beroperasi secara efisien dan efektif. Sehingga untuk mengantisipasi kekosongan atau bertumpuknya persediaan, maka harus ada perhitungan persediaan secara akurat, peramalan kebutuhan persediaan yang tepat, dan mengontrol persediaan secara ketat.

b. Bidang Pemasaran

1) Riset pasar

Riset pasar merupakan salah satu indikator pemberian informasi mengenai pasar dari produk/jasa yang dihasilkan oleh manajemen yang mempengaruhi bidang-bidang lainnya. Penafsiran pasar harus akurat agar kebijakan-kebijakan di organisasi/perusahaan tidak salah. Riset pasar sedapat mungkin akan penelitian yang berdasarkan data-data yang memadai dan dapat



dipercaya. Pengambilan sampelnya pun harus tepat agar hasil dari penelitian tersebut juga valid dan dapat dipergunakan untuk merumuskan kebijakan-kebijakan organisasi atau perusahaan.

2) Segmentasi

Segmentasi merupakan upaya mengidentifikasi kelompok-kelompok konsumen homogen yang nantinya akan menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Segmentasi dilakukan sebelum proses pemilihan dan penentuan pasar, karena segmentasi nantinya akan menjadi dasar dan bahan pertimbangan dalam penentuan pasar tersebut.

3) *Targeting*

Targeting merupakan upaya pengelompokan pasar persegmen dalam kelompok pasar yang homogen. Proses ini merupakan kelanjutan dari segmentasi, karena lebih memfokuskan pada sasaran yang akan menjadi konsumen dari produk/jasa yang dihasilkan organisasi atau perusahaan.

4) *Positioning*

Proses selanjutnya adalah upaya memosisikan produk/jasa yang dihasilkan sebagai produk/jasa yang bagaimana. Proses ini juga sangat penting, karena menjadi pembeda dari produk/jasa lain, baik yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan bersangkutan atau organisasi atau perusahaan lain sejenis dan menjadi pesaing.

5) Bauran pemasaran

Bauran pemasaran atau sering disebut juga dengan pemasaran produk (jasa) yang dihasilkan, perlu memperhatikan beberapa hal penting, diantaranya harga, promosi, dan distribusi atau dikenal dengan 4P (*product, price, promotion, place*). Keempat hal tersebut saling berkaitan antara satu sama lain.



Artinya bahwa keberhasilan bauran pemasaran tidak hanya menggantungkan pada salah satu dari keempat hal tersebut, melainkan keunggulan dari semuanya yang saling mendukung. Secara rinci 4P (*product, price, promotion, place*) akan diuraikan lebih lanjut.

a) Produk (*product*).

Perusahaan/instansi harus mampu mengidentifikasi aspek-aspek apa saja yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen dari suatu produk (jasa). Selain aspek fungsional, pada umumnya konsumen juga mempertimbangkan hal-hal lain, seperti mutu dan kemudahan penggunaan suatu produk. Sederhananya dapat dikatakan bahwa perusahaan/instansi harus mampu menawarkan produk (barang atau jasa) yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan konsumen.

b) Harga (*price*).

Harga memainkan peran penting dalam pemasaran. Artinya, produk yang baik akan menjadi tidak terlalu berguna apabila dengan alasan harga kemudian konsumen tidak menggunakannya. Oleh karena, manajemen perusahaan/instansi harus mempertimbangkan daya beli konsumen yang menjadi sasarannya.

c) Promosi (*promotion*).

Promosi produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan/instansi dinilai sangat penting apabila mendasarkan pada fakta keberhasilan di lapangan. Promosi dapat dilakukan dengan berbagai cara dan alat, namun harus menekankan pada sisi keunikan, sehingga mendorong konsumen untuk menggunakan

produk (jasa) yang dipromosikan.



d) Distribusi (*place*).

Produk yang baik dengan harga yang wajar dan promosi yang menarik akan menjadi sia-sia apabila konsumen kesulitan untuk mendapatkannya. Oleh karena itu, perusahaan/ instansi harus memilih dan menetapkan saluran distribusi yang sesuai dengan produk yang dipasarkan dan konsumen yang akan menggunakannya.

6) Kepuasan pelanggan

Dalam banyak kesempatan sering ditemukan istilah bahwa pelanggan adalah raja yang harus dilayani dan harus dipenuhi kebutuhannya. Hal tersebut tidak terlalu berlebihan apabila dimaknai sebagai upaya bagaimana memberikan kepuasan jangka panjang kepada konsumen atau pemakai produk berupa barang/jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Memberikan kepuasan jangka panjang kepada pelanggan bukan pekerjaan yang mudah seperti memberikan kepuasan jangka pendek. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

- a) Kualitas barang, yaitu barang atau produk/jasa yang dihasilkan harus sesuai dengan standar kualitas dan keinginan konsumen.
- b) Mudah didapatkan, yaitu barang atau produk/jasa yang ditawarkan harus dengan mudah didapatkan oleh konsumen.
- c) Pelayanan purnajual, yaitu pelayanan barang yang dijual bukan hanya terhenti pada saat itu, harus diikuti pelayanan dalam penggunaannya. Artinya apabila konsumen merasa kesulitan dalam penggunaan barang tersebut, maka kepada siapa dan dimana harus berkonsultasi.



c. Bidang Keuangan

1) Manajemen sumber dana

Seorang manajer yang bertugas mengelola sumber dana harus dapat memilah dan memilih sumber dana yang akan digunakan organisasi atau perusahaan. Sumber dana tersebut dapat berasal dari dalam organisasi/perusahaan bersangkutan atau berasal dari luar. Dana yang bersumber dari dalam misalnya dengan membuat kebijakan penahanan pembagian dividen. Sehingga manajer sumber dana harus dapat memberikan alasan-alasan yang rasional kepada semua pihak, khususnya kepada pemegang saham agar kebijakan tersebut disetujui. Sedangkan dana yang berasal dari luar misalnya diperoleh dari pasar modal, pinjaman bank, dan sebagainya.

2) Manajemen penggunaan dana

Dana yang diperoleh oleh organisasi atau perusahaan harus dikelola dengan sebaik mungkin. Sehingga organisasi atau perusahaan akan dapat terus meningkat dari waktu ke waktu serta dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik kepada pemilik maupun karyawan.

3) Pengawasan penggunaan dana

Pengawasan penggunaan dana sangat dibutuhkan agar dana yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tepat guna sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Penggunaan dana yang tidak tepat sasaran akan berakibat pada kerugian organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, hendaknya organisasi atau perusahaan membuat kebijakan pola penggunaan dana yang disertai dengan pola pengawasannya agar dana yang ada dapat secara efisien dan efektif akan.



d. Bidang Personalia

1) Penerimaan pegawai/karyawan

Penerimaan pegawai/karyawan untuk mengisi suatu jabatan yang ada harus melalui seleksi yang ketat. Seleksi yang ketat tersebut dimaksudkan agar dapat menggambarkan kualifikasi calon pegawai/karyawan bersangkutan apakah sesuai dengan jabatan yang membutuhkan atau tidak.

2) Penilaian pegawai/karyawan

Penilaian pegawai/karyawan juga dianggap hal penting untuk mengetahui prestasi dan kemampuan pegawai/karyawan bersangkutan. Penilaian pegawai/karyawan harus didasarkan pada objektivitas dan tidak tebang pilih. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan melihat sejauh mana pegawai/karyawan tersebut dapat menjabarkan tugas dan fungsinya serta bagaimana dedikasinya terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

3) Promosi dan mutasi

Promosi merupakan pemberian kepercayaan kepada pegawai/karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan bersangkutan. Sedangkan mutasi adalah sebaliknya, yaitu penilaian yang negatif terhadap pegawai/karyawan, yang dianggap tidak mampu lagi mengemban tugas-tugas organisasi atau perusahaan yang saat ini dijalankan sehingga harus dipindahkan pada jabatan yang lebih rendah dengan tugas yang lebih ringan.

4) Motivasi

Motivasi merupakan salah faktor penting bagaimana sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan/instansi dapat bergerak untuk bekerja secara



I. Dalam konteks fungsi manajemen, menurut George R. Terry salah satu pentingnya adalah *actuating* (penggerakan). Dengan demikian,

kesimpulannya bahwa dengan adanya motivasi secara maksimal, sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan/instansi akan tergerak untuk melakukan pekerjaan sebagai tugas mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk penghargaan terhadap prestasinya, pujian, kepastian, dan pengembangan diri pada perusahaan/instansi, serta penghargaan bahwa keberadaannya diperhitungkan dan dibutuhkan oleh perusahaan/instansi.

e. Bidang Administrasi

Manajemen administrasi memberi perhatian pada masalah pelayanan di bidang administrasi. Manajemen administrasi secara sederhana dapat digambarkan dengan penggunaan alat yang efektif, dan kemudahan pada bidang lain. Oleh karena itu, dalam manajemen administrasi hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

1) Pengadministrasian kegiatan

Kegiatan dalam organisasi besar khususnya, sangat banyak dan beragam, sehingga perlu dilengkapi dengan pengadministrasian yang handal, salah satunya adalah pengadministrasian terpadu. Karena dalam sebuah organisasi yang besar, sekalipun sudah banyak yang menerapkan sistem otonomi administrasi atau *dihandle* oleh masing-masing bidang, namun tetap harus ada pengadministrasian secara terpadu pada hal-hal yang bersifat umum. Oleh karena itu, manajemen pengadministrasian harus tetap perhatikan agar memudahkan pengambilan arsip-arsip yang pada saat yang akan datang. Contoh pengadministrasian yang bisa dilakukan dengan terpadu seperti data yang menyangkut kepegawaian, hubungan keluar, hubungan dengan pemerintah, dan lain sebagainya.



2) Pemakaian alat-alat perkantoran

Manajemen alat-alat perkantoran dibutuhkan agar pemakaiannya dapat digunakan secara efektif dan efisien. Setiap bagian-bagian dalam sebuah organisasi harus diatur dalam penggunaannya, sehingga sesuai dengan kebutuhan dan kesanggupan organisasi.

3) Pemeliharaan organisasi

Pemeliharaan organisasi dilakukan dengan pemeliharaan arsip-arsip penting yang berkenaan dengan organisasi tersebut. Dengan pemeliharaan arsip-arsip penting, akan memudahkan melihat dan meninjau kembali terkait dengan berbagai hal yang pernah dilakukan. Sehingga akan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan organisasi dalam pengambilan keputusan, khususnya keputusan yang strategis, yang berhubungan dengan masa depan organisasi.

2.1.2. *Blue Ocean Strategy*

1. **Pengertian *Blue Ocean Strategy***

Strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) ditandai oleh ruang pasaryang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Pada strategi samudra merah (*Red Ocean Strategy*) batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan telah diterima, dan aturan aturan persaingan telah diketahui.

Blue Ocean Strategy merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan mendefinisikan industri sehingga memunculkan pengertian baru dari sudut pandang berbeda. Pengertian baru tersebut akan menjadi pedoman menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau yang selama ini dianut. *Blue Ocean strategy* memiliki batu pijak berupa



inovasi nilai yang membedakannya dengan strategi pada *Red Ocean Strategy* (Strategi Samudra Merah), yang merupakan kebalikan dari *Blue Ocean Strategy*.

Kim W. Chan dan Renee Mauborgne dalam Jurnal Administrasi Bisnis (2016:104) menyatakan bahwa: inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai merupakan gabungan dari upaya meningkatkan faktor utilitas pembeli dan menurunkan faktor biaya dalam waktu yang bersamaan, tanpa berfokus untuk melakukan pertukaran (*trade-off*) pada salah satu faktor.

Blue Ocean adalah bagian dari dunia bisnis, di masa kini dan masa silam. Industri tak pernah diam ditempat. Industri selalu berevolusi. Pemikiran strategis selama ini lebih difokuskan pada strategi merah yang berbasiskan kompetisi. Sebagian alasannya adalah bahwa strategi korporat sangat dipengaruhi oleh akarnya dalam strategi militer. Dalam sejarah industri menunjukkan bahwa pasar tidak pernah konstan atau tetap. *Blue Ocean Strategy* adalah cara bagaimana strategi, perusahaan dapat menciptakan pasar yang tidak terbantahkan ruang yang membuat kompetisi tidak relevan.

2. Teori *Blue Ocean Strategy*

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2010:19) terdapat sembilan poin teori kunci dari *Blue Ocean Strategy*, antara lain :

- a. *Blue Ocean Strategy* merupakan hasil studi satu dekade yang cukup lama dari 150 strategi yang sudah dijalankan oleh lebih dari 30 industri selama 100 tahun (1880-2000).



Blue Ocean Strategy merupakan usaha untuk menciptakan diferensiasi dan

harga rendah secara bersamaan.

- c. Tujuan *Blue Ocean Strategy* adalah tidak untuk bergabung dalam persaingan pada industri yang sudah ada, melainkan menciptakan ruang pasar baru atau menciptakan samudra biru, dan membuat persaingan menjadi tidak relevan lagi.
- d. *Blue Ocean Strategy* menawarkan satu set metodologi dan alat-alat untuk menciptakan ruang pasar baru.
- e. *Blue Ocean Strategy* menawarkan metodolgi dan proses yang sistematis dan dapat diperbaharui, dalam menciptakan satu inovasi dari perusahaan yang sudah ada maupun perusahaan baru.
- f. Kerangka kerja dan alat yang digunakan pada *Blue Ocean Strategy* antara lain adalah : kerangka kerja empat langkah, skema hapuskan- kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi, kurva nilai, peta *pioneer-migrator-settler* (PMS).
- g. Kerangka kerja dan alat-alat tersebut di desain secara visual tidak hanya untuk menciptakan rumusan kebijaksanaan perusahaan yang efektif, tetapi juga untuk mengeksekusi dengan efektif melalui komunikasi yang mudah.
- h. *Blue Ocean Strategy* melingkupi merumuskan strategi dan mengeksekusi strategi.
- i. Terdapat 3 konsep kunci dalam membangun *Blue Ocean Strategy*, yaitu: nilai inovasi, penerapan kepemimpinan *tipping point*, dan proses yang adil.



3. Langkah-Langkah *Blue Ocean Strategy*

Dalam mewujudkan Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*) menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:40) terdapat enam prinsip yang harus dijalankan, yaitu:

a. Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Salah satu prinsip dalam *Blue Ocean Strategy* adalah perekontruksian batasan pasar industri. Prinsip ini merupakan prinsip pertama karena digunakan terlebih dahulu untuk memposisikan perusahaan agar dapat menjauh dari persaingan Samudra Merah dan menciptakan ruang pasar yang baru Samudra Biru sehingga dapat memperkecil risiko pencarian.

b. Fokus Pada Gambaran Besar, Bukan Pada Angka

Prinsip fokus pada gambaran besar, bukan pada angka merupakan kunci untuk mengurangi risiko perencanaan investasi tenaga dan waktu yang terlalu besar. “*Big Picture*” yang dimaksudkan disini adalah apa yang lazim disebut dengan visi suatu perusahaan, yang merupakan tempat bernaungnya para pelaku bisnis.

c. Menjangkau Melampaui Permintaan Yang Ada

Permintaan dapat dijangkau dan dilampaui dengan menentang dua praktik strategi konvensional. Pertama, berfokus pada konsumen yang ada. Kedua, dorongan mempertajam segmentasi demi mengakomodasi perbedaan di pihak pembeli. Umumnya, untuk menumbuhkan pangsa mereka terhadap suatu pasar, perusahaan berupaya mempertahankan dan memperluas konsumen yang ada.



d. Menjalankan Rangkaian Strategis Secara Benar

Ketika strategi telah didapat dan menghasilkan kurva nilai yang baru, langkah selanjutnya adalah membuat suatu model bisnis yang kuat. Hal ini dilakukan untuk memastikan apakah strategi yang didapat mampu menghasilkan pertumbuhan dan laba yang sehat. Untuk membangun *Blue Ocean Strategy*, perusahaan perlu mengujinya terhadap empat hal. Keempat hal adalah utilitas pembeli, harga, biaya, dan pengadopsian.

e. Mengatasi Hambatan Utama Organisasi

Terdapat empat rintangan dalam organisasi bagi eksekusi strategi yang telah ditetapkan yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumberdaya, rintangan politik dan rintangan motivasional.

f. Mengintegrasikan Eksekusi ke Dalam Strategi

Pada prinsip ke enam terdapat beberapa pengaruh yang ditimbulkan oleh proses adil terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen mengeksekusi strategi.

4. Kerangka Kerja Empat langkah

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:60) Untuk mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai diperlukan kerangka kerja analisis yang disebut kerangka kerja empat langkah, yaitu:

a. Hapuskan (*Eliminate*)

Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri? Fitur yang sebenarnya tidak begitu penting namun



asaan, selalu ditawarkan kepada pelanggan.

b. Kurangi (*Reduce*)

Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri? Fitur yang sebaiknya dikurangi karena tidak memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

c. Tingkatkan (*Raise*)

Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri? Fitur yang sebaiknya diberikan karena mampu memberikan value yang sangat tinggi kepada pelanggan, meski mungkin fitur ini sudah di tawarkan oleh para pesaing.

d. Ciptakan (*Create*)

Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan? Fitur baru yang sebaiknya diciptakan, fitur baru yang mampu memberikan nilai tinggi kepada pelanggan, dan selama ini belum pernah ditawarkan oleh pelanggan.

5. Kanvas Strategi

Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:47) Kanvas Strategi adalah kerangka asli sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua dimensi yaitu sumbu horizontal dan vertical. Sumbu horizontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi industri. Sedangkan sumbu vertical merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor kompetisi.



Menurut Kim W. Chan dan Renee Mauborgne (2014:44) Kanvas strategi kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi blue ocean c. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu:

- a. Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar
- b. Mendorong melakukan kegiatan dengan mereorientasi ulang fokus dari kompetitor ke industri alternatif dan dari konsumen ke non-konsumen. Sumbu horizontal mewakili tentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.

6. Prinsip *Blue Ocean Strategy*

Menurut Chan dan Mauborgne (2014:26) ada enam prinsip dalam blue ocean strategy yang terbagi menjadi 2 klaster yaitu klaster prinsip perumusan strategi dan klaster eksekusi strategi yaitu:

- a. Prinsip perumusan strategi terbagi atas empat hal, yaitu antara lain:
 - 1) Merubah batasan-batasan pasar dan menciptakan ruang pasar baru. Guna memudahkan pencarian. Dapat menggunakan pendekatan kerangka kerja enam langkah dan kanvas strategi sebagai alat analisa.
 - 2) Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka. Guna memudahkan perencanaan.
 - 3) Dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah, dan sebagai alat analisa dapat menggunakan kanvas strategi, skema hapus--kurangi-tambahkan-tingkatkan-ciptakan, dan peta PMS.



Menjangkau melampaui permintaan pasar yang ada. Guna memudahkan skala pengembangan. Dengan menggunakan pendekatan

tiga tingkatan nonkonsumen dan kanvas strategi sebagai alat analisa.

Sedangkan prinsip eksekusi terbagi atas dua hal, yaitu antara lain:

- a. Mengatasi hambatan utama didalam organisasi. Guna memudahkan organisasi. Dengan menerapkan kepemimpinan *tipping point*, yaitu kepemimpinan yang berlandaskan pada pengetahuan bahwa setiap organisasi bisa mengalami perubahan- perubahan fundamental dengan cepat, ketika keyakinan dan energi dari orang kebanyakan menciptakan gerakan meluas ke arah satu ide, yaitu dengan pemusatan (sentralisasi) bukan penyebaran (desentralisasi). terdapat empat rintangan organisasi bagi eksekusi strategi, seperti:
 - 1) Rintangan kognitif yang membuat karyawan tidak biasa melihat pentingnya perubahan radikal
 - 2) Rintangan sumber daya yang meluas dalam perusahaan
 - 3) Rintangan motivasional yang menurunkan semangat dan moral staf
 - 4) Rintangan politis dari adanya resistensi internal dan eksternal perubahan
- b. Menyatukan eksekusi ke dalam strategi. Guna memudahkan manajemen. Dengan melakukan proses yang adil, melalui tiga elemen penting, yaitu:
 - 1) Emosi keterlibatan/engagement
 - 2) Penjelasan/explanatinon
 - 3) Ekspektasi yang jelas/expectatio clarity.

7. Indikator *Blue Ocean Strategy*



Menurut Nissya, Dadan Umar, Parwadi Moengin (2014:246) ada empat penting, sebagai berikut :

a. *Price*

Industri bermain pada *rate price* yang tinggi. Harga tersebut berbeda dengan industri lain, karena harga yang ditawarkan sesuai dengan kualitas.

b. *Specification*

Product Specification merupakan persaingan dalam produk yang ditawarkan. Industri yang digeluti dengan industri lain memiliki spesifikasi yang sama, yaitu sama-sama menghitung *level*. Tetapi dalam kualitas dan *fiture* menu yang ditawarkan masing- masing industri berbeda, sehingga mempengaruhi pengaruh konsumen untuk menentukan produk yang akan dibeli.

c. *Account Executive*

Account Executive merupakan bagian dari persaingan promosi dengan industri lain. Tingkat pemasaran dan promosi dilakukan menggunakan media digital seperti *facebook*, *whatsapp*.

d. *Entertaint Customer*

Dunia perindustrian sangat dikelilingi oleh kehidupan yang keras dan penuh persaingan. Tidak dipungkiri untuk mendapatkankonsumen harus melakukan pendekatan-pendekatan kepada konsumen, baik melalui *entertaint* atau program kunjungan industri.

2.1.3. *Business Model Canvas (BMC)*

Model bisnis adalah platform yang memungkinkan pilihan strategis untuk menjadi perusahaan yang untung, maka jelas bahwa model bisnis bukan strategi penetapan harga, saluran distribusi baru, teknologi informasi, juga bukan skema atau dalam pengaturan produksi. Tetapi, sebuah model bisnis berkaitan dengan proposisi nilai dari perusahaan, dan didukung dengan sejumlah parameter



dan karakteristik, Model bisnis mencakup banyak arah dan definisi yang berbeda. Namun, satu konsep telah mendapatkan popularitas besar, terutama di kalangan pengusaha, dan itu adalah Model Business Canvas (Osterwalder et al., n.d.). Kerangka kerja ini telah ditemukan untuk menawarkan pemahaman pengusaha yang lebih baik tentang penciptaan nilai perusahaan dan penyampaian dengan gagasan analisis proposisi nilai pada model bisnis.

Salah satu cara membingkai strategi bisnis adalah melalui gagasan model bisnis. (Nielsen & Lund, 2018) membahas penggunaan model bisnis sebagai analogi untuk berinovasi bisnis. Demikian pula, (Carlson, 2007) mengidentifikasi dalam buku mereka bagaimana kapabilitas seperti fokus pelanggan, berkomunikasi dan proses penciptaan nilai di perusahaan akan membantu perusahaan dalam meningkatkan nilai bagi pelanggan. (Bukh, 2011) berpendapat bahwa model bisnis adalah kerangka yang berguna untuk menyelaraskan komunikasi dalam pelaporan konteks. Dalam kontribusi selanjutnya, (Bukh, 2011) menggambarkan bagaimana model bisnis menjadi bingkai komunikasi antara perusahaan dan investor.

Menurut (Zott et al., 2011), kekuatan model bisnis terletak pada penekanan pada pendekatan holistic tentang bagaimana perusahaan melakukan bisnis dan menjelaskan bahwa memahami sistem aktivitas perusahaan penting dalam konseptualisasi model bisnis. Dengan demikian, model bisnis adalah biasanya berfokus pada menjelaskan penciptaan nilai dan penangkapan nilai. Kemampuan untuk mengkomunikasikan nilai sangat penting bagi pengusaha untuk memajukan usaha mereka. Model bisnis mencakup banyak arah dan definisi yang berbeda.



satu konsep telah mendapatkan popularitas besar, terutama di kalangan pengusaha, dan itu adalah Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder et al.,

n.d.). Kerangka kerja ini telah ditemukan untuk menawarkan kepada pengusaha pemahaman yang lebih baik tentang penciptaan nilai perusahaan dan penyampaian dengan gagasan proposisi nilai di pusat model bisnis analisis. Tujuan penggunaan Business Model Canvas dan struktur sembilan bangunannya blok adalah untuk memberi pengguna pemahaman yang jelas tentang keunikan perusahaan. Tujuan Business Model Canvas adalah apa yang menjadikannya alat yang berpotensi membantu untuk pengusaha dalam komunikasi mereka (misalnya dengan malaikat bisnis). Selanjutnya, karena kerangka kerja diakui secara luas, kemungkinan investor potensial juga memiliki pengetahuan tentang itu. Sementara Business Model Canvas telah digunakan untuk membingkai model bisnis proses inovasi (Nielsen & Lund, 2018) dan proses desain bisnis lainnya, hingga saat ini kami tidak menemukan bukti empiris dari proses investasi di mana model bisnis kanvas telah digunakan sebagai model mediasi dan fasilitasi.

Business Model Canvas (BMC) diadopsi untuk membantu pengusaha untuk memahami pelanggan mereka, mengelola bisnis mereka dan juga berinovasi. BMC adalah model bisnis sederhana yang harus dipahami dan diperhatikan dalam menjalankan bisnis. BMC yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur

1. **Definisi Business Model Canvas**

Menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) menjelaskan bahwa *Business Model Canvas* terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para

nya. Adapun bagian dalam *Business Model Canvas* tersebut meliputi *r Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership* dan *Cost*

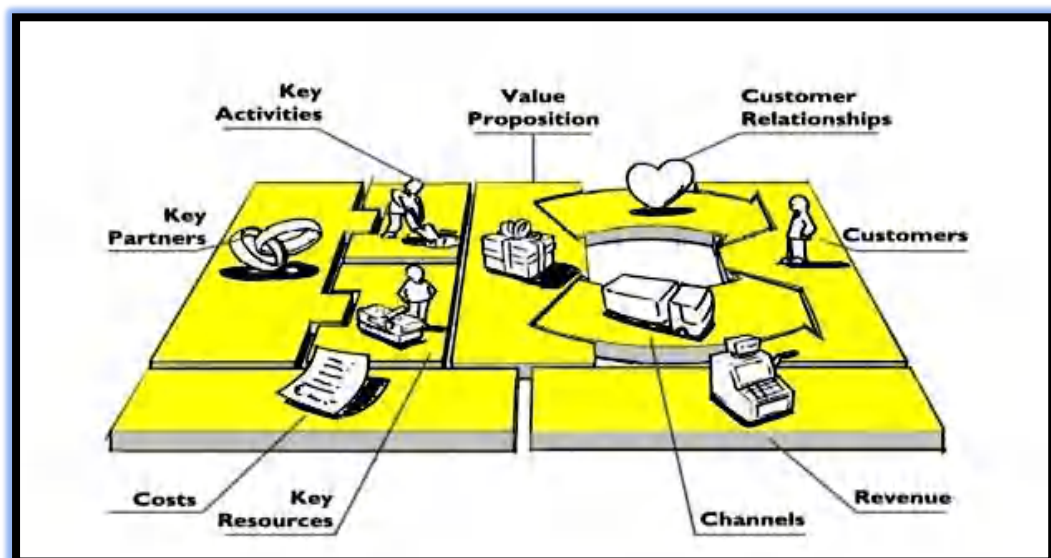


Structure. Manfaat dari *Business Model Canvas* bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendongkrak permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai.

Business Model Canvas ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh sang pembaca. Pihak stakeholder perusahaan bisa menyesuaikan bentuk *Business Model Canvas* ini sesuai dengan kebutuhan usahanya.

2. Elemen-Elemen *Business Model Canvas*

Dalam bukunya yang berjudul "*Business Model Generation*" 2010 Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka Business Model yang berbentuk kanvas dan terdiri dari Sembilan kotak yang saling berkaitan. Kotak kotak itu berisikan elemen elemen yang penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya.



ar 2.2 Elemen *Business Model Canvas* (Osterwalder & Yves Pigneur:2012)

a. Customer Segment

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:30) Customer segment atau segmen pelanggan adalah pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberikan penghasilan bagi organisasi. Umumnya, pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/produk yang dibelinya. Customer Segmen adalah kelompok orang atau organisasi yang dituju oleh perusahaan untuk dilayani. Termasuk juga pelanggan adalah para pengguna atau penikmat, yang bukan pembeli memberikan pendekatan langsung, tetapi perusahaan harus memperhatikan kemauan dan keinginan mereka. Sebagaimana disampaikan oleh Osterwalder dan Pigneur (2012:20) bahwa pelanggan adalah inti dari model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen-segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:62) Tidak semua kumpulan pelanggan bisa di sebut segmen. Suatu kelompok pelanggan disebut sebagai segmen apabila:

1. Memerlukan pelayanan (*Value Propositions*) yang tersendiri, karena permasalahan dan kebutuhan mereka khusus
2. Dicapai dan dilayani dengan saluran distribusi (*Channels*) yang berbeda
3. Perlu pendekatan (*Customer Relationships*) yang berbeda
4. Memberikan profitabilitas yang berbeda



punyai kemauan bayar yang berbeda dengan persepsi terhadap nilai mereka terima

Untuk mengidentifikasi suatu segmen yang akan dilayani dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan:

1. Untuk siapa kita membuat *value proposition*?
2. Siapa pelanggan utama?
3. Siapa yang mendatangkan *Revenue*?
4. Siapa penikmat atau pengguna *value proposition*?

Menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ragam *Customer Segments* sebagai berikut:

1) Pasar Terbuka

Model bisnis yang menetapkan sasaran pelanggannya pada pasar terbuka tidak menetapkan segmen khusus tertentu. Disini, perusahaan semua orang adalah pelanggan. Perusahaan barang elektronik biasanya menggunakan pendekatan segmentasi ini. Sebagai contoh, produsen pesawat televisi tidak membagi secara tegas kelompok pelanggan yang dituju. Demikian juga bisnis yang bergerak di bidang perdagangan Sembilan bahan kebutuhan pokok (pedagang beras atau gula). Semua lapisan masyarakat, dari kelas bawah sampai atas semua membutuhkan barang itu. Jadi, pedagang tidak perlu membuat segmentasi atau pengelompokan pelanggan.

2) Ceruk Pasar

Model bisnis mengarah ke pasar khusus (ceruk) yang jumlahnya sangat kecil yang selama ini belum terlayani oleh siapapun. Value proposition, Distribution Channels, dan Customer Relationships semua didesain khusus mengarah ke kelompok pelanggan khusus. Sebagai contoh, perusahaan perbangan yang menyediakan pesawat carter pribadi,. Pesawat ini



ditujukan untuk eksekutif/perusahaan yang banyak melakukan perjalanan antar kota/Negara dengan jadwal yang tidak tetap. Kebutuhan mereka tidak bisa dipenuhi oleh layanan penerbangan regular. Di Jakarta ada perusahaan yang menyediakan helikopter yang mendarat di puncak-puncak gedung tinggi. Layanan helikopter ini ditujukan bagi eksekutif puncak/pengusaha yang sehari-hari harus pindah dari satu tempat ke tempat yang lain di Jakarta, sementara menggunakan transportasi darat (mobil) akan kesulitan karena banyak akses jalan yang macet. Di industri transportasi, ada kebutuhan untuk rombongan eksekutif yang ingin berpergian sambil melakukan rapat. Untuk ini PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) menyediakan gerbong khusus yang didesain pula, sehingga bisa dipakai untuk pertemuan/rapat. Gerbong ini bisa di carter. Di industri makanan ada perusahaan yang menyediakan makanan untuk penyandang autis. Ada perusahaan media yang menerbitkan majalah bagi kelompok orang yang memiliki hobi tertentu, misalnya majalah Mancing.

3) Pasar Tersegmentasi

Model bisnis diarahkan untuk melayani pelanggan yang diklasifikasikan lagi berdasarkan kebutuhan dan permasalahan mereka. Sebagai contoh, beberapa bank mengelompokkan nasabahnya berdasar jumlah simpanannya, penghasilannya, atau kekayaan. Kelompok-kelompok nasabah itu sebenarnya sama, yaitu para nasabah bank, tetapi mempunyai permasalahan dan kebutuhan berbedah. Nasabah kelompok atas mempunyai kebutuhan untuk menginvestasikan uangnya agar mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Nasabah kelompok menengah mempunyai kebutuhan < kemudahan menarik uang dengan mudah. Sementara nasabah



kelompok bawah mempunyai kebutuhan untuk bisa mendapatkan kredit secara mudah.

4) Diversifikasi Pasar

Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhannya. Kedua atau lebih segmen pelanggan ini tampaknya mempunyai kebutuhan yang sama, akan tetapi berbedah karakteristik nya. Sebagai contoh, PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) mengelompokkan layanannya ke pelanggan penumpang jarak jauh dan pelanggan penumpang computer. Pelanggan penumpang jarak jauh adalah para penumpang yang berpergian lintas kota. Sedangkan pelanggan penumpang computer adalah layanan sosial ke pelanggan kereta jarak dekat. Pelanggan ini adalah para penumpang yang memanfaatkan jasa kereta untuk berangkat dan pulang kerja. Kedua kelompok pelanggan PT KAI itu mempunyai kesamaan, yaitu pelanggan jasa transportasi. Akan tetapi kebutuhan kedua kelompok itu berbeda. Pelanggan komersial, membutuhkan jasa transportasi jarak jauh atau antar kota. Penumpang komuter, membutuhkan jasa transportasi jarak pendek untuk pergi dan pulang kerja sehari-hari. Dengan demikian PT KAI harus memberikan perlakuan yang berbeda dari dua segmen pelanggan itu.

5) Multipasar

Model bisnis diarahkan untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling berkaitan (*multiside market*). Bank yang menyediakan layanan kartu kredit melayani dua segmen pelanggan yang saling terkait.



Itu selain melayani pemegang kartu, juga melayani outlet yang melayani transaksi menggunakan kartu kredit. Hanya dengan cara seperti ini, bank

dapat memberikan nilai tambah bagi kedua segmen pelanggan tersebut. Pemegang kartu kredit membutuhkan keleluasaan, kemudahan dan keamanan bertransaksi, tanpa harus membawahi uang tunai yang besar. Dengan demikian, pemegang kartu kredit membutuhkan banyak outlet yang bisa menerima kartu kredit yang dimilikinya. Sebaliknya, pemilik outlet menginginkan banyak transaksi termasuk dari pemilik kartu kredit. Bank penyedia kartu kredit harus bisa memenuhi kebutuhan kedua pihak tersebut. Oleh karena itu, bank menerbitkan bulletin dan katalog produk yang disediakan oleh pemilik outlet.

Menurut Subagyo (2010) peranan segmentasi dalam marketing:

- a) Memungkinkan kita untuk lebih fokus masuk ke pasar sesuai keunggulan kompetitif perusahaan kita
- b) Mendapatkan input mengenai peta kompetisi dan posisi kita di pasar
- c) Merupakan basis bagi kita untuk mempersiapkan strategi marketing kita selanjutnya. Faktor kunci untuk mengalahkan pesaing dengan memandang pasar dari sudut unik dan cara yang berbeda.

b. Value Propositions

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:31) Value Propositions merupakan satu keunikan yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan. Value propositions ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi keinginan pelanggan. Keunikan yang ditawarkan ini haruslah sesuatu yang menonjol berbeda dibanding dengan pesaing, namun juga harus sesuatu yang betul-betul

akan oleh *Customer Segments* ini. *Value proposition* adalah nilai (atau manfaat) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Manfaat ini terwujud



dalam bentuk sekumpulan produk atau jasa. Bagi pelanggan, value proposition terwujud dalam bentuk pemecahan masalah yang dihadapi atau terpenuhinya kebutuhan. *Value proposition*-lah yang menjadi alasan mengapa pelanggan memilih produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan bukan produk atau jasa perusahaan lain. Sedangkan Menurut (Kotler, 1996:24) Value Propositions menggambarkan tentang bagaimana perusahaan memberikan nilai terbaik untuk pelanggannya sesuai dengan proposisi nilai yang ada pada perusahaan tersebut. Dengan menciptakan nilai yang unggul, perusahaan menciptakan pelanggan yang sangat puas dan tetap setia serta mau membeli lagi.

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:22) menyebutkan bahwa paling tidak ada sebelas bentuk value proposition. Meskipun demikian, kita dapat menggolongkannya menjadi dua kelompok besar yaitu kuantitatif dan kualitatif. Contoh *value proposition* kuantitatif adalah harga murah dan kecepatan pelayanan. Contoh *value proposition* kualitatif adalah rasa kenyang, rasa rileks, rasa senang, bangga dan sebagainya. Kesebelas elemen *Value proposition* yang disampaikan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur adalah sebagai berikut:

1) *Newness*

Proposisi nilai kebaruan adalah proposisi nilai yang sebelumnya tidak pernah ditawarkan oleh perusahaan manapun. Contohnya, ketika pertama kali minuman dalam kemasan botol diperkenalkan, perusahaan menawarkan nilai yang benar benar baru bagi pelanggannya. Semula orang Indonesia kalau hendak mau menikmati minuman the harus duduk dirumah atau restoran dan sejenisnya.

1) hendak menikmatinya di perjalanan, harus membawah sendiri dari



rumah. Dengan adanya kemasan the botol yang didistribusikan secara luas, minuman teh bisa dinikmati secara instan.

2) *Performance*

Umumnya, untuk menciptakan nilai, perusahaan harus melakukan peningkatan kinerja produk atau jasanya. Contohnya, produsen motor akan menambah nilai dengan cara menambah kapasitas mesin sehingga motor berlari lebih cepat. Contoh lain adalah produsen prosesor computer, peningkatan kemampuan prosesor computer akan menambah nilai bagi pengguna computer untuk mengolah data atau grafis secara lebih cepat dan akurat.

3) *Customization*

Customization adalah produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan individual pelanggan. Kita ambil contoh produk sepeda motor kembali. Motor modifikasi adalah contoh produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sekarang dikembangkan konsep mass customization adalah bentuk penyesuaian kebutuhan individual tetapi bisa diproduksi secara massal

4) *Getting the Job Done*

Nilai dapat diciptakan hanya dengan membantu pelanggan melakukan pekerjaan tertentu. Sebagai contoh adalah jasa yang diberikan oleh *Advertising Agency*. *Advertising Agency* akan merancang dan membuat iklan untuk membantu perusahaan menjalankan fungsi promosi. Dengan bantuan *Advertising Agency*, perusahaan dapat lebih berkonsentrasi menjalankan strategi promosi.

5) *Design*



Setiap produk atau jasa dapat unggul di pasar bisa jadi karena desainnya. Paling mudah adalah di dunia fashion. Suatu rancangan pakaian akan

menentukan keberhasilan dan kegagalan di pasar. Rancangan yang sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar, akan sukses dipasar. Sebaliknya, desain pakaian yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan selera pasar, akan gagal dipasar.

6) *Brand/Status*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan dengan cara memberi status. Status sosial ekonomi seseorang dapat dilihat dari merk mobil yang dikendarai. Demikian pula, seseorang yang menginap di hotel bintang 5 berbeda status sosial ekonominya dengan orang yang menginap di hotel bintang tiga. Pelanggan starbuck berbeda status sosial ekonominya dengan pelanggan warung kopi, meskipun sama-sama minum kopi. Perusahaan dapat mendesain value proposition untuk memenuhi kebutuhan pengakuan status pelanggan.

7) *Price*

Pada segmen pasar yang sensitif harga, harga yang rendah untuk produk atau jasa sejenis akan memberi nilai tersendiri. Contohnya, RIM mengeluarkan Blackberry berharga di bawah dua juta rupiah merupakan upaya untuk memberi nilai tambah dari aspek harga. Jenis telepon ini menjadi alternatif bagi segmen kelas bawah yang membutuhkan alat komunikasi mobile.

8) *Cost Reduction*

Perusahaan dapat memberi nilai kepada pelanggan berupa pengurangan biaya dari aktivitas yang dilakukan oleh pelanggan. Sebagai contoh adalah perusahaan lunak akuntansi, CRM (*Customer Relationship Management*) atau



akan sangat membantu penggunaannya untuk menghemat biaya maupun perusahaan dalam menjalankan aktivitas. Perusahaan-perusahaan jasa

konsultasi manajemen juga menawarkan system yang sasaran akhirnya akan mengurangi biaya operasional perusahaan.

9) *Risk Reduction*

Perusahaan dapat memberi nilai untuk pelanggan dengan cara mengurangi resiko yang dihadapi pelanggan. Praktik umum yang dilakukan oleh para produsen adalah memberi garansi dalam bentuk perbaikan atas kerusakan. Produsen mobil atau barang elektronik menawarkan nilai ini kepada pelanggannya. Jenis perusahaan yang memberi nilai tambah khusus pengurangan risiko adalah perusahaan-perusahaan asuransi.

10) *Accessibility*

Cara lain memberi nilai untuk pelanggan adalah memberi akses kepada pelanggan yang semula tidak bisa mendapatkan jasa atau produk. Di Indonesia kita bisa melihat peran perusahaan pembiayaan sepeda motor dan mobil. Dengan bantuan perusahaan pembiayaan, warga masyarakat yang secara ekonomi tidak bisa membeli sepeda motor atau mobil, sekarang bisa membelinya.

11) *Kenyamanan/kegunaan*

Perusahaan dapat menciptakan nilai untuk pelanggan dengan cara membuat mereka dapat melakukan aktivitasnya menjadi lebih nyaman. Industri penerbitan, baik media maupun buku di Indonesia sekarang sedang berada dalam transisi menuju penerbitan digital. Bagi pembaca generasi muda, bacaan yang dapat di akses secara mudah melalui jaringan internet dan dapat dibaca juga pada perangkat alat baca buku elektronik (*e-bookreader*) akan memberi kenyamanan dan kepraktisan. Dalam satu alat baca elektronik (*e-bookreader*), seseorang dapat

an ratusan buku yang dapat diakses dengan mudah dimana saja, kapan



c. *Channels*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:32) *Channels* yaitu elemen yang menyatakan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan pelanggan segmennya dan menyampaikan value proposition-nya. Komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan adalah faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggannya. *Channels* menggambarkan interaksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya, dan memberi bantuan purnajual. *Channels* adalah wadah untuk berkomunikasi dan menjangkau pelanggan untuk menyampaikan *value proposition* yang ditawarkan. Sedangkan Menurut Kotler dan Keller (2009:106) *Channels* adalah sekelompok organisasi yang saling bergantung yang terlihat dalam proses pembuatan produk atau jasa yang disediakan untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Tjiptono. Fandy (2008:285) *Channels* merupakan saluran pemasaran yang dapat diartikan juga kegiatan yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen.

Alexander dan Osterwalder (2012:26) merinci fungsi *Channels* untuk:

1. Memunculkan kesadaran dari pelanggan mengenai adanya produk atau jasa perusahaan
2. Membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition* perusahaan
3. Memfasilitasi pelanggan membeli produk atau jasa perusahaan



Menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan

Menyediakan dukungan pasca penjualan

Osterwalder membagi *Channels* dalam lima fase mulai dari pengenalan sampai pendistribusian “janji” yaitu:

1) Fase 1, *Awareness*

Pada fase *awareness* (membangun kesadaran) *Channels* berfungsi untuk mengenalkan perusahaan kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu diajukan pada tahap ini adalah “Bagaimana kita dapat memunculkan kesadaran dikalangan segmen yang disasar mengenai produk/jasa perusahaan kita?” Contoh *Channels* untuk membangun *awareness* adalah iklan. Pengenalan melalui iklan, dapat berupa visual, audio, maupun audio-visual. Pengenalan secara visual, dapat menggunakan gambar maupun text. Contoh pengenalan visual adalah iklan, brosur, spanduk, reklame, kartu nama, buku, jurnal, artikel dan sebagainya. Contoh pengenalan dalam bentuk audio adalah iklan di radio atau bentuk suara yang lain. Contoh bentuk pengenalan secara audio visual adalah iklan di televisi. Media penyampai materi janji beragam. Mode penyampaian “janji”-pun beragam seperti televisi, radio, internet, *on-line service*, event, penyampaian lisan, dan masih banyak lagi.

2) Fase 2, *Evaluation*

Setelah berkenalan, tiba saatnya untuk mempercayai. Fase ini dapat merupakan fase peninjauan. Kedua belah pihak (perusahaan dan pelanggan) dapat saling menilai. Pertanyaan yang perlu diajukan pada fase ini adalah: Apa yang dapat kita lakukan untuk membantu pelanggan mengevaluasi produk/jasa kita?

Banyak cara untuk menilai :



— pengalaman masa lalu

— referensi

3) Observasi langsung baik aspek teknis maupun performance

Penilaian menjadi suatu titik penting dalam menindaklanjuti beberapa fase kemudia. Pengelolaan harus dikelola secara tepat agar pelanggan maupun perusahaan tidak dirugikan dikemudian hari. Cara menilai perlu dilakukan tanpa meninggalkan aspek efektivitas dan efisiensi.

3) Fase 3, *Purchase*

Setelah saling mengevaluasi, tiba saatnya perusahaan dan pelanggan untuk melakukan proses transaksi. Pada fase ini, tantangannya adalah bagaimana mengelola agar proses tersebut berlangsung secara efektif dan efisien. Untuk melakukan transaksi, perusahaan dapat memilih transaksi secara fisik maupun non fisik. Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek lokasi, waktu dan mode proses.

Transaksi secara fisik dimungkinkan bila memang pelanggan dan perusahaan bertemu dan melakukan kontak langsung. Sedangkan proses nonfisik berlaku kebalikannya, tidak ada kontak langsung.

Pertimbangan lokasi proses mengakomodasi keinginan dan kebutuhan pelanggan untuk tempat pertemuan. Tempat pertemuan dapat terjadi di toko bila menginginkan kontak langsung maupun di internet bila ingin secara virtual. Kelebihan adanya toko sebagai tempat pertemuan memungkinkan pelanggan dan perusahaan dapat saling berinteraksi dan memahami. Namun, hal ini sulit dilakukan bila pelanggan dan perusahaan dipisahkan oleh jarak fisik.

Waktu di sini perlu menjadi pertimbangan tersendiri. Ada kalanya pelanggan mempunyai suatu kebutuhan justru di luar jam operasional perusahaan. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan apakah perusahaan perlu



beroperasi lebih lama dari yang saat ini. Tentu dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi.

4) Fase 4, *Delivery*

Setelah proses transaksi, fase berikutnya yang perlu dirancang adalah *Delivery*. *Delivery* adalah pemenuhan “janji” atau pembuktian *value proposition*. Dalam fase ini, pelanggan maupun perusahaan masing-masing mempunyai hak dan kewajiban. Pelanggan berhak mendapatkan “janji” yang ditawarkan, dan kewajiban untuk menghargai pemenuhan “janji” tersebut sebagai imbalan. Di lain pihak, perusahaan berkewajiban memenuhi “janji” yang ditawarkan dalam *value propositions*, dan berhak mendapatkan penghargaan. Dalam menetapkan model *delivery*, aspek yang perlu dipertimbangkan adalah efektivitas dan efisiensi. Apakah pelanggan akan membawa sendiri pemenuhan “janji” yang telah didapatkan atau perusahaan yang akan memberikan pelayanan penuh sampai pada pengiriman. Pada fase *delivery* ini, yang perlu juga dirancang bagaimana pendistribusian penghargaan oleh pelanggan atas “janji” yang telah diberikan perusahaan.

5) Fase 5, *After Sales*

Fase akhir dari *channels* adalah fase purnajual. Penting bagi perusahaan untuk memahami bagaimana kondisi dan perasaan pelanggan setelah mendapatkan “janji” yang ditawarkan. Fase ini akan berhubungan erat dengan elemen *Customer Relationships*. Bisa dibilang fase ini merupakan penentu apakah pelanggan melakukan transaksi ulang dengan perusahaan atau pelanggan sudah cukup sekali saja. Meskipun demikian fase ini merupakan fase ini sering dilupakan atau tidak diperhatikan perusahaan. Hal pada fase ini dapat menjadi suatu fase evaluasi untuk melihat apakah



pelanggan telah mendapat “janji” sesuai yang ditawarkan. Kemudahan pelanggan dalam menyampaikan saran maupun keluhan merupakan saat yang menentukan keberlangsungan hubungan kerja sama jangka panjang. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi penyampaian keluhan/saran/ide/masukan perlu didesain dan dikelola dengan baik.

d. *Customer Relationships*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *Customer relationships* merupakan pembinaan hubungan dengan pelanggan bertujuan untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mempertahankan pelanggan lama (retention), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama. Dalam *Business Model Canvas* (BMC), elemen *customer relationships* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar tertentu. *Value propositions* yang baik, penetapan customer segments yang tepat, dan *channels* yang bagus, tidak akan banyak membantu perusahaan menciptakan *value streams*, apabila *customer relationships* tidak didesain dengan baik.

Menurut Tim PPM Manajemen (2010:130) bagi perusahaan atau organisasi apapun, *customer relationships* memiliki peran yang vital, karena menjalankan paling tidak tiga fungsi:

- 1) Mengakuisisi (*acquisition*) pelanggan, yaitu mengubah calon pelanggan (prospek) menjadi pelanggan aktual
- 2) Mempertahankan pelanggan (*customer retention*), yaitu menjaga pelanggan yang sudah ada agar tetap menjadi pelanggan

dan meningkatkan penjualan (*boosting sales*), yaitu mendorong pelanggan yang sudah ada untuk berbelanja lebih banyak bagi perusahaan.



Terdapat beragam cara bagi perusahaan untuk menjalin hubungan dengan pelanggannya. Alexander Ostewalder dan Yves Pigneur menyebutkan ada enam kategori *customer relationships*. Perusahaan dapat menggunakan keenam kategori sekaligus. Enam kategori *customer relationships* yaitu:

1) *Personal Assistance*

Dalam hubungan personal assistance, pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia. Pelanggan dapat secara langsung berkomunikasi dengan petugas dari perusahaan pada akuisisi maupun transaksi. Komunikasi ini tidak harus tatap muka, namun bisa juga melalui telepon, email, atau pesan instan. Rumah sakit dalam menjalin hubungan dengan pelanggannya (pasien) menggunakan pola hubungan ini. Mulai dari calon pasien mengontak rumah sakit, mendaftar menjadi pasien, penanganan dan perawatan oleh dokter, control pascaperawatan, semua dilayani oleh manusia.

2) *Dedicated Personal Assistance*

Disini perusahaan memberi perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus. Biasanya perusahaan menunjuk seorang wakil untuk melayani pelanggan tertentu. Contohnya pada industri perbankan, bank umumnya memilah pelanggannya berdasarkan besarnya dana yang disimpan di bank tersebut. Nasabah yang menyimpan dana sangat besar akan mendapat pelayanan khusus. Misalnya, nasabah akan didatangi oleh petugas dari bank ke kantor atau ke rumahnya. Apabila datang ke bank, nasabah akan diterima di ruang khusus, tanpa harus mengantri untuk dilayani oleh teller. Pelayanan mandiri prioritas adakah contoh hubungan *Dedicated Personal*

Assistance dari bank mandiri.



3) *Self-service*

Dalam jenis ini, perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan sarana untuk melakukan hubungan tersebut. Para operator telepon seluler mengandalkan pola ini untuk melayani pelanggan umumnya. Untuk mengakuisisi pelanggan, operator telepon seluler memanfaatkan iklan. Selanjutnya, mulai proses pembelian pelanggan tidak perlu berhubungan dengan perusahaan. Hal yang sama juga berlaku pada perusahaan penerbangan berbiaya rendah. AirAsia, misalnya, telah menyediakan sarana untuk bertransaksi mulai dari pesan tiket pesawat sampai dengan *check-in* secara *online*. Demikian pula dengan industri perbankan, nasabah kelas bawah didorong untuk menggunakan jasanya secara *self-service*. Setelah menjadi nasabah, mereka diarahkan untuk bertransaksi menggunakan mesin ATM. Setiap nasabah yang datang dan meminta pelayanan teller akan dikenakan biaya. Bank BCA adalah contoh yang menonjol dari kasus ini.

4) *Automated Service*

Ini merupakan jenis hubungan *personal assistance* dengan *selfservice*. Disini, pelanggan mendapatkan pelayanan istimewa, namun semuanya serba otomatis. Profil pelanggan istimewa berikut preferensinya didata dengan baik dan menggunakan peralatan otomatis dipenuhi kebutuhannya. Nasabah kartu kredit bisa dijadikan contoh untuk model hubungan ini. Nasabah yang berbelanja dalam jumlah besar menggunakan kartu kredit, akan dicatat oleh bank. Pola belanjanya akan dimonitor sehingga diketahui preferensi belanjanya. Berdasarkan data tersebut, bank akan merekomendasikan produk, barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.



5) *Communities*

Dalam jenis hubungan ini, perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan tidak secara individual, tetapi secara kelompok. Komunitas bisa berdasarkan hobi atau kepentingan. Produsen sepeda polygon, misalnya, mengadakan acara wisata bersama dengan bersepeda. Pada acara seperti itulah perusahaan tersebut menawarkan produk baru atau menjual spare part. Demikian pula produsen mobil akan memanfaatkan klub pelanggan untuk kegiatan promosi (akuisisi pelanggan baru) maupun untuk meningkatkan penjualan spare part atau produk baru.

6) *Co-Creation*

Dengan jenis hubungan ini, perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri. Sebagai contoh adalah perusahaan jasa desain interior bangunan rumah. Konsultan akan menawarkan tipe-tipe tertentu yang disesuaikan dengan selera konsumen. Konsumen akan terlibat dalam memilih model, bahan, biaya. Sekarang sedang berkembang juga jasa bengkel motor modifikasi. Di sini bengkel menawarkan modifikasi khusus motor sesuai dengan keinginan pelanggan.

e. *Revenue Streams*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:33) *revenue streams* atau aliran dana masuk menggambarkan bagaimana organisasi memperoleh uang dari setiap *customer segment*. Aliran dana inilah yang memungkinkan organisasi tetap hidup. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transaction*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*).



Menurut Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:31) menyebutkan bahwa terdapat beberapa cara untuk membangun arus pendapatan antara lain:

1) Penjualan Aset

Jual beli merupakan aktivitas ekonomi manusia yang telah hadir di muka bumi ini sejak peradaban dimulai berabad-abad lampau. Hasil produksi perusahaan manufaktur adalah aset perusahaan tersebut. Memperoleh pendapatan dari penjualan aset sudah menjadi praktik bisnis yang lazim.

2) Biaya pemakaian

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran atas jasa atau barang tidak berwujud lainnya yang dimanfaatkan oleh pelanggan. Semakin banyak jasa yang ditawarkan dimanfaatkan oleh pelanggan, semakin banyak pula pelanggan akan membayar, dan akhirnya semakin besar pula aliran pendapatan. Perusahaan-perusahaan dalam berbagai industri jasa tentunya akan mengutamakan aliran pendapatan jenis ini, meskipun tidak dapat dihindari penciptaan aliran pendapatan jenis lainnya.

3) Biaya langganan

Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-segmen tertentu atas hak dan aksesibilitas untuk jasa yang dapat dimanfaatkan selama periode waktu tertentu pula. Contoh sederhana dari aliran pendapatan ini adalah biaya keanggotaan pada klub-klub olahraga. Dengan membayar sejumlah uang untuk biaya keanggotaan atau biaya berlangganan, dan bagi klub olahraga akan menjadi aliran pendapatannya. Pelanggan mempunyai hak untuk memanfaatkan sarana dan prasarana olahraga yang disediakan oleh klub untuk suatu periode waktu tertentu.

4) Sewa

Berbeda dengan biaya pemakaian ataupun biaya langganan, aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran oleh pelanggan dalam segmen-



segmen tertentu atas penyerahan hak eksklusif untuk pemanfaatan asset yang dimiliki perusahaan. Kaidah dasar dari aliran pendapatan ini adalah adanya harta tetap (*fixed asset*) yang tentunya berwujud secara fisik yang dimiliki oleh perusahaan, dan dapat dimanfaatkan oleh pelanggannya sebagai kompensasi pembayaran sewa. Perusahaan penyedia jasa penyewaan kendaraan dapat menjadi salah satu contoh sederhana untuk menggambarkan aliran pendapatan jenis ini.

5) Lisensi

Aliran pendapatan lainnya, yaitu lisensi, tercipta dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan karena mereka mendapatkan izin untuk menggunakan hak kekayaan intelektual perusahaan yang dilindungi secara hukum. Aliran uang yang dibayarkan oleh pelanggan kepada perusahaan akan disebut sebagai biaya lisensi. Dengan lisensi tersebut, pemegang lisensi akan mendapatkan hak untuk menggunakan kekayaan intelektual milik si pemberi lisensi.

6) Biaya jasa perantara

Biaya jasa perantara (*brokerage fee*) merupakan suatu aliran pendapatan yang pada umumnya diperoleh oleh perusahaan ataupun perorangan yang menerapkan model bisnis keagenan. Aliran pendapatan ini tercipta dari pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan, yang pada umumnya merupakan perusahaan yang melakukan penjualan asset atau jasa, kepada perusahaan perantara atas jasanya mewujudkan transaksi penjualan yang memberikan pendapatan bagi si perusahaan penjual tersebut.

di Indonesia aliran pendapatan seperti ini banyak diterapkan oleh perusahaan



perusahaan agen property, maupun perorangan yang bekerja sebagai agen asuransi.

7) Iklan

Aliran pendapatan ini dihasilkan dari pembayaran oleh pelanggan atas penggunaan media komunikasi sebagai tempat untuk mengiklankan atau mempromosikan produk barang atau jasanya. Secara tradisional, aliran pendapatan jenis ini umumnya dapat dinikmati oleh perusahaan-perusahaan yang berada dalam industry media, baik media cetak, elektronik, maupun media internet dan media luar ruang.

8) Donasi

Aliran pendapatan jenis donasi ini tercipta dari penerimaan sejumlah uang (atau produk berwujud yang dapat dinilai dengan satuan uang) dari individu maupun organisasi yang kita kenal dengan sebutan “Donor”, menggantikan termonologi umum yang sering kita sebut sebagai pelanggan (*customer*). Persamaan donor dengan pelanggan adalah bahwa keduanya akan ditempatkan di dalam building block yang sama dalam model bisnis ini, yaitu segmen pelanggan (*customer segment*). Dan keduanya tentu akan menerima sebetulnya value proposition dari organisasi model bisnis ini. Sedangkan perbedaan keduanya terletak pada manfaat yang akan diterima. Tidak ada produk, baik barang maupun jasa yang diterima oleh donor. Dengan memberikan sejumlah donasi, donor akan mendapatkan suatu manfaat yaitu pemenuhan misi organisasinya dalam hal tanggung jawab sosial.



f. **Key Resources**

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:35) *key resource* menggambarkan aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasiannya model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisasi mewujudkan value propositions yang dijanjikannya kepada pelanggan dengan baik. Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, asset intelektual (merek, hak cipta, paten, data base pelanggan), dan sumber daya manusia. Dari keempat sumber daya ini, sumberdaya intelektual merupakan salah satu asset yang sangat penting karena sulit ditiru. *Key resource* adalah sumber daya yang memungkinkan organisasi menjalankan key activities untuk menawarkan value proposition, menjangkau pasar, menjaga hubungan dengan segmen pelanggan, dan menghasilkan uang.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:169) *key resources* dalam organisasi berbentuk:

1) Manusia

Manusia merupakan sumber daya utama dalam organisasi. Bahkan dalam industri berbasis pengetahuan dan industri kreatif, manusia menjadi aspek yang sangat krusial. Pada perusahaan-perusahaan farmasi, misalnya, model bisnisnya sangat ditentukan oleh para ilmuwan yang berpengalaman dan tenaga kerja terampil.

2) Fasilitas

Fasilitas disini dapat berupa fasilitas fisik dan nonfisik. Fasilitas fisik misalnya adalah pabrik, bangunan, kendaraan, mesin. Fasilitas non fisik

nya adalah berupa system kerja. Para peritel seperti Carrefour dan



Alfamart sangat mengandalkan pada keunggulan system yang mengatur bisnis mereka.

3) Teknologi

Pada perusahaan-perusahaan yang *High-tech*, teknologi menjadi sumber daya utama yang sangat menentukan, bagi perusahaan telekomunikasi seperti PT Telkom, PT Indosat dan sejenisnya penguasaan teknologi terbaru menjadi penentu untuk mewujudkan value proposition yang dijanjikan kepada pelanggan.

4) Intelektual

Sumber daya intelektual seperti Brand, hak paten, hak cipta, produk database kini menjadi komponen yang semakin penting dalam model bisnis. Merk aqua misalnya, menjadi sumber daya yang sangat bernilai bagi Aqua group. Perusahaan-perusahaan jasa keuangan dan perbankan, menjadi database pelanggan sebagai sumber daya untuk menawarkan produk dan memberi pelayanan yang sesuai.

5) Channels

Saluran distribusi kini juga menjadi sumber daya yang penting. Bagi perusahaan *consumer good* saluran distribusi untuk produk mereka menjadi sangat penting. Demikian pula dengan P&G, saluran distribusi menjadi sumber daya yang krusial untuk bersaing dengan Unilever, misalnya.

g. Key Activities

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:36) yang dimaksud *key activities* (kegiatan inti) adalah kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis.



Sama halnya dengan *key resource*, *key activities* berperan penting dalam menciptakan value propositions. Kegiatan inti dari konsultan IT (*information*

technology) adalah kemampuan menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam suatu system IT yang tepat, atau kemampuan dokter mendiagnosis penyakit pasien. Tidak semua kegiatan di cantumkan dalam kotak “*Key Activities*” ini, melainkan hanya kegiatan kunci yang benar-benar menunjang keberhasilan suatu organisasi mengantarkan *value proposition*-nya ke customer. Hal ini tidak berarti bahwa kegiatan lainnya tidak penting. Hanya saja kegiatan lain tersebut cukup dilakukan dengan memahami standar minimal. *Key activities* adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan pelanggan, menyampaikannya kepada pelanggan, membina hubungan dengan pelanggan, serta mengelola pendapatan sebagai hasil penjualan produk/jasa dari pelanggan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:187) Setiap organisasi memiliki beragam aktivitas. Dalam pengembangan model bisnis, yang perlu di desain hanyalah aktivitas utama (*key activities*) saja. Ciri-ciri *key activities* di antaranya adalah:

- a) Kegiatan yang diperlukan untuk menghasilkan *value propositions*
- b) Menyalurkan *value proposition* kepada pelanggan
- c) Kegiatan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan
- d) Kegiatan untuk menangani aliran pendapatan

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:188) secara garis besar *key activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

- a) Operasi Produksi

Meliputi aktivitas-aktivitas yang terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyerahan produk dalam jumlah besar serta bermutu tinggi. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis pada perusahaan-



perusahaan manufaktur. Sebagai contoh adalah produsen mobil seperti atau produsen barang konsumsi. Aktivitas-aktivitas utama pada organisasi jenis produksi meliputi pengadaan bahan yang diperlukan dari pemasok, pengelolaan dalam proses produksi, serta penyaluran produk jadi atau jasa kepada pelanggan. Key Activities dalam kegiatan produksi secara umum dapat digeneralisasikan melalui kerangka sistem proses: input transformasi-output.

b) Operasi Jasa (Pelayanan)

Key activities pada bidang operasi jasa (peyanan) untuk membantu mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan, untuk memberikan solusi solusi baru bagi mereka. Aktivitas-aktivitas penyelesaian masalah khususnya merupakan jenis kegiatan operasi bagi konsultan, rumah sakit, dan organisasi-organisasi pelayanan lainnya.

c) Platform dan Jaringan

Organisasi yang bergerak dibidang ini misalnya eBay, Visa, Microsoft, Kaskus, dan sebagainya) secara terus menerus melakukan pengembangan dan penyempurnaan pada platform mereka. Aktivitas utama pada organisasi bisnis yang berbasis platform dan network meliputi perancangan, pembangunan, dan pengembangan hardware dan software, termasuk jaringan internet dan website.

h. *Key Partnerships*

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:37) Key Partnerships atau kemitraan kunci merupakan mitra kerjasama mengoperasikan organisasi. Organisasi lkan kemitraan ini untuk berbagai motif yang umumnya adalah:



penghematan karena tidak tercapainya ekonomi skala, mengurangi risiko, memperoleh sumber daya atau pembelajaran.

Oswerlader (2004) menyintesis definisi kemitraan adalah kesepakatan kerjasama yang diprakarsai secara sukarela antara dua atau lebih perusahaan yang independen untuk menyelesaikan proyek tertentu atau aktivitas bersama sama secara spesifik dengan mengkoordinasikan kemampuan, sumber daya, dan/atau kegiatan yang diperlukan. Dari definisi tersebut kita tahu bahwa kemitraan:

- 1) Melibatkan dua atau lebih pihak
- 2) Suatu bentuk kesepakatan
- 3) Kesepakatan dalam bentuk kegiatan dan sumber daya dalam melakukan kemitraan.

Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, antara lain :

- 1) Aliansi strategi antara non pesaing
- 2) *Competition*: kemitraan strategi antar pesaing
- 3) Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru
- 4) Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:204) Dalam melakukan kemitraan, organisasi memiliki empat tujuan yaitu:

- 1) Optimasi operasi
- 2) Mendapatkan sumber daya

dapatkan pengetahuan
sisi pasar



i. **Cost Structure**

Menurut Tim PPM Manajemen (2012:38) *cost structure* atau struktur biaya menggambarkan semua biaya yang muncul sebagai akibat dioperasikannya model bisnis ini. Semua upaya untuk mewujudkan *value proposition* melalui *channels* yang tepat, *key resources*, dan *key activities* yang andal, semuanya membutuhkan biaya. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi perusahaan yang dipilih, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2012:40) menyebutkan terdapat dua jenis *cost structure* yaitu:

1) *Cost driven*

Dalam model bisnis yang menekankan pada *cost driven*, upaya difokuskan pada minimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya menjadi ramping. Caranya adalah dengan cara menetapkan segmen pelanggan yang sensitif harga (*lowbudget*), menawarkan *value proposition* murah, mengurangi SDM melalui otomatisasi, dan mengalihdayakan nonaktivitas inti.

2) *Value-driven*

Dalam model bisnis yang menekankan *value driven*, efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama. Sasaran utamanya adalah memberi kepuasan kepada pelanggan dengan memberi pelayanan premium. Caranya adalah menetapkan sasaran pada segmen pelanggan yang tidak sensitif harga, *value proposition* yang menawarkan kemewahan dan pelayanan personalized. Contohnya adalah industri penerbangan.

Menurut Osterwalder dan Yves pigneur (2012:40) Cost Structure memiliki struktur sebagai berikut:



1) *Fixed Cost*

Biaya tetap atau *fixed cost* yang harus dikeluarkan tanpa dipengaruhi oleh volume aktivitas ataupun jasa dan produk yang dihasilkan. Contoh dari *fixed cost* adalah gaji pegawai, pengadaan dan pemeliharaan pabrik.

2) *Variable cost*

Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan mengikuti jumlah produk/jasa yang dihasilkan. Contohnya biaya variabel adalah biaya bahan mentah.

3) *Economies of Scale*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of Scale* memanfaatkan volume produk/jasa yang dihasilkan untuk menurunkan biaya,

4) *Economies of Scope*

Struktur biaya yang mengandalkan *economies of scale* memanfaatkan volume aktivitas untuk menurunkan biaya.

2.1.4. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

UMKM merupakan singkatan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan UU Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

1. Pengertian UMKM

Menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah:

- c. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur

n Undang-Undang 20/2008



- d. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang 20/2008
- e. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang 20/2008.

2. Kriteria UMKM

Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sebagaimana tercantum pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Karakteristik Dunia Usaha Sesuai UU No.20 Tahun 2008

No.	Uraian	Kriteria	
		Aset	Omzet
1.	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks 300 Juta
2.	Usaha Kecil	>50 Juta-500 Juta	>300 Juta-2,5 Miliar
3.	Usaha Menengah	>500 Juta-10 Miliar	2,5 Miliar-50 Miliar
4.	Usaha Besar	>10 Miliar	>50 Miliar

Sumber: Dhewanto dkk [2015:23]



3. Klasifikasi UKM (Usaha Kecil Menengah)

Berdasarkan pengembangannya, UKM di Indonesia dapat di bedakan menjadi empat kriteria, diantaranya:

- a. *Livelihood activities*, yaitu UKM yang dimanfaatkan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya adalah pedagang kaki lima.
- b. *Micro enterprise*, yaitu UKM yang punya sifat pengrajin namun belum punya sifat kewirausahaan.
- c. *Small dynamic enterprise*, yaitu UKM yang telah memiliki jiwa *entrepreneurship* dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor
- d. *Fast moving enterprise*, yaitu UKM yang punya jiwa kewirausahaan dan akan bertransformasi menjadi sebuah Usaha Besar (UB).

4. Ciri-Ciri UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

- a. Jenis komoditi/ barang yang ada pada usahanya tidak tetap, atau bisa berganti sewaktu-waktu
- b. Tempat menjalankan usahanya bisa berpindah sewaktu-waktu
- c. Usahanya belum menerapkan administrasi, bahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha masih disatukan
- d. Sumber daya manusia (SDM) di dalamnya belum punya jiwa wirausaha yang mumpuni
- e. Biasanya tingkat pendidikan SDM nya masih rendah
- f. Biasanya pelaku UMKM belum memiliki akses perbankan, namun sebagian telah memiliki akses ke lembaga keuangan non bank



Secara umum, UMKM biasanya belum punya surat ijin usaha atau legalitas, termasuk NPWP

5. Jenis-jenis UMKM

Seperti yang dijelaskan dari pengertian UMKM yang tertuang dalam Kepres RI No. 19 Tahun 1998 sebagai kegiatan ekonomi rakyat pada skala kecil yang perlu dilindungi dan dicegah dari persaingan yang tidak sehat. Pada dekade terakhir ini mulai marak bermunculan bisnis UMKM mulai dari skala rumahan hingga skala yang lebih besar.

Berikut ada 3 jenis usaha yang termasuk UMKM:

a. Usaha Kuliner

Salah satu bisnis UMKM yang paling banyak digandrungi bahkan hingga kalangan muda sekalipun. Berbekal inovasi dalam bidang makanan dan modal yang tidak terlalu besar, bisnis ini terbilang cukup menjanjikan mengingat setiap hari semua orang membutuhkan makanan

b. Usaha Fashion

Selain makanan, UMKM di bidang fashion ini juga sedang diminati. Setiap tahun mode tren fashion baru selalu hadir yang tentunya meningkatkan pendapatan pelaku bisnis fashion.

c. Usaha Agrobisnis

Siapa bilang usaha agrobisnis di bidang pertanian harus bermodalkan tanah yang luas. Anda bisa memanfaatkan perkarangan rumah yang disulap menjadi lahan agrobisnis yang menguntungkan.

2.2. Tinjauan Empiris

2.2.1. Pemetaan Program Pemberdayaan UMKM di Indoensia

1. Latar Belakang Kajian dan Pemetaan



usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) memiliki peran signifikan dalam perekonomian negara berkembang. Menurut Bank Dunia (2020), sebanyak

sembilan puluh persen dari entitas bisnis adalah UMKM yang kontribusinya pada penyerapan tenaga kerja global mencapai lima puluh persen. Selain itu, usaha kecil dan menengah formal berkontribusi terhadap empat puluh persen produk domestik bruto (PDB) di negara berkembang. UMKM juga memiliki peran penting dalam menuntaskan *Sustainable Development Goals* (SDGs), terutama untuk menstimulus inovasi, kreativitas, serta menciptakan pekerjaan layak bagi warga.

Peran tersebut menjadi dasar pemerintah Indonesia memperkuat komitmennya dalam mengembangkan UMKM yang dituangkan dalam strategi utama Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Pada RPJMN 2014-2019, pemerintah menekankan kebijakan untuk meningkatkan daya saing UMKM dan koperasi agar menjadi usaha berkelanjutan dan berskala besar. Pada RPJMN 2020-2024, pemerintah berkomitmen untuk menguatkan kewirausahaan dan UMKM guna meningkatkan nilai tambah ekonomi, lapangan kerja, investasi, ekspor, dan daya saing perekonomian melalui lima area prioritas, yaitu mengembangkan sumber daya manusia (SDM), meningkatkan akses ke jasa keuangan, meningkatkan nilai tambah produk UMKM di pasar domestik dan internasional, memperkuat kemitraan, serta memperbaiki peraturan dan kebijakan yang memengaruhi keberlangsungan UMKM.

Pemerintah telah lama menggulirkan program pemberdayaan atau pengembangan UMKM. Program tersebut dilaksanakan berbagai kementerian/lembaga (K/L) dengan beberapa area fokus, yakni meningkatkan akses ke pasar; meningkatkan akses ke jasa layanan keuangan; meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan kompetensi dan pendampingan; serta memperbaiki kebijakan untuk menciptakan ekosistem usaha yang kondusif dan kemudahan perizinan. Namun, pelaksanaan program UMKM tersebut



dipandang masih belum mendukung pengembangan UMKM. Laporan Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) pada 2018 menyatakan bahwa skala usaha yang masih kecil dibandingkan dengan standar internasional serta rendahnya produktivitas tenaga kerja di sektor UMKM merupakan indikasi belum optimalnya upaya pengembangan UMKM. Hasil kajian OECD tersebut menunjukkan bahwa ekosistem perekonomian yang masih kurang mendukung kemudahan dan keberlanjutan berusaha, serta masih kurangnya koherensi kebijakan UMKM skala nasional dan sinergi program untuk layanan pengembangan usaha, menjadi kendala pengembangan UMKM di Indonesia.

Pada Desember 2019, Presiden Joko Widodo menekankan perlunya program pemberdayaan UMKM yang sinergis agar terarah dan terkoordinasi (Hardiyan, 2019). Untuk mendukung visi tersebut, pemerintah mengambil langkah awal untuk memperkuat koordinasi dan sinkronisasi dalam program pengembangan UMKM. Salah satunya adalah pemetaan dan sintesis informasi terkait dengan:

- a. Apa saja program dan tipe pemberdayaan UMKM yang dilaksanakan Kementerian/Lembaga dan siapa target penerima program tersebut?
- b. Apa syarat atau kriteria untuk berpartisipasi dalam program pemberdayaan UMKM tertentu?
- c. Bagaimana mekanisme implementasi program pemberdayaan UMKM yang ada saat ini?
- d. Bagaimana mengharmonisasikan dan melakukan sinkronisasi program pemberdayaan UMKM secara ideal?



Untuk mendukung sinkronisasi program pemberdayaan UMKM di
a, Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K)

melaksanakan kajian mengenai pemetaan program pemberdayaan UMKM serta penelusuran upaya sinkronisasi program pemberdayaan UMKM.

Secara umum Kajian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Memetakan dan menganalisis program pemberdayaan UMKM yang dilaksanakan oleh berbagai Kementerian/Lembaga.
- b. Mengeksplorasi dan mengambil pelajaran dari negara lain yang memiliki pengalaman dalam mengharmonisasi dan menyinkronkan program pemberdayaan UMKM.
- c. Melakukan asesmen tentang kesiapan untuk sinkronisasi program pemberdayaan UMKM.
- d. Memberikan rekomendasi langkah-langkah yang diperlukan untuk sinkronisasi program pemberdayaan UMKM.

Kajian ini menggunakan pendekatan *desk and literature review* serta analisis kualitatif. Kegiatan dalam kajian ini meliputi sintesis berbagai literatur dan sumber untuk mendapatkan peta populasi program pemberdayaan UMKM, menjabarkan program pemberdayaan UMKM unggulan, membuat kajian sistematis tentang pengalaman negara lain, serta wawancara mendalam dengan narasumber dari negara bersangkutan, wawancara mendalam dengan narasumber pemangku kepentingan program pengembangan UMKM, serta membuat rekomendasi langkah-langkah sinkronisasi yang mungkin dapat dilaksanakan dan sesuai dengan konteks Indonesia.

2. Hasil Kajian dan Pemetaan

Pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan kontribusi usaha mikro, n menengah (UMKM) terhadap perekonomian. Namun, berbagai pemberdayaan UMKM yang telah dilaksanakan oleh kementerian dan



lembaga (K/L) hasilnya belum optimal. Sebab itu, sinkronisasi dan harmonisasi program pemberdayaan UMKM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program, sehingga bisa meningkatkan kontribusi UMKM terhadap perekonomian. Upaya tersebut memerlukan informasi mengenai sebaran dan jenis program pemberdayaan UMKM yang lengkap serta berbagai model pelaksanaan sinkronisasi.

Untuk itu, Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) bersama Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LD-FEB-UI) membuat pemetaan dan penelusuran upaya sinkronisasi program pemberdayaan UMKM, yang tujuan sebagai berikut:

- a. Memetakan dan menganalisis program pemberdayaan UMKM yang dilaksanakan oleh sejumlah K/L.
- b. Mengkaji pengalaman negara lain dan mengambil pelajaran (*best practice*) dari mereka dalam melakukan harmonisasi dan sinkronisasi program pemberdayaan UMKM.
- c. Melakukan asesmen kesiapan sinkronisasi program pemberdayaan UMKM.
- d. Memberikan rekomendasi yang diperlukan dalam sinkronisasi program pemberdayaan UMKM.

Kajian ini menggunakan pendekatan *desk review* serta analisis data kualitatif melalui wawancara mendalam dengan pelaksana program serta pemangku kebijakan. Kegiatan dalam kajian ini meliputi sintesis berbagai literatur dan sumber untuk mendapatkan peta populasi program pemberdayaan UMKM, mengidentifikasi program pemberdayaan UMKM, membuat kajian sistematis



pengalaman negara lain serta melakukan wawancara mendalam dengan per dari negara bersangkutan, melakukan wawancara mendalam dengan

pemangku kepentingan program pengembangan UMKM, serta membuat rekomendasi yang *feasible* dan sesuai dengan konteks Indonesia. Identifikasi awal mengenai pemetaan program pemberdayaan UMKM yang terdapat di K/L menunjukkan bahwa jenis program pemberdayaan UMKM yang ada saat ini sangat beragam, sumber data yang digunakan untuk mensasar peserta di setiap program berbeda, dan pelaksanaannya tersebar di berbagai K/L tanpa ada kategorisasi dan keterkaitan antar program yang jelas.

Dari pemetaan lanjutan yang dilakukan terhadap populasi program pemberdayaan UMKM, setidaknya terdapat 21 program pemberdayaan UMKM di bawah 19 K/L yang telah berjalan cukup lama (*sustainable*) dengan nilai anggaran dan jumlah penerima/peserta program yang relatif besar, serta menyasar kelompok rentan (miskin, perempuan) dengan sebaran alokasi sebagai berikut:

- a. Kelompok peningkatan kapasitas usaha (Rp 0,5 trilyun), meliputi sepuluh program, yaitu:
 - 1) Inovasi Desa–Ekonomi Lokal
 - 2) Desa Wisata
 - 3) Sentra Kewirausahaan Pemuda
 - 4) Diversifikasi Usaha Nelayan
 - 5) Tenaga kerja Mandiri
 - 6) Pemberdayaan Pelaku usaha
 - 7) Pendidikan Wirausaha Unggulan
 - 8) Industri Rumahan
 - 9) UMKM Go Online



Export Coaching

b. Kelompok pembiayaan (Rp 167,3 triliun), meliputi delapan program, yaitu:

- 1) Kredit Usaha Rakyat
- 2) Bantuan Wirausaha Pemula
- 3) UMi
- 4) PNM Mekaar
- 5) PNM UlaMM
- 6) Modal Usaha Kelautan
- 7) Peningkatan Keluarga Sejahtera
- 8) KUBE

c. Kelompok ekosistem (Rp 0,3 triliun), meliputi tiga program, yaitu:

- 1) Pusat Layanan Unit Terpadu (PLUT)
- 2) Pendaftaran Kekayaan Intelektual
- 3) Penyusunan Laporan Keuangan

Mayoritas program pemberdayaan UMKM yang dilaksanakan oleh K/L saat ini masih berfokus pada pembiayaan UMKM, terutama dari perbankan dan lembaga keuangan, serta pendampingan UMKM. Sebagian besar program ditargetkan untuk pelaku usaha mikro dan ultramikro. Literatur menunjukkan bahwa sebagian usaha mikro enggan mengakses permodalan yang berasal dari perbankan dan lembaga keuangan non-perbankan. Salah satu penyebabnya adalah mayoritas UMKM menggunakan usahanya hanya untuk menambah pendapatan dan bertahan hidup. Berbagai laporan menyebutkan bahwa UMKM, terutama skala mikro dan kecil, yang memiliki visi untuk mengembangkan usahanya agar “naik kelas” jumlahnya masih sangat sedikit. Hal ini tercermin dari rendahnya serapan penyaluran kredit mikro dan

aan kredit untuk tambahan modal atau konsumsi rumah tangga, bukan estasi pengembangan usaha.



Untuk meningkatkan efektivitas program pemberdayaan UMKM, pemerintah memiliki visi untuk menyinkronkan program pemberdayaan UMKM. Dalam visi tersebut, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah akan memiliki peran penting dalam koordinasi kebijakan, program, dan pendataan program UMKM serta penerima/peserta program. Namun untuk melaksanakan koordinasi dengan baik, Kementerian Koperasi dan UKM memerlukan dukungan dalam bentuk peraturan dan perubahan kelembagaan. Salah satunya adalah menaikkan level organisasi sebagai koordinator pelaksana (*acting coordinator*) program pemberdayaan UMKM, sehingga memungkinkan K/L teknis untuk melaporkan program dan data kepada Kementerian Koperasi dan UKM. Selain itu, penguatan sumber daya manusia serta organisasi diperlukan agar Kementerian Koperasi dan UKM mampu membangun sistem basis data, harmonisasi regulasi dan kebijakan, serta program “*one-gate policy*”. Pengalaman Malaysia, India dan Taiwan menunjukkan bahwa komitmen untuk mengembangkan UMKM tingkat tinggi dan berskala nasional merupakan langkah awal yang sangat penting untuk memulai sinkronisasi program, baik melalui lembaga tersendiri maupun melalui kementerian.

Kajian ini merumuskan beberapa langkah yang dapat ditempuh untuk mewujudkan sinkronisasi program pemberdayaan UMKM di Indonesia, di antaranya:

- a. Membuat komitmen bersama secara nasional dan tingkat tinggi untuk pengembangan UMKM.

Pembentukan Dewan Nasional Pengembangan UMKM yang diketuai

Presiden merupakan salah satu opsi untuk mewujudkan komitmen at tingkat tersebut. Namun perlu diingat bahwa pembentukan Dewan



Nasional memerlukan target dan kriteria penunjang yang jelas untuk mengurangi pemborosan anggaran.

- b. Penyesuaian aturan mengenai kelembagaan Kementerian Koperasi dan UKM sebagai koordinator pelaksana dan penyelaras program pemberdayaan UMKM di Indonesia.

Penguatan kelembagaan diperlukan agar Kementerian Koperasi dan UKM memiliki kewenangan dan kapasitas melakukan fungsi koordinasi lintas sektor, termasuk untuk membangun basis data program terpadu serta mekanisme pelaporan program pemberdayaan UMKM lintas sektor dalam *one-gate policy*. Beberapa hal yang dipandang perlu dilakukan adalah:

- 1) Amandemen Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 dengan tambahan pasal yang menyatakan bahwa Kementerian Koperasi dan UKM adalah koordinator pelaksana keseluruhan program pemberdayaan UMKM tingkat nasional dan berhak menyelenggarakan sistem basis data terpadu lintas sektor serta sistem pengawasan dan evaluasi program.
- 2) Meningkatkan kategori kewenangan Kementerian Koperasi dan UKM menjadi kategori untuk melaksanakan fungsi penyelaras kebijakan khusus UMKM.
- 3) Meningkatkan alokasi anggaran Kementerian Koperasi dan UKM untuk membangun basis data dan pelaporan program pemberdayaan UMKM lintas sektor di tingkat nasional dan daerah.

- c. Membangun basis data terpadu program pemberdayaan UMKM tingkat nasional dan daerah.



Setelah memiliki kewenangan koordinasi melalui tahap penyesuaian, Kementerian Koperasi dan UKM dapat melakukan koordinasi

penyusunan basis data terpadu program pemberdayaan UMKM yang komprehensif antar sektor di tingkat nasional dan daerah. Kementerian Koperasi dan UKM kemudian dapat mengidentifikasi tumpang-tindih penerima program serta menentukan kebutuhan program untuk berbagai jenis UMKM.

- d. Membangun sistem pemantauan dan evaluasi program pemberdayaan UMKM.

Kementerian Koperasi dan UKM akan membangun dan menjalankan sistem pemantauan dan evaluasi tersebut serta memberikan umpan balik bagi K/L dalam melaksanakan program dan mencapai target. Arah kebijakan pengembangan UMKM idealnya tidak bersifat *one-size fits all* atau satu ukuran untuk semua, tetapi dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap UMKM yang karakteristiknya beragam. Sebagai contoh, untuk usaha ultramikro dan mikro dapat dikembangkan skema permodalan yang membedakan jenis usaha yang “*survivalist*” dan “*growth oriented*”. Kredit ultramikro untuk jenis usaha *survivalist* bagi UMKM yang *non-bankable* dibuat skema tersendiri. Adapun program permodalan KUR ditargetkan untuk usaha yang mau naik kelas. Sementara itu, program pelatihan kompetensi sumber daya manusia UMKM dapat ditargetkan untuk UMKM yang memiliki visi mengembangkan usaha. Desain program akan lebih efektif bila melibatkan asosiasi pelaku dan pendamping UMKM. Selanjutnya detail program pemberdayaan UMKM dapat dilihat pada table 2.3. berikut:



Tabel 2.3. Detilisasi Program Pemberdayaan UMKM Terpilih*

No.	Nama Program	Nama K/L	Tahun Mulai	Anggaran (Rp Miliar)	Target Penerima	Unit penerima
1	Kredit Usaha Rakyat (KUR)	Kemenko Ekonomi	2007	120.000	4.906.491	debitur
2	Bantuan Wirausaha Pemula (Start Up Capital)	Kemenkop UKM	2011	30	2.603	individu
3	Pembiayaan Ultra Mikro (UMi)	Kementerian Keuangan	2017	3.000	979.729	debitur
4	PNM Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Prasejahtera)	Kementerian BUMN/PT. PNM Indonesia	1999	20.190	6.043.840	debitur
5	PNM ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro)	Kementerian BUMN/PT. PNM Indonesia	2008	3.976	73.000	individu
6	Pengelolaan Modal Usaha Kelautan dan Perikanan	Kementerian Kelautan dan Perikanan	2009	182,5	3.945	individu
7	Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Sejahtera (UPPKS)	BKKBN	1994	3,9	842.254	keluarga
8	Kelompok Usaha Bersama (KUBE)	Kementerian Sosial	2015	20.000	101.018	kelompok
9	UMKM Go online/Program Pengembangan Aplikasi Informatika	Kementerian Komunikasi dan Informasi	2017	34	6.435.216	unit usaha
10	Program Pendampingan Export Coaching Program/ Pengembangan Pasar dan Informasi Ekspor	Kementerian Perdagangan	2010	161,8	810	peserta



Lanjutan Tabel 2.3.

No.	Nama Program	Nama K/L	Tahun Mulai	Anggaran (Rp Miliar)	Target Penerima	Unit penerima
11	Inovasi Desa - Bantuan Pemerintah Pengembangan Ekonomi	Kementerian Desa dan PDT	2018	50	117	desa
12	Pendampingan Desa Wisata dan Kemitraan Usaha Rakyat/	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	2012	10	3.350	individu
13	Bantuan Wirausaha Muda Pemula (WMP) dan Sentra Kewirausahaan	Kementerian Pemuda dan Olahraga	2018	17,2	1.034	individu
14	Program Pengembangan dan Diversifikasi Usaha Nelayan dan	Kementerian Kelautan dan Perikanan	2017	3,8	2.165	keluarga
15	Pendampingan Tenaga Kerja Mandiri/Program Penempatan dan	Kementerian Tenaga Kerja	2017	58,1	16.600	individu
16	Pemberdayaan Masyarakat dan Pelaku Usaha	Badan Pengawas Obat dan Makanan (BOPM)	2018	14,7	27.702	unit usaha
17	Pendidikan Kecakapan Wirausaha Unggulan (PKWU)	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	2016	211,7	72.000	individu
18	Pusat Layanan Unit Terpadu (PLUT)	Kemenkop UKM	2013	96	N/A	debitur
19	Fasilitasi Pendaftaran Kekayaan Intelektual Produk/ Jasa Ekonomi Kreatif	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	2016	13,1	1.875	produk
20	Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan UMKM (SI-APIK)	Bank Indonesia (BI)	2015	179,6	1.299	individu
21	Industri Rumahan	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	2016	5,4	3.764	perempuan

* Keterangan:

- Berdasarkan program Tahun Anggaran 2019
- Program ditentukan berdasarkan keberlangsungan program (telah lama dijalankan), nilai anggaran dan jumlah penerima relatif besar, serta menyangkut kelompok rentan (penduduk miskin, perempuan).

Sumber: Laporan Hasil Pemetaan Program Pemberdayaan UMKM (TNP2K 2021)

3. Tantangan dan Permasalahan Program Pemberdayaan UMKM

Sebagian besar program pemberdayaan UMKM yang dilaksanakan oleh

ian/Lembaga saat ini berfokus pada pembiayaan UMKM, terutama dari
in dan lembaga keuangan, serta pendampingan UMKM. Sebagian



besar program ditargetkan kepada pelaku usaha mikro dan ultramikro. Untuk mendukung dan memberdayakan usaha mikro, pemerintah memberi bantuan berupa pembiayaan atau pemberian modal usaha. Program unggulan pemberian modal yang ada di Indonesia saat ini adalah KUR. Di samping itu, terdapat program-program pembiayaan lain dalam skala yang lebih kecil, seperti bantuan permodalan usaha melalui BUMDes, KUPS, dan KUBE, PKK, dan PKWU.

Berbagai skema pembiayaan UMKM telah dirancang dan disalurkan melalui perbankan maupun non-perbankan. Namun, program tersebut dianggap masih belum terealisasi dengan baik dan tidak mencapai sasaran. Per 2019, hanya sekitar dua puluh persen dari alokasi anggaran pembiayaan UMKM (setara dengan Rp 11 triliun) yang tersalurkan ke UMKM, termasuk realisasi program KUR. Literatur menunjukkan bahwa sebagian usaha mikro enggan mengakses permodalan yang berasal dari perbankan dan lembaga keuangan non-perbankan.

Salah satu faktor yang berkontribusi pada keengganan tersebut adalah bahwa mayoritas UMKM menggunakan usahanya untuk menambah pendapatan dan bertahan hidup. Berbagai laporan menyebutkan bahwa UMKM, terutama skala mikro dan kecil, yang memiliki visi untuk mengembangkan usahanya agar “naik kelas” masih sangat rendah. Hal ini tercermin dari rendahnya serapan penyaluran kredit ultramikro serta penggunaan kredit untuk tambahan modal atau konsumsi rumah tangga, dan bukan untuk investasi pengembangan usaha.



"[Data kami menunjukkan] baru 20 persen atau Rp11 triliun yang baru ditujukan bagi UMKM, termasuk untuk KUR sempat saat ini. Debitur juga totalnya masih 18 juta orang." (Informan Kemenkop UKM)

Strategi pemberian modal usaha bagi usaha ultramikro dan mikro diharapkan dapat menjadi insentif bagi pelaku usaha dalam mengembangkan usaha dan, pada akhirnya, membawa usahanya naik kelas. Namun, strategi tersebut perlu ditinjau secara berkala karena setidaknya terdapat dua hal yang perlu menjadi perhatian. Pertama, literatur dan statistik industri menunjukkan sebagian besar usaha mikro tidak tertarik pada fasilitas program kredit perbankan. Kedua, masih banyak pelaku usaha ultramikro dan mikro yang enggan mengakses permodalan, baik melalui layanan perbankan maupun non-perbankan.

Ketidaktertarikan pelaku usaha terhadap permodalan usaha merefleksikan keengganan mereka untuk mengembangkan usahanya—atau dalam terminologi khusus disebut juga keengganan untuk naik kelas. Meski banyak cendekia yang membuat *growth stage model* untuk bisnis dengan skala usaha kecil ke besar (Davidsson, Achtenhagen, dan Naldi; 2005) (McMahon R. G., 1998), tidak semua pelaku usaha mengikuti fase pertumbuhan bisnis yang demikian karena proses pertumbuhan unit usaha dari skala kecil ke lebih besar dinilai kompleks (Jacobs, Kotze, Merwe, dan Gerber; 2011).

Studi juga menunjukkan bahwa banyak pelaku usaha UMKM tidak memiliki aspirasi untuk bertumbuh dan berkembang karena berada dalam kondisi yang efektif untuk bekerja sendiri (*effectively self-employment situations*) (Tewari, Skilling, dan Wu; 2013). Sebagai tambahan, independensi dan otonomi adalah

utama untuk pembentukan usaha, sementara alasan pendapatan dan lapangan usaha adalah alasan sekunder (Global Entrepreneurship Monitor,



2011). Oleh karena itu, pengukuran keberhasilan UMKM berdasarkan perkembangan jumlah unit usaha memang penting, namun bukan yang utama karena ukuran tersebut tidak mencerminkan *subsequent growth*. Baik karena pilihan mandiri ataupun karena terkondisikan, unit usaha dalam kategori ini akan tetap berskala kecil meski mereka bisa bertahan dalam waktu yang panjang (Tewari, Skilling, dan Wu; 2013).

Temuan studi mengenai karakteristik UMKM yang enggan bertumbuh tersebut tercermin dari perkembangan UMKM di Indonesia. Menurut informan dari kalangan akademisi, tujuan pengembangan UMKM agar “naik kelas” masih belum tercapai, yang terlihat dari sangat kecilnya kontribusi usaha besar dalam perekonomian. Menurut informan tersebut, program pembiayaan UMKM dari pemerintah hanya mampu menjangkau sebagian kecil UMKM yang kemudian terus berulang menjadi penerima manfaat program. Dengan kata lain, program yang sama cenderung diakses oleh UMKM debitur yang sama berulang kali. Hal ini memengaruhi lambatnya upaya pemerintah untuk meningkatkan skala UMKM secara luas.

“Tujuan penguatan kebijakan UMKM sesuai UU Nomor 20 Tahun 2008 adalah untuk meningkatkan skala UMKM. Namun, tujuan tersebut belum terlihat hasilnya. Hasil Sensus Ekonomi 2016 menunjukkan bahwa proporsi usaha besar hanya 0,01 persen dari total unit usaha dan tidak ada perubahan. Sejak tahun 1987, pemerintah sudah memberikan kebijakan kredit pembiayaan. Tapi masalahnya debitur kredit semacam ini, seperti KUR atau lewat LPDB, bisa empat kali mengajukan dan mendapatkan kredit. Idealnya ada pembatasan maksimal [satu UMKM] mendapatkan kredit dan bukan menambah lembaga penyalur, nanti akan menambah beban biaya.” (Informan akademisi).

Akses UMKM ke pembiayaan yang masih rendah tersebut juga terkait dengan hambatan pengembangan usaha lainnya. Akses ke perizinan, terutama



mbuka usaha dan meningkatkan mutu produk, termasuk pemasaran dan produk, merupakan masalah lain yang menghambat pengembangan

UMKM di Indonesia. Pengembangan UMKM memerlukan kebijakan yang memiliki sasaran di setiap proses dari hulu ke hilir. Namun hal tersebut memerlukan sumber daya besar karena jumlah usaha mikro dan kecil sangat besar.

“... dalam UU UMKM yang baru, kita menekankan pada upaya agar [usaha] mikro dan kecil harus naik kelas. [Untuk] kelas menengah dan besar sudah familiar dengan [praktik usaha] yang bagus. [Pemerintah] harus mengajari [UMKM] seluruh [proses] dari hulu ke hilir, dari legalitas, sertifikasi, pembiayaan, proses produksi, pemasaran, standar, desain produk. Masalahnya, usaha skala mikro [jumlahnya] cukup banyak [di Indonesia].” (Informan Kemenko Perekonomian).

Bentuk program pemberdayaan selain pembiayaan adalah pelatihan.

Dalam konteks yang serupa, yaitu pelaku usaha yang masih memiliki kecenderungan untuk menjadi *survivalist*, pelaksanaan program pelatihan bisa menjadi tidak efektif jika pelaku usaha tidak memiliki aspirasi untuk mengembangkan usaha. Salah satu opsi program pemberdayaan yang bisa diperkuat adalah program pendampingan usaha (seperti penumbuhan industri kecil, menengah, dan aneka; *coaching* program untuk ekspor; P2H; PPID-PEL; dan lain-lain). Pemerintah juga mengemas program pendampingan tersebut dalam bentuk program “inkubator” usaha. Pada RPJMN 2020-2024, pemerintah menaruh perhatian khusus pada usaha rintisan karena potensi kontribusinya untuk meningkatkan tenaga kerja.

“...kita ingin membangun *startup* yang dulu belum [menjadi perhatian] pada periode 2014-2019. Kita menekankan pada pendampingan [melalui] inkubator *startup* agar mereka lebih mandiri dan mampu mengakses sumber daya, termasuk pembiayaan dari investor.” (Informan Bappenas).

Namun, program non-pembiayaan tersebut memiliki skala atau jangkauan yang lebih kecil dibandingkan dengan pembiayaan. Pelaksanaan program perizinan, pendampingan, pemasaran dan lainnya masih bersifat “keharusan” dan

memiliki standar dan prosedur yang tertata.



“... kebijakan [non-pembiayaan] tidak semasif KUR. Contohnya, Kemenkop UKM punya Pusat Pelayanan Terpadu yang memberikan pendampingan hampir di seluruh kota; Rumah Kreatif BUMN, [dengan] BUMN dipaksa membuat untuk menolong UMKM [binaan]. Tapi efektivitas [program tersebut] belum tahu. *Effort* pemerintah sudah banyak, dan melibatkan swasta, tapi hasilnya ‘begitu-begitu’ saja.” (Informan akademisi).

4. Rangkuman Hasil Kajian dan Pemetaan

Pemerintah Indonesia telah berkomitmen untuk terus meningkatkan kontribusi UMKM terhadap perekonomian. Berbagai program pemberdayaan UMKM telah dilaksanakan oleh K/L, tetapi pengembangannya masih belum optimal. Sinkronisasi dan harmonisasi program pemberdayaan UMKM dinilai akan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program terutama untuk mengembangkan usaha dan kontribusi UMKM. Upaya sinkronisasi tersebut memerlukan informasi yang lengkap tentang sebaran dan jenis program pemberdayaan UMKM, serta penyusunan model pelaksanaan sinkronisasi.

Hasil Pemetaan Program Pemberdayaan UMKM yang disusun oleh TNP2K dan Lembaga Demografi FEB UI menunjukkan bahwa program pemberdayaan UMKM umumnya berfokus pada permodalan untuk usaha skala mikro. Adapun program yang bertujuan membangun kompetensi dan memperluas akses pasar masih dilakukan dengan cakupan relatif kecil dan tidak memiliki target kriteria penerima/peserta yang jelas.

Untuk meningkatkan efektivitas program pemberdayaan UMKM, pemerintah Indonesia memiliki visi untuk menyinkronkan program pemberdayaan UMKM. Dalam visi tersebut, Kementerian Koperasi dan UKM akan memiliki peran penting dalam koordinasi kebijakan, program dan pendataan program UMKM,

penerima/peserta program. Namun untuk melaksanakan fungsi koordinasi yang baik, Kemenkop UKM memerlukan dukungan dalam bentuk peraturan dan



perubahan kelembagaan. Salah satu hal yang diperlukan Kemenkop UKM untuk menjalankan peran koordinasi antar-K/L adalah meningkatkan level organisasi sebagai koordinator sehingga memungkinkan K/L teknis untuk melaporkan program dan data kepada Kemenkop UKM. Selain itu, penguatan sumber daya manusia serta organisasi juga diperlukan agar Kemenkop UKM mampu membangun sistem basis data, kebijakan, dan program dalam kebijakan “*one-gate policy*”.

Pengalaman dari Malaysia, India dan Taiwan menunjukkan bahwa komitmen untuk membawa UMKM ke tingkat yang lebih tinggi dan dalam skala nasional merupakan langkah awal yang sangat penting untuk mengefektifkan pelaksanaan sinkronisasi program, baik melalui lembaga tersendiri maupun melalui kementerian. Selain itu, institusi yang bertanggung jawab dengan pengembangan UMKM memerlukan otoritas yang cukup tinggi atau dukungan dari otoritas tingkat tinggi untuk melakukan fungsi koordinasi, *monitoring*, dan evaluasi program UMKM yang dilaksanakan berbagai pihak. Di India, Kementerian UMKM memiliki dasar hukum yang kuat serta mengatur berbagai aspek yang terkait dengan pengembangan UMKM. Institusi kementerian dipilih sebagai penyelenggara urusan sektor UMKM karena diperlukan otoritas yang mampu melakukan koordinasi dengan dan antar-negara bagian di India. Dalam melaksanakan fungsinya, ada beberapa institusi “turunan” di bawah kementerian.

Sementara di Taiwan, institusi setingkat direktorat dipilih karena alasan efisiensi. Hal ini terkait dengan jumlah penduduk di Taiwan yang relatif lebih kecil dibandingkan dengan India dan Indonesia serta birokrasi yang efisien. Sehingga,



...sana teknis mampu menjalankan program pemberdayaan UMKM.

5. Sinkronisasi Program Pemberdayaan UMKM di Indoensia

Hasil Pemetaan Program Pemberdayaan UMKM menunjukkan terdapat 29 K/L yang melaksanakan 120 program/kegiatan. Data tersebut diperoleh setelah melakukan penelusuran dengan menggunakan kata kunci pada Perpres 78 Tahun 2020 tentang APBN. Selain itu, menurut data alokasi anggaran yang terkait dengan UMKM tahun anggaran 2019-2020 di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, tercatat ada sembilan K/L yang melaksanakan 72 program/kegiatan. Dari hasil *desk review* dan wawancara mendalam LD FEB UI, teridentifikasi ada 22 K/L yang melaksanakan 64 program.

Dari 64 program hasil pemetaan LD FEB UI, sebanyak 21 program diusulkan menjadi program unggulan karena keberlanjutannya, memiliki anggaran dan cakupan penerima/peserta cukup besar, dan menysasar kelompok rentan, seperti warga miskin dan perempuan. Beberapa program merupakan kombinasi dari beberapa bentuk/jenis pemberdayaan, seperti PNM ULaMM dan UPPKS, yang memiliki unsur pembiayaan, pelatihan, pendampingan, dan bantuan akses pasar. Sejumlah program juga teridentifikasi memiliki karakteristik yang hampir sama, seperti UMi dan PNM Mekaar, serta industri rumahan dan UPPKS. Banyak program berfokus pada pemberdayaan usaha mikro dan kecil, sementara program untuk membangun kompetensi sumber daya manusia dan perluasan pasar memiliki cakupan yang relatif kecil dan tidak memiliki target yang jelas. Adapun keterbatasan pada hasil pemetaan program pemberdayaan ini adalah tumpang-tindih penerima manfaat program tidak dapat diketahui karena belum ada sistem atau basis data terpadu pengelolaan UMKM.



Dari hasil pemetaan serta wawancara mendalam dengan pemangku dan penelusuran *best practice* di Malaysia, Taiwan, dan India, kajian

ini menyimpulkan bahwa proses sinkronisasi merupakan hal mendasar yang perlu dilakukan pemerintah Indonesia. Beragam program pemberdayaan UMKM telah dilaksanakan berbagai K/L, baik untuk pembiayaan, pendampingan, pelatihan, ataupun inkubator bisnis. Namun selama ini pelaksanaannya dilakukan oleh masing-masing K/L tanpa terkoordinasi dengan baik. Koordinasi yang dilakukan masih terbatas dan belum dijalankan oleh satu lembaga yang memiliki otoritas penuh untuk melaksanakan fungsi koordinasi.

Kementerian Koperasi UKM merupakan lembaga yang ditunjuk sebagai *leading sector* pemberdayaan UMKM di Indonesia. Ia memiliki tugas dan fungsi koordinasi dan penyelarasan program antar sektor bersama dengan Bappenas untuk perencanaan dan Kemenko Perekonomian untuk harmonisasi kebijakan antarsektor. Namun kewenangan serta sumber daya Kemenkop UKM masih terbatas untuk melakukan fungsi koordinasi lintas sektor karena kementerian ini juga melakukan fungsi teknis pelaksanaan program UMKM. Kewenangan dan anggaran terbatas tersebut menjadi faktor penghambat Kemenkop UKM dalam mengoordinasikan kebijakan serta menyelaraskan basis data. Saat ini, terdapat potensi tumpang-tindih penerima program pemberdayaan UMKM, terutama program pembiayaan. Basis data terpadu sertapelaporan satu pintu dapat menjadi solusi. Dengan catatan, integrasi dilakukan oleh Kemenkop UKM yang memiliki kewenangan penuh untuk meminta data, informasi, serta laporan pelaksanaan program di masing-masing kementerian pelaksana program UMKM. Bercermin pada pengalaman Malaysia dan India, pemberian kewenangan kepada satu institusi perlu dilandasi komitmen tinggi serta peraturan perundang-undangan

dukung.



6. Rekomendasi Hasil Kajian dan Pemetaan

Berdasarkan kesimpulan di atas, kajian ini merekomendasikan tahapan makro untuk proses sinkronisasi program pemberdayaan UMKM yang akan dilakukan Kemenkop UKM yang meliputi:

- a. Membuat komitmen bersama secara nasional dan tingkat tinggi untuk pengembangan UMKM. Pembentukan Dewan Nasional Pengembangan UMKM yang diketuai oleh Presiden RI merupakan salah satu opsi untuk mewujudkan komitmen tingkat tinggi tersebut. Namun perlu diingat bahwa pembentukan dewan nasional memerlukan target dan kriteria penunjukan yang jelas untuk mengurangi pemborosan anggaran.
- b. Penyesuaian aturan mengenai kelembagaan Kemenkop UKM sebagai koordinator dan penyelaras program pemberdayaan UMKM di Indonesia. Penguatan kelembagaan Kemenkop UKM diperlukan agar kementerian ini memiliki kewenangan dan kapasitas melakukan fungsi koordinasi lintas sektor, termasuk untuk membangun basis data program terpadu serta pelaporan program pemberdayaan UMKM lintas sektor dalam “*one-gate policy*”. Beberapa hal yang dipandang perlu dilakukan adalah:
 - 1) Amendemen UU Nomor 20 Tahun 2008 dengan tambahan pasal yang menyatakan bahwa Kemenkop UKM adalah koordinator keseluruhan program pemberdayaan UMKM tingkat nasional serta berhak menyelenggarakan sistem basis data terpadu lintas sektor dan sistem pengawasan dan evaluasi program.
 - 2) Meningkatkan kategori kewenangan Kemenkop UKM menjadi kategori satu untuk melaksanakan fungsi penyelarasan kebijakan khusus UMKM.



- 3) Alokasi anggaran Kemenkop UKM untuk membangun basis data dan pelaporan program pemberdayaan UMKM lintas sektor di tingkat nasional dan daerah.
- c. Membangun basis data terpadu program pemberdayaan UMKM tingkat nasional dan daerah. Setelah memiliki kewenangan koordinasi melalui tahap penyesuaian aturan, Kemenkop UKM dapat melakukan koordinasi penyusunan basis data terpadu program pemberdayaan UMKM yang komprehensif antarsektor di tingkat nasional dan daerah. Kemenkop UKM kemudian dapat mengidentifikasi tumpang-tindih penerima program serta mengidentifikasi kebutuhan program untuk berbagai jenis UMKM.
- d. Membangun sistem monitoring dan evaluasi program pemberdayaan UMKM. Kemenkop UKM akan membangun dan menjalankan sistem monitoring dan evaluasi tersebut serta memberikan umpan balik bagi K/L dalam hal pelaksanaan program dan pencapaian target. Arah kebijakan pengembangan UMKM idealnya tidak bersifat *“one-size fits all”* atau satu kebijakan untuk semua UMKM, tetapi dirancang untuk memenuhi kebutuhan karakteristik UMKM yang beragam. Sebagai contoh, untuk usaha ultramikro dan mikro, dapat dikembangkan skema permodalan yang membedakan jenis usaha yang *“survivalist”* dan *growth oriented*. Program UMi dan Mekaar untuk UMKM survivalist dibuat skema tersendiri melalui teknologi finansial agar UMKM yang *non-bankable* dapat dengan mudah mendapatkan pembiayaan. Adapun program permodalan KUR ditargetkan untuk usaha yang mau naik kelas. Sementara itu, program pelatihan kompetensi SDM dapat ditargetkan untuk yang UMKM yang memiliki visi



mengembangkan usaha. Desain program akan lebih efektif bila melibatkan asosiasi pelaku dan pendamping UMKM.

Selengkapnya uraian tentang rekomendasi hasil kajian dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Langkah untuk Pelaksanaan Sinkronisasi Program Pemberdayaan UMKM di Indonesia (TNP2K, 2021)

2.2.2. Penelitian Terdahulu

Studi pemberdayaan UMKM sering dipahami dari perspektif manajemen dengan optimalisasi fungsi-fungsi manajemen itu sendiri, sehingga kajian lebih mengarah pada bagaimana menumbuhkan sumber daya organisasi pelaku UMKM untuk dapat lebih kompetitif dan maju bersama dengan pelaku UMKM lainnya yang di dalamnya dibutuhkan manajemen untuk mengoptimalkan berbagai sumber daya dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan. Kajian berikut pemahaman tersebut

dari perspektif pemberdayaan dengan model-model tertentu untuk sipasi faktor penghambat dan mendorong kekuatan baik internal maupun



eksternal, dengan mereviu penerapan pemberdayaan UMKM dalam potret kajian terdahulu.

1. Lila Bismala & Susi Handayani (2014), Model Manajemen UMKM Berbasis Analisis SWOT

Penelitian ini meliputi beberapa variabel yaitu: Model Manajemen UMKM, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Produksi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, dan Kinerja UMKM. Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan (*developmental research*) dengan ciri penelitian dilakukan dalam waktu panjang (3 tahun) secara bertahap.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, pendekatan penelitian berupa statistik deskriptif, sumber data primer meliputi kuesioner (daftar pertanyaan) terhadap responden dan pengamatan (observasi) terhadap kelompok pelaku UMKM yang terpilih, sumber data Sekunder adalah dokumen yang terkait dengan data potensi UMKM. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan: 1) Statistik deskriptif, dengan interpretasi nilai rata-rata skor 2) Menggambarkan/memetakan dan menganalisis dengan menggunakan matriks SWOT.

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk membuat model manajemen yang sesuai dengan kondisi UMKM sehingga bisa diaplikasikan lebih jauh untuk mengembangkan UMKM-UMKM yang ada di wilayah Sumatera Utara. Sedangkan tujuan khususnya adalah: 1) Mengetahui/mengidentifikasi kegiatan-kegiatan manajemen (produksi, sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran) yang dilakukan oleh UMKM, 2) Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan UMKM dan produknya, dan 3) Merancang model

en bagi pengembangan UMKM



Temuan penelitian meliputi:

- a. UMKM yang ada di wilayah Sumatera Utara dapat dikatakan membentuk kluster sendiri, yang biasanya terjadi karena turun temurun dilakukan oleh orang tua dan pendahulunya. Pembentukan lokasi usaha salah satunya ditentukan oleh kemudahan memperoleh bahan baku. Misalnya untuk kerajinan anyaman tikar dan bamboo, berada di wilayah Binjai Stabat. Jenis usaha konveksi, bordir, perajin sepatu, tas dan sandal berada di wilayah Medan Denai dan sekitarnya, salah satunya karena dekat dengan sumber bahan baku. Kategori jawaban responden yang dikelompokkan menjadi baik dapat diartikan bahwa apa yang menjadi pertanyaan sudah diaplikasikan pelaku UMKM. Pernyataan yang bernilai sedang memiliki arti kadang-kadang diaplikasikan dan kadang-kadang tidak. Nilai jawaban tidak baik dapat diartikan bahwa hal yang dipertanyakan tersebut tidak diaplikasikan dan bahkan pelaku UMKM tidak mengetahui apa maksud dari pertanyaan tersebut dan apa pentingnya hal tersebut untuk kelangsungan usahanya. Pelaku UMKM rata-rata sudah mengaplikasikan beberapa hal, walaupun tidak selalu konsisten. Hal ini dapat dimaklumi karena pengetahuan pelaku UMKM yang terbatas, dikarenakan tingkat pendidikan yang kurang memadai dan rendahnya keinginan untuk memperluas wawasan.

Nilai rata-rata penerapan manajemen produksi adalah sebesar 2,33 yang dapat dikategorikan sedang. Manajemen produksi merupakan hal yang sangat penting, di mana melibatkan kapasitas produksi, persediaan, mutu, manusia dan system kerja, persoalan tata letak, serta beberapa hal terkait

ya.



- 1) Sebagai pelaku UMKM, maka proses produksi produk UMKM perlu dikelola sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien dan berdampak pada daya saing usaha. Karena minimnya pengetahuan, maka UMKM dikelola berdasar atas apa yang diketahui pemiliknya saja, tanpa berusaha mencari pengetahuan tambahan. Namun hal ini tak dapat disalahkan sepenuhnya kepada pelaku UMKM, karena seringkali mereka sulit mengakses pembinaan instansi besar yang memiliki program CSR.. Suatu keberuntungan bagi UMKM yang mendapatkan pembinaan dari instansi tertentu. Terlalu rumitnya proses untuk berhubungan dengan pihak lain sebagai pendukung, baik itu dari segi dana maupun pembinaan, menyebabkan pelaku UMKM menjalankan usaha seadanya. Kurangnya pemerataan dalam hal pembinaan dan pembiayaan merupakan salah satu hal yang harus dicermati oleh pemerintah maupun instansi yang memiliki program CSR.
- 2) Sama halnya dengan manajemen produksi, pada aplikasi aspek manajemen sumber daya manusia ini, pelaku UMKM juga kurang konsisten dalam mengaplikasikannya. Sebagaimana karakteristiknya sebagai usaha kecil yang sederhana, maka pengelolaan tenaga kerja dilakukan secara sederhana pula. Secara kebetulan bahwa pekerjaan sudah terbagi menjadi beberapa elemen kecil, yang mendorong pada spesialisasi. Sehingga pekerja sudah mengerjakan pekerjaan dengan spesialisasinya, walaupun ada beberapa pekerjaan yang tidak demikian. Adanya spesialisasi ini menyebabkan pekerja mengalami kejenuhan. Pelatihan diberikan dengan *on the job training*, karena akan membuat pekerja terbiasa melakukan pekerjaannya. Walaupun ada pula yang



husus melatih pekerja sebelum bekerja, seperti misalnya pembuatan sepatu dan juga bordir, yang memerlukan keahlian yang berbeda.

- 3) Dari sisi manajemen pemasaran pelaku UMKM tidak memiliki strategi pemasaran yang efektif. Pemasaran dilakukan atas dasar kebetulan atau kemudahan memasuki suatu pasar. Misalnya dengan menitipkan pada pedagang yang membuka kios di pasar. Sistem yang diterapkan adalah konsinyasi. Sistem ini cenderung merugikan pelaku UMKM, karena seringkali terjadi penipuan oleh pedagang, atau waktu pembayaran yang lama. Keterbatasan akses pada teknologi menyebabkan mereka kurang mampu mengakses peluang yang lebih besar, misalnya yang dapat diperoleh ketika mereka mampu menguasai teknologi informasi, yaitu internet. Pelaku UMKM menggunakan internet sebatas untuk mencari masukan untuk inovasi yang bisa mereka lakukan. Secara otomatis mereka membuat segmentasinya. Misalnya untuk usaha songket, mereka membagi segmen untuk kalangan menengah ke atas dengan harga yang cukup mahal dan bahan baku yang pasti lebih berkualitas, dan kalangan menengah ke bawah dengan harga yang lebih murah dan bahan baku yang lebih rendah kualitasnya dan proses yang dilakukan oleh mesin. Untuk usaha sandal dan sepatu bergantung pada modal yang dimiliki. Untuk pemodal besar, mereka mampu menyediakan produk dengan bahan baku yang bagus dan memiliki segmen menengah ke atas, dengan harga relatif lebih mahal. Sedangkan pemodal kecil memfokuskan pada kalangan menengah ke bawah dengan bahan baku imitasi, harga relatif lebih murah. Secara umum pelaku ukm melakukan pemasaran dengan cukup baik, artinya bahwa banyak ukm yang memasarkan produknya



sampai keluar daerah, sehingga cukup dikenal oleh masyarakat di daerah lain. Hanya saja yang menjadi persoalan adalah bahwa UMKM tidak membuat merk sendiri, dan membuat merk yang mendompleng merk ternama. Seperti produk busana (konveksi) yang tidak memiliki ciri khas. Hal ini dikarenakan sudah ada permintaan dari agen yang menyalurkan produknya. Artinya bahwa pelaku UMKM belum berani mengambil risiko bersaing dengan memiliki nama sendiri. Hal ini dijumpai pada banyak produk, bahkan di seluruh Indonesia, yang kurang menghargai merk dalam negeri dan cenderung melakukan pemalsuan merk.

- 4) Pada aspek keuangan, banyak pelaku UMKM yang tidak melakukan pembukuan, bahkan yang paling sederhana, dengan alasan terlalu rumit dan memerlukan kedisiplinan. Dalam dunia perbankan, adanya manajemen keuangan yang baik merupakan salah satu syarat untuk melakukan peminjaman. Peminjaman yang diberikan akan memberikan peluang usaha yang lebih besar karena dapat meningkatkan modal. Bagi banyak pelaku UMKM, berurusan dengan pihak perbankan merupakan hal yang rumit dan seringkali dihindari, sehingga pelaku UMKM hanya mengandalkan modal seadanya. Di samping itu tidak banyak pihak perbankan yang melakukan penelusuran jumlah pelaku UMKM yang ada di wilayah Sumatera Utara untuk memberikan pendampingan. Hal ini sangat disayangkan mengingat UMKM merupakan salah satu pondasi perekonomian, yang perlu ditunjang dan diperkuat pertumbuhannya.

- b. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan UMKM



produknya dapat diuraikan sebagai berikut:

Strategi manajemen produksi berdasar analisis SWOT:

Strategi S-O (*strength-opportunity*) meliputi:

- a) Memanfaatkan pembinaan/pelatihan untuk mempelajari inovasi di wilayah lain.

Strategi W-O (*weakness-opportunity*) meliputi:

- a). Keberanian berinovasi (menjadi berbeda) dan meningkatkan mutu dengan memperhatikan kualitas bahan baku
- b) Memperhatikan/memenuhi keinginan konsumen.

Strategi S-T (*strength-threats*) meliputi:

- a) Membentuk koperasi dan memikirkan penyaluran yang efisien
- b) Membentuk proteksi produk lokal.

Strategi W-T (*weakness-threats*) meliputi:

- a) Mempertahankan cirri khas kedaerahan

2) Strategi manajemen pemasaran berdasarkan analisis SWOT adalah:

Strategi S-O (*strength-opportunity*), meliputi:

- a) Memberikan inovasi produk yang memperkuat posisi
- b) Membentuk citra merk sendiri tanpa mendompleng merk lain

Strategi W-O (*weakness-opportunity*), meliputi:

- a) Memperkenalkan keluar daerah dengan teknologi informasi
- b) Memperpanjang daur hidup produk dengan melakukan diferensiasi

Strategi S-T (*strength-threats*), meliputi:

- a) Memperkuat/ menonjolkan cirri khas kedaerahan

Strategi W-T (*weakness-threats*), meliputi:

- a) Membuat kemasan yang inovatif dengan merk khas
- b) Memperkenalkan wilayah usaha dengan kluster produk



3) Strategi manajemen sumber daya manusia berdasarkan analisis SWOT:

Strategi S-O (*strength-opportunity*), meliputi:

- a) Memberikan pelatihan kepada sdm untuk mengembangkan kemampuan

Strategi W-O (*weakness-opportunity*), meliputi:

- a) Melakukan sistem kompensasi yang memotivasi, misalnya dengan persentase
- b) Melakukan perluasan pekerjaan

Strategi S-T (*strength-threats*), meliputi:

- a) Memberikan pemahaman bahwa ukm merupakan sektor yang menjanjikan jika dikelola dengan baik

Strategi W-T (*weakness-threats*), meliputi:

- a) Memberikan motivasi yang dapat meningkatkan semangat kerja

4) Strategi manajemen keuangan berdasarkan analisis SWOT adalah:

Strategi S-O (*strength-opportunity*), meliputi:

- a) Memberikan akses pada perusahaan yang memiliki program CSR

Strategi W-O (*weakness-opportunity*), meliputi:

- a) Memberikan pelatihan pengelolaan keuangan sederhana
- b) Memantau hasil pelatihan

Strategi S-T (*strength-threats*). meliputi:

- a) Memberikan pemodalan dengan bunga rendah

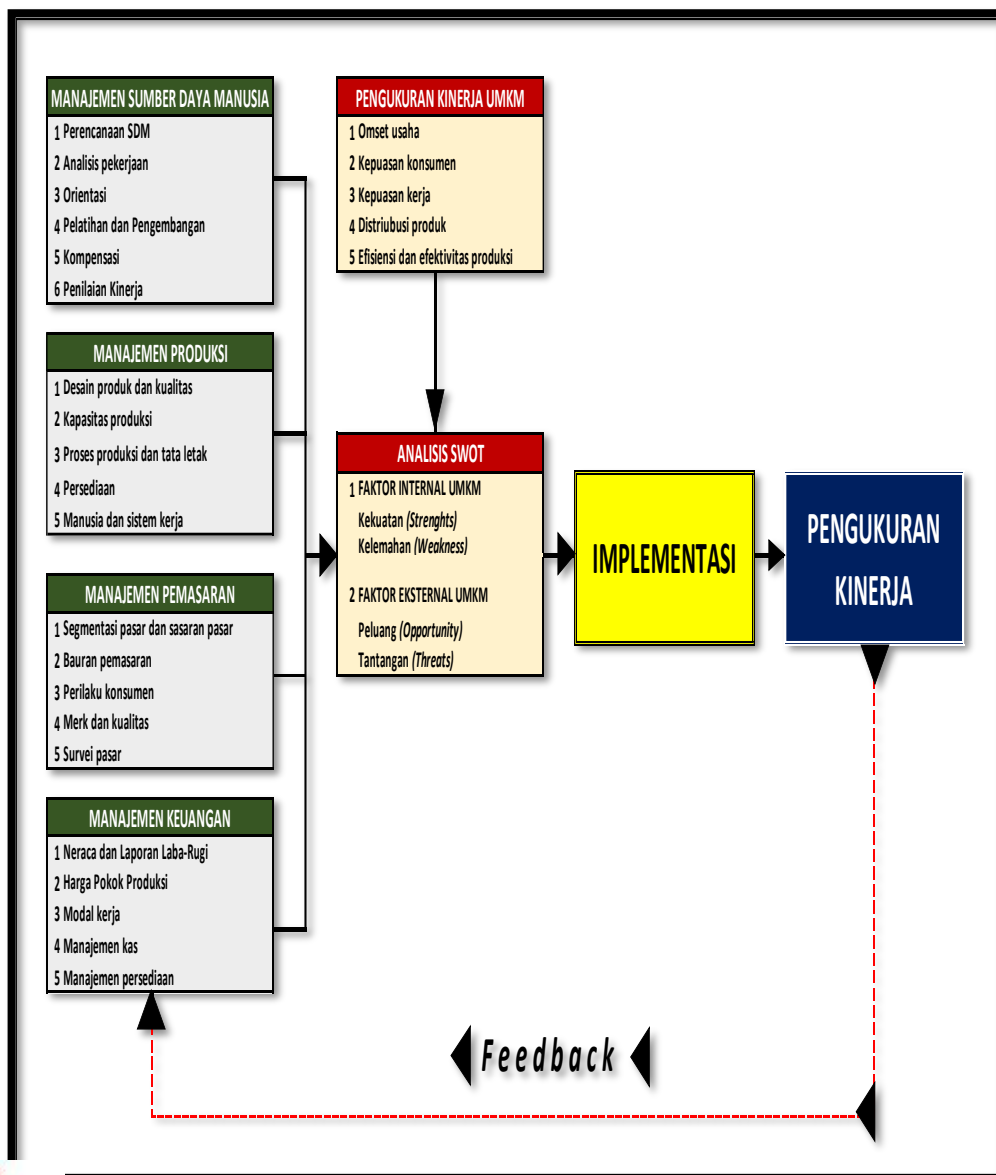
Strategi W-T (*weakness-threats*), meliputi:

- a) Mencari sumber energi alternatif untuk mengatasi meningkatnya harga

BBM



- c. Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan, peneliti merancang model manajemen UMKM yang akan dapat diaplikasikan oleh pelaku UMKM. Model tersebut mengadopsi konsep manajemen yang terdiri dari manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen keuangan. Model manajemen UMKM dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut:



gambar 2.4 Model Manajemen UMKM (Lila Bismala & Susi Handayani, 2014)



2. Masrun, Akhmad Jufri, Titi Yuniar (2018), Model Pemberdayaan UKM Berbasis Potensi Lokal Dalam Rangka Pengentasan Kemiskinan di Kawasan Pesisir Pantai Cemara Lembar Kabupaten Lombok Barat

Penelitian ini meliputi beberapa variabel yaitu: model pemberdayaan UKM dan pengentasan kemiskinan dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat di kawasan Pesisir Pantai Cemara Lembar Kabupaten Lombok Barat. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengidentifikasi peluang dan kelayakan usaha dari pengusaha kecil dan mikro, dan mengidentifikasi mental dan jiwa wirausaha dari pengusaha kecil dan mikro agar para pelaku usaha dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil usahanya untuk mendorong peningkatan pendapatan/penghasilannya melalui peningkatan produksi, kualitas produksi dan harga jual yang bersaing di pasaran. Luaran penelitian ini diharapkan untuk menghasilkan Model Pemberdayaan UKM di Kawasan Pantai Cemara Lembar Kabupaten Lombok Barat.

Jenis penelitian: kualitatif, pendekatan penelitian adalah kualitatif deskriptif, sumber data primer dikumpulkan melalui survei lapangan untuk mengidentifikasi kondisi usaha dari pengusaha kecil mikro. Pengumpulan data primer ini dibantu dengan kuesioner yang telah dipersiapkan sebelumnya. Selain survei lapangan juga dilakukan dengan wawancara (*indepth interview*) dan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan maksud untuk mengarahkan dan mencari solusi dalam memecahkan persoalan yang dihadapi pengusaha UKM sasaran. Harapan pada kegiatan ini untuk meningkatkan sikap, sifat dan perilaku sebagai wirausaha yang kritis dan peduli terhadap lingkungan sekitarnya serta meningkatkan kepemilikan aset produktif pengusaha UKM sasaran.



Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan AHP (*Hierarchy Process*) untuk mengetahui produk prioritas (potensi lokal),

sedangkan analisis biaya (*cost analysis*) dan pendapatan (*revenue analysis*) untuk mengetahui peluang kelayakan usaha. Sumber data sekunder meliputi dokumen yang terkait dengan data potensi di kawasan Pesisir Pantai Cemara Lembar Kabupaten Lombok Barat (jumlah penduduk, data pendidikan penduduk, potensi UMKM). Informan penelitian terdiri dari: pelaku usaha, tokoh masyarakat, pemerintah setempat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya potensi sektor perikanan dan perkebunan baik dari ketersediaan lahan maupun kesiapan masyarakat dalam mengelola komoditi di kawasan pesisir Pantai Cemara Lembar merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian dari berbagai pihak untuk memanfaatkan potensi yang ada melalui upaya pemberdayaan UKM dengan menangani potensi lokal tersebut secara baik dan terencana. Melalui pemberdayaan UKM, ekonomi masyarakat diharapkan bisa berkembang/meningkat dan pada akhirnya dapat mengentaskan kemiskinan yang ada di kawasan pesisir Pantai Cemara.

Meskipun secara ekonomi UKM mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, namun dalam pengembangannya menghadapi berbagai permasalahan, diantaranya: (a) kurangnya permodalan, (b) kesulitan dalam pemasaran, (c) struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, (d) kualitas manajemen rendah, (e) kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan, (f) SDM terbatas dan kualitasnya rendah, (g) aspek legalitas lemah, (h) rendahnya kualitas teknologi. Permasalahan UKM yang teridentifikasi ini mengakibatkan lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil dan leboh jauh lagi UKM memiliki keunggulan kompetitif. Melihat berbagai masalah yang secara ril



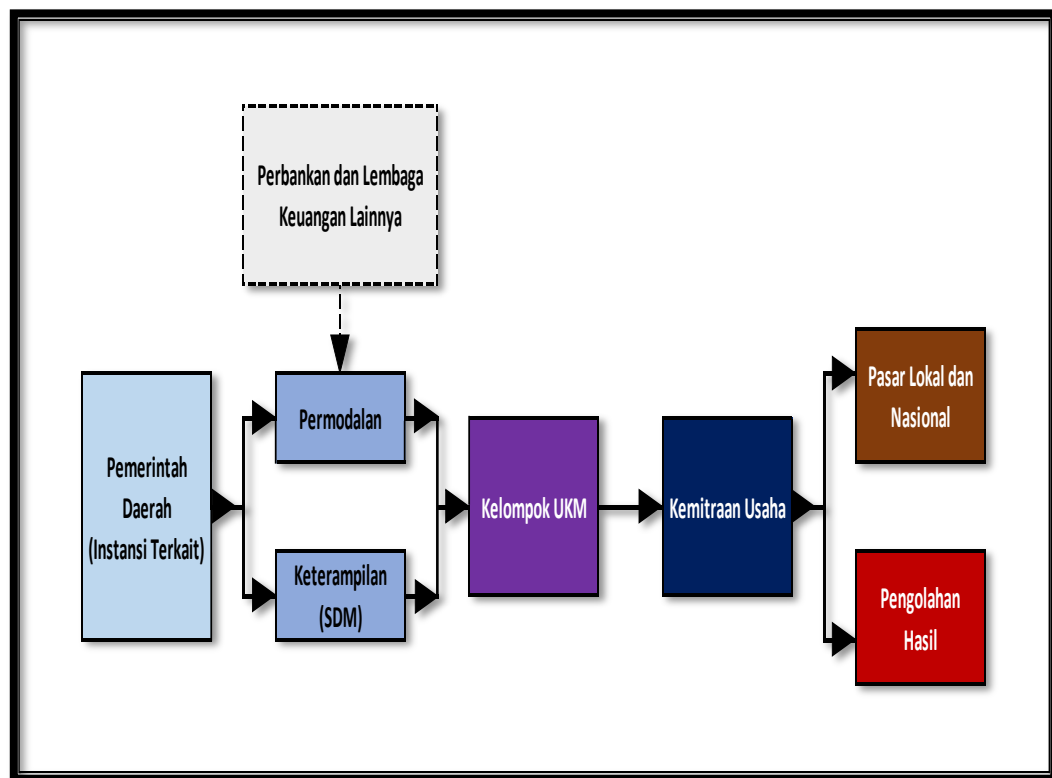
ditemukan di lapangan, maka perlu ada upaya ekstra melalui pembinaan UKM dengan pendekatan Model Pemberdayaan UKM.

Berdasarkan hasil diskusi terbatas melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan Tim Peneliti dengan dihadiri peserta dari pelaku usaha (UKM), Tokoh Masyarakat dan Pemuda setempat, terdapat beberapa tanggapan dan masukan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. UKM penting dan diperlukan untuk mengoptimalkan peran dalam menggerakkan dan mengembangkan perekonomian masyarakat di kawasan pesisir Pantai Cemara Lembar, oleh karena itu perlu membentuk Kelompok UKM sebagai wadah penguatan dan eksistensi kelompok usaha.
- b. Pemberdayaan UKM memerlukan bantuan pemerintah dan *stakeholders* lainnya dalam hal bantuan modal usaha dan pembinaan/pengembangan SDM (keterampilan).
- c. Perlu adanya jaringan/kemitraan usaha yang dapat memperlancar kegiatan/operasional usaha dalam rangka pemberdayaan UKM.

Hasil tanggapan dan masukan pada *Focus Group Discussion* (FGD) dapat dibuatkan Model Pemberdayaan UKM melalui alur bagan sebagaimana terlihat pada gambar 2.5 berikut:





Gambar 2.5 Model Pemberdayaan UKM (Masrun, Akhmad Jufri, Titi Yuniar, 2018)

Berdasarkan Model Pemberdayaan UKM pada gambar 2.7 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pemerintah daerah dalam hal ini perangkat daerah terkait seperti Dinas Koperasi dan UKM dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan diharapkan memberikan bantuan dana atau memfasilitasi bantuan modal usaha.
- b. Perbankan dan/atau Lembaga Keuangan Lainnya diharapkan memberikan bantuan modal usaha maupun bantuan dalam bentuk pelatihan atau sejenisnya untuk meningkatkan keterampilan UKM (SDM) agar dapat mengelola usahanya dengan cara yang lebih profesional.
- c. Pemberdayaan UKM dalam mengelola komoditi potensial/unggulan perlu untuk kelompok usaha (UKM) yang merupakan wadah kelembagaan yang



berperan dalam menjaga keseimbangan posisi tawar anggota UKM yang tentunya diharapkan memberikan manfaat/keuntungan yang lebih optimal.

- d. Perlu adanya kemitraan usaha yang berhubungan dengan kelompok usaha, dimana mitra usaha lain dapat melakukan pengolahan hasil produk UKM maupun memasarkannya baik di pasar lokal maupun di pasar nasional.

3. Mudjiarto (2019), Model Pembinaan UMKM Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara (Kasus Mitra Binaan UMKM Wilayah Jakarta, Bogor)

Pembinaan yang dilakukan merupakan pengabdian masyarakat pada Usaha Menengah Kecil dan Mikro (UMKM). Tujuan pembinaan adalah untuk meningkatkan kinerja UMKM, dan mempersiapkan dalam menghadapi persaingan usaha yang telah diberlakukannya perjanjian perdagangan bebas dengan sesama negara ASEAN dan China. Bentuk pembinaan meliputi bantuan modal, pembinaan manajemen usaha, pameran serta pendampingan lapangan (supervisi). Kegiatan pembinaan dilaksanakan melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Pelaksanaan pembinaan melalui dua tahap kegiatan yaitu, pelatihan manajemen usaha dan supervisi (pembinaan lapangan). Sejauh mana pelaksanaan program mempunyai nilai kemanfaatan terhadap peserta, dilakukan monitoring dan evaluasi, melalui lima kegiatan manajemen usaha yaitu: (1) sumberdaya manusia, (2) manajemen produksi, (3) administrasi keuangan, (4) pemasaran, dan (5) motivasi dan rencana usaha. Monitoring dan evaluasi (monev) dilakukan terhadap 31 mitra UKM (peserta program), melalui kegiatan supervisi sebanyak tiga kali dalam kurun waktu tiga bulan. Manfaat pelatihan yang diberikan,

an pada keberhasilan dan peningkatan lima bidang manajemen usaha nati melalui kegiatan monev dan supervisi.



Hasil pembinaan menunjukkan bahwa manfaat program kemitraan selain memberikan pinjaman juga memberikan wawasan bisnis dan motivasi usaha yang disampaikan secara kontinyu melalui supervisi yang dilakukan, dari supervisi ke dua dan ke tiga terlihat adanya kemajuan yang berarti dalam pengelolaan usaha dan wawasan bisnis mitra binaan dengan rincian sebagai berikut:

1. Pendekatan pembinaan yang dilakukan BUMN terdiri dari, bantuan modal usaha, program pelatihan manajemen usaha, pembinaan lapangan (supervisi), dan pameran. Pelaksanaan kegiatan diharuskan melalui pihak ke tiga diutamakan dari kalangan Perguruan Tinggi. Untuk mencapai tepat sasaran serta peningkatan kualitas pembinaan dari hasil yang dicapai, diperlukan pedoman-pedoman yang disusun berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada serta masukan-masukan dari pelaksanaan program sebelumnya, dengan demikian kegiatan pembinaan pelatihan dan supervisi direncanakan dengan terintegrasi satu dengan yang lain. Prinsip integrasi pembinaan yang dimaksud, dimulai dari persiapan pelatihan, pemberian pinjaman sampai dengan monitoring dan pameran harus terstruktur dan terintegrasi melalui 3 proses yaitu: Rekrutmen dan seleksi calon mitra, pelatihan, monitoring dan evaluasi.
2. Hasil pembinaan menunjukkan bahwa manfaat Program kemitraan bukan hanya terletak pada besarnya jumlah pinjaman yang diberikan serta pelatihan yang dilakukan. Tetapi bagaimana memberikan wawasan bisnis dan motivasi usaha yang disampaikan secara kontinyu melalui supervisi yang dilakukan. Supervisi pertama, dilaksanakan dua bulan setelah diberikan pelatihan dan



ian. Hasil yang ditunjukkan, tidak mengalami peningkatan yang diinginkan pada indikator yang diamati. Namun mulai supervisi ke dua sampai dengan

ke tiga terlihat adanya kemajuan yang berarti dalam pengelolaan usaha dan wawasan bisnis.

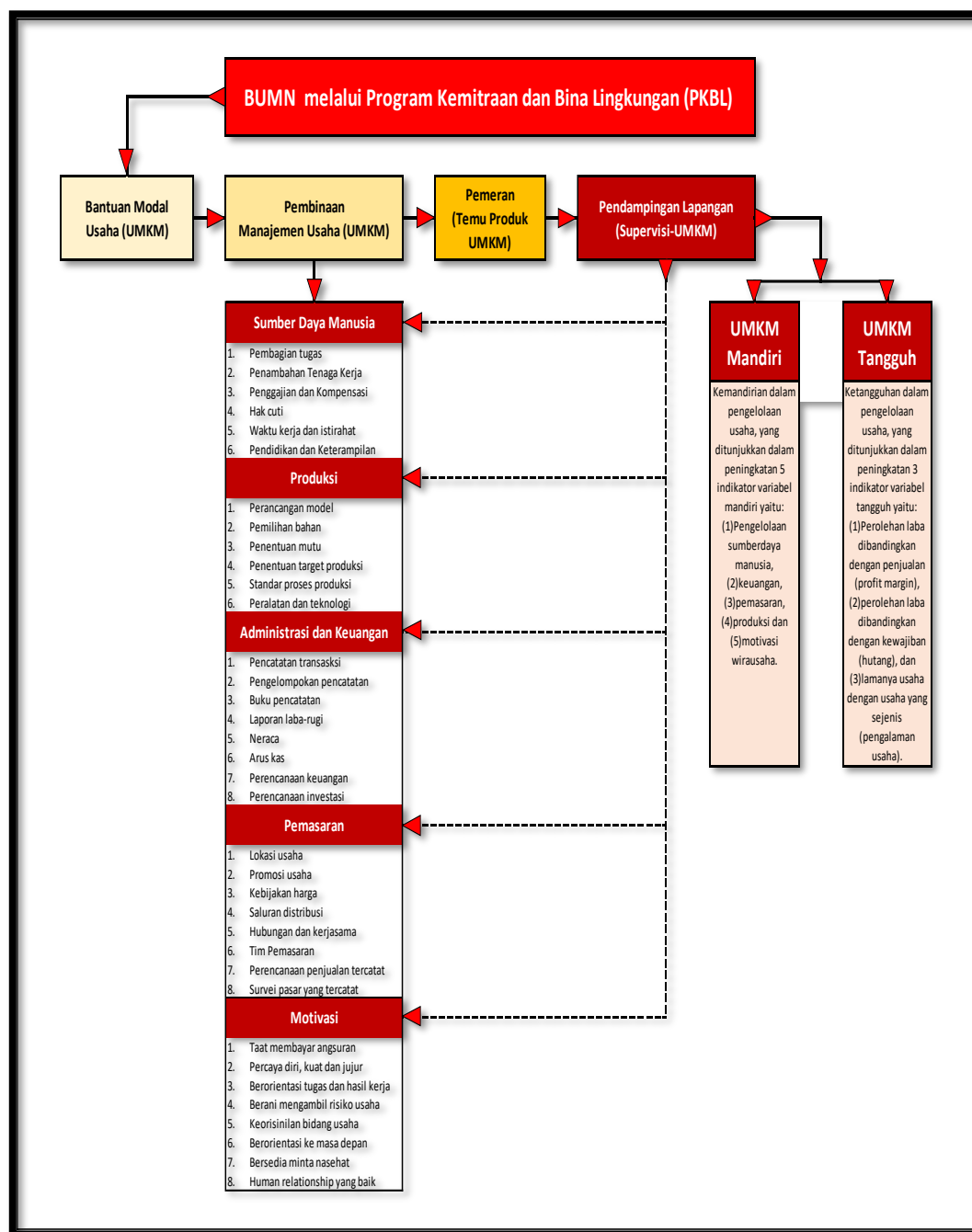
3. Luaran program merupakan *outcome* berupa UMKM yang mandiri dan tangguh. Luaran yang dihasilkan dinilai melalui kunjungan lapangan (supervisi & money) sebanyak 3 kali selama 4 bulan.

Secara spesifik mandiri dan tangguh diuraikan sebagai berikut:

- a. Mandiri: Kemandirian dalam pengelolaan usaha, yang ditunjukkan dalam peningkatan 5 indikator variabel mandiri yaitu; Pengelolaan sumberdaya manusia, keuangan, pemasaran, produksi dan motivasi wirausaha.
- b. Tangguh: Ketangguhan dalam pengelolaan usaha, yang ditunjukkan dalam peningkatan 3 indikator variabel tangguh yaitu; Perolehan laba dibandingkan dengan penjualan (profit margin), perolehan laba dibandingkan dengan kewajiban (hutang), lamanya usaha dengan usaha yang sejenis (pengalaman usaha).

Secara komprehensif gambar/model Pembinaan UMKM yang dilakukan oleh BUMN dengan pendekatan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dapat dilihat pada gambar 2.6 berikut:





Gambar 2.6 Model Pembinaan UMKM (Mudjiarto, 2019)

Selanjutnya, masih terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan penelitian ini, namun akan disajikan pada tabel Peta Teori/Konsep sebagaimana [lampiran 5].

