

TENTANG PENULIS



Dr. Sri Handini, MM dilahirkan di Madiun, menyelesaikan Studi Pendidikan Program Sarjana (S1) di Sekolah Tinggi Keuangan Surabaya, Mengikuti Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Gajahmada Yogyakarta, melanjutkan Program Doktor (S3) di Universitas 17 Agustus Surabaya.

Jabatan yang sedang dilakukan saat ini sebagai Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi Dan Biana. Kariernya di Bidang Pendidikan dimulai pada tahun 1989 sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya yang mengajar di S1 serta mengajar di Program Magister Manajemen (S2) dan mengajar di beberapa PTS di Surabaya dan sebagai Peneliti

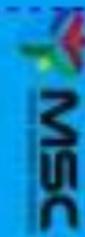


Dr. Sukeai, MM dilahirkan di Pacitan, menyelesaikan Studi Pendidikan Program Sarjana (S1) di FKIP Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Mengikuti Program Magister Manajemen (S2) di Universitas 17 Agustus Surabaya, melanjutkan Program Doktor (S3) di Universitas 17 Agustus Surabaya

Jabatan yang sedang dilakukan saat ini sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Biana. Kariernya di Bidang Pendidikan dimulai pada tahun 1989 sebagai Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya yang mengajar di S1 serta mengajar di Program Magister Manajemen (S2) dan mengajar di beberapa PTS di Surabaya. Dan sebagai Peneliti.



Dra. Hartati Kanty Astuti, MM dilahirkan di Solo, menyelesaikan Studi



PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA



Sri Han

PEMB

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur kami Panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan bimbingan hingga Buku Ajar yang berjudul “Pemberdayaan Masyarakat Desa dalam Pengembangan UMKM di Wilayah Pesisir” dapat terselesaikan tepat waktu. Dimana Buku tersebut membahas masalah Pemberdayaan masyarakat desa, metode, strategi dan keuangan serta studi kelayakan di wilayah pesisir pantai khususnya dilokasi penelitian kami yaitu Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Lamongan dan Tuban.

Buku ajar ini disusun dengan maksud agar para mahasiswa dapat dengan mudah mengetahui dan memahami masalah pemberdayaan masyarakat di desa yang terkait dengan pengembangan UMKM khususnya yang berada disekitar wilayah pesisir pantai.

Pemberdayaan saat ini telah menjadi Program nasional melalui PNPM (Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat), Sehingga semua SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) memiliki program Pemberdayaan Masyarakat. Bahkan diseluruh Provinsi dan kabupaten/kota perlu dibentuk instansi khusus yang bernama Badan/kantor Pemberdayaan Masyarakat. Bahkan di dalam Struktur pemerintah desa/kelurahan juga dibentuk Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan (LPMD/LPMK).

Oleh sebab itu buku ini diterbitkan dengan harapan untuk dapat dijadikan acuan bagi semua pihak yang membutuhkan, baik Mahasiswa, Fasilitator, aparat desa/kelurahan , pemerhati pemberdayaan masyarakat desa untuk mendukung kebijakan pemerintah dalam kaitannya dengan perspektif kebijakan publik.

Penulis dalam menyelesaikan Buku Ajar tersebut tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis sampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Penerbit Buku Ajar “Pemberdayaan Masyarakat Desa Dalam Pengembangan UMKM di Wilayah Pesisir Pantai.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya
3. Ketua Lembaga Penelitian Universitas Dr. Soetomo Surabaya
4. Anggota Tim Peneliti dalam Penelitian PTUPT tahun ke 2
5. Para Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang tergabung dalam Tim FGD yang banyak memberikan masukan untuk kesempurnaan Buku Ajar tersebut
6. Para Mahasiswa yang telah menggunakan Buku Ajar tersebut

Kritik dan saran terhadap materi Buku Ajar tersebut akan sangat bermanfaat dan kami terima dengan tangan terbuka baik melalui Penerbit, email : srihandini321@gmail.com atau WA 0821 4083 5422.

Semoga Buku Ajar ini memberikan manfaat dan wawasan bagi pengguna.

Surabaya, 12 Nopember 2019

Hormat Kami

Ttd

Dr. Sri Handini, MM
NIDN 0712115901

| | |
|---|-----------|
| Bab 5. LINGKUP DAN TAHAPAN KEGIATAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT | 50 |
| 5.1 Lingkup Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat..... | 50 |
| 5.1.1 Bina Manusia..... | 50 |
| 5.1.2 Bina Usaha..... | 50 |
| 5.1.3 Bina Lingkungan | 50 |
| 5.1.4 Bina Kelembagaan..... | 53 |
| 5.2 Tahapan Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat..... | 59 |
| 5.3 Sosialisasi Pemberdayaan Masyarakat..... | 62 |
| 5.4 Proses Pemberdayaan Masyarakat | 63 |
| 5.5 Pemandirian Masyarakat | 64 |
| | |
| Bab 6. PENDEKATAN DAN STRATEGI PEMBERDAYAAN MASYARAKAT | 69 |
| Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat | 69 |
| 6.2 Strategi Pemberdayaan Masyarakat | 75 |
| | |
| Bab 7. METODE PEMBERDAYAAN MASYARAKAT | 81 |
| Ragam Metode Pemberdayaan Masyarakat | 81 |
| 7.1.1 RAA (<i>Rapid Rural Appraisal</i>)..... | 82 |
| PRA (<i>Participatory Rapid Appraisal</i>) atau Penilaian Desa Secara Partisipatif | 84 |
| FGD (<i>Focus Group Discussion</i>) atau Diskusi Kelompok yang Terarah | 85 |
| PLA (<i>Participatory Learning And Action</i>), atau Proses Belajar dan Praktik secara Partisipatif | 87 |
| SL atau Sekolah Lapang (<i>Farmers Field School FFC</i>) | 88 |
| 7.1.6 Pelatihan Partisipatif..... | 89 |
| Prinsip-prinsip Pemilihan Metode Pemberdayaan Masyarakat | 90 |
| Pengembangan untuk Berpikir Kreatif | 90 |
| Tempat yang Paling Baik adalah di Tempat Kegiatan Penerima Manfaat | 91 |
| Setiap Individu Terikat dengan Lingkungan Sosialnya | 92 |
| Ciptakan Hubungan yang Akrab dengan Penerima Manfaat | 92 |
| Memberikan Sesuatu untuk Terjadinya Perubahan | 92 |

| | |
|---|----------------|
| Bab 8. PERENCANAAN PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT..... | 93 |
| Pengertian Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat | 93 |
| Arti Penting Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat | 96 |
| Ukuran Perencanaan Program yang Baik | 98 |
| 8.3.1 Analisis Fakta dan Keadaan | 98 |
| 8.3.2 Pemilihan Masalah Berlandaskan pada Kebutuhan | 99 |
| 8.3.3 Jelas dan Menjamin Kebutuhan | 99 |
| Merumuskan Tujuan Dan Pemecahan Masalah yang Menjanjikan Kepuasan | 99 |
| Menjaga Keseimbangan | 100 |
| Pekerjaan yang Jelas | 100 |
| Proses yang Berkelanjutan | 100 |
| Merupakan Proses Belajar dan Mengajar | 101 |
| Merupakan Proses Koordinasi | 101 |
| Memberikan Kesempatan Evaluasi Proses dan Hasilnya | 101 |
| Tahapan Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat..... | 102 |
| Pengumpulan Data Keadaan | 103 |
| Analisis Data Keadaan | 104 |
| Identifikasi Masalah | 105 |
| Pemilihan Masalah yang Akan Dipecahkan | 106 |
| Perumusan Tujuan-tujuan | 107 |
| Perumusan Alternatif Pemecahan Masalah..... | 108 |
| Perumusan Cara Mencapai Tujuan | 110 |
| Pengesahan Program Pemberdayaan Masyarakat | 112 |
| Rencana Evaluasi | 112 |
| Rekonsiderasi | 113 |
| Bab 9. STRATEGI PEMASARAN PRODUK..... | 115 |
| Perlunya Strategi Pemasaran | 115 |
| Segmentasi | 115 |
| Kriteria Segmen yang Menarik | 118 |
| Penentuan Target Pasar | 120 |
| Positioning | 121 |
| Strategi Produk | 124 |
| Strategi Harga | 129 |
| Strategi Distribusi | 132 |
| Strategi Promosi | 136 |
| Periklanan (<i>Advertising</i>)..... | 137 |

| | |
|--|------------|
| Hubungan Masyarakat (<i>Public Relation</i>) | 137 |
| Penjualan Personal (<i>Personal Selling</i>) | 138 |
| Promosi Penjualan (<i>Sales Promotion</i>)..... | 138 |
| Bab 10. PENGELOLAAN KEUANGAN | 140 |
| Anggaran Operasional dan Anggaran Modal | 140 |
| Laporan Rugi Laba <i>Pro Forma</i> | 144 |
| Arus Kas Pro Forma | 149 |
| Neraca Pro Forma..... | 150 |
| Bab 11. RENCANA EKSPANSI BISNIS..... | 151 |
| Strategi Pertumbuhan Intensif | 151 |
| Strategi Penetrasi Pasar | 152 |
| Strategi Pengembangan Pasar..... | 153 |
| Strategi Pengembangan Produk..... | 153 |
| Strategi Pertumbuhan Integratif | 153 |
| Strategi Diversifikasi | 154 |
| Bab 12. STRATEGI PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN | 158 |
| Manajemen dalam Kewirausahaan..... | 158 |
| Pengertian Manajemen | 158 |
| Manajemen dalam Kewirausahaan | 160 |
| Fungsi-fungsi Manajemen dalam Kewirausahaan | 161 |
| Strategi Pengembangan Kewirausahaan | 165 |
| Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing | 167 |
| <i>Strategi The New 7-S's (D'Aveni)</i> | 168 |
| Model Proses Kewirausahaan..... | 169 |
| Bab 13. KEMITRAAN ANTAR WIRAUSAHA..... | 177 |
| Hakikat Kemitraan..... | 177 |
| Pentingnya Kemitraan Antarwirausaha | 185 |
| Bentuk Kemitraan Antarwirausaha | 190 |
| 13.5 Jejaring Usaha dan Negosiasi | 192 |
| Bab 14. STUDI KELAYAKAN USAHA | 199 |
| Hakikat Studi Kelayakan Usaha | 199 |
| Arti Penting Studi Kelayakan Pasar | 212 |
| Penetapan Kelayakan Usaha Baru | 224 |
| Target sebagai Pilar Keberhasilan Merencanakan Usaha | 226 |

| | |
|------------------------|-----|
| DAFTAR PUSTAKA..... | 152 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN..... | 154 |
| TENTANG PENULIS | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 3.1 | Ragam Partisipasi Masyarakat | 27 |
| Tabel 3.2 | Tipologi Partisipasi | 30 |
| Tabel 7.1 | Ragam Metode Pemberdayaan Masyarakat | 81 |
| Tabel 9.1 | Kriteria Segmen yang Menarik | 119 |
| Tabel 9.2 | Enam Kriteria dalam Memilih Elemen Merek | 128 |
| Tabel 10.1 | Contoh Anggaran Produksi untuk Tiga Bulan Pertama (dalam jutaan Rupiah) | 141 |
| Tabel 10.2 | Contoh Anggaran Operasi untuk Tiga Bulan Pertama (dalam jutaan Rupiah) | 143 |
| Tabel 10.3 | Contoh Laporan Rugi Laba Pro forma PT AA, untuk Tahun Pertama Berdasarkan Bulan (dalam jutaan Rupiah) | 144 |
| Tabel 10.4 | Contoh Laporan Rugi Laba Pro forma PT AA, untuk 3 Tahun (dalam jutaan Rupiah) | 148 |
| Tabel 11.1 | Pilihan Strategi Pertumbuhan | 156 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gambar 2.1 | Proses dan Keterkaitan Pemberdayaan Masyarakat dan Sustainable Development (Subejo dan Supriyanto, 2005) | 14 |
| Gambar 3.1 | Syarat Tumbuh dan Berkembangnya Partisipasi Masyarakat | 33 |
| Gambar 3.2 | Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tumbuh berkembangnya partisipasi..... | 35 |
| Gambar 5.1 | Hubungan Antar Kelembagaan Lokal dan Regional/Nasional | 55 |
| Gambar 5.2 | Proses Pemberdayaan Masyarakat | 58 |
| Gambar 5.2 | Proses Pemberdayaan Masyarakat | 59 |
| Gambar 8.1 | Model Proses Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat (Bradfield, 1966) | 102 |
| Gambar 9.1 | Segmentasi Pasar, Penentuan Target Pasar, dan <i>Positioning</i> | 115 |
| Gambar 9.2 | Penjualan Langsung (zero level channel) | 134 |
| Gambar 11.1 | Matriks Ansoff | 152 |
| Gambar 12.1 | Kerangka Kerja/Siklus Aktivitas Manajemen | 162 |
| Gambar 12.2 | Model Proses Kewirausahaan | 170 |
| Gambar 14.1 | Sistem Pemasaran | 203 |

BAB 1

PENDAHULUAN

Upaya-upaya untuk tercapainya perbaikan kesejahteraan hidup bagi setiap individu maupun masyarakat luas, dalam pengertian sehari-hari seringkali disebut sebagai upaya "*pembangunan*". Pendek kata, pembangunan merupakan segala upaya yang terus-menerus ditujukan untuk memperbaiki kehidupan masyarakat dan bangsa yang belum baik, atau untuk memperbaiki kehidupan yang sudah baik menjadi lebih baik lagi.

Karena itu, kian menjadi sangat sulit untuk mendefinisikan "pembangunan" dalam suatu rumusan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan, harapan-harapan, atau fungsi yang sangat beragam yang melekat pada istilah "pembangunan" itu. Sebab, pembangunan mencakup banyak makna, baik fisik maupun non-fisik, baik proses maupun tujuannya, baik yang duniawi maupun rohaniawi. Pada istilah pembangunan melekat pula pengertian-pengertian: ekonomi, politik, maupun sosial dan kebudayaan.

Mengenai definisi tentang istilah pembangunan itu sendiri, Riyadi (1981) mengungkapkan adanya beragam rumusan yang dikemukakan oleh banyak pihak, namun kesemuanya itu mengarah kepada ke suatu kesepakatan bahwa:

Pembangunan adalah suatu usaha atau proses perubahan, demi tercapainya tingkat kesejahteraan atau mutu-hidup suatu masyarakat serta individu-individu di dalamnya yang berkehendak dan melaksanakan pembangunan itu.

Yang dimaksud dengan kesejahteraan di sini, bukanlah sekadar terpenuhinya "kebutuhan pokok" yang terdiri dari pangan, sandang, dan

perumahan atau pemukiman. Goulet (Todaro, 1981) mengemukakan sedikitnya tiga nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, yaitu:

- (1) Tercapainya *swasembada*, dalam arti kemampuan masyarakat yang bersangkutan untuk memenuhi dan mencukupi kebutuhan-kebutuhan dasar yang mencakup: pangan, sandang, perumahan/pemukiman, kesehatan, pendidikan-dasar, keamanan, rekreasi, dll.
- (2) Peningkatan harga diri, dalam arti berkembangnya rasa percaya diri untuk hidup mandiri yang tidak tergantung kepada atau ditentukan oleh pihak lain, terlepas dari penindasan fisik maupun ideologi, dan tidak dimanfaatkan oleh pihak lain untuk kepentingan mereka.
- (3) Diperolehnya Susana kebebasan, dalam arti adanya kesempatan dan kemampuan untuk mengembangkan dan untuk memilih alternatif-alternatif yang dapat dan boleh dilakukan untuk mewujudkan perbaikan mutu hidup atau kesejahteraan yang terus-menerus bagi setiap individu sebagai warga masyarakat yang sedang membangun itu, tanpa adanya rasa takut dan tekanan dari pihak-pihak lain.

Penerapan Teknologi dalam Pembangunan

Termasuk dalam pengertian teknologi disini adalah kebijakan dan peraturan-peraturan yang dikeluarkan baik oleh pemerintah pusat sampai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang dikeluarkan instansi yang terendah, yang harus dan atau perlu disampaikan kepada masyarakat (baik untuk umum atau hanya untuk kalangan yang terbatas sesuai dengan isi dan sasaran kebijakan/peraturan tersebut).

Setiap pembangunan senantiasa memanfaatkan “teknologi terpilih” demi tercapainya tujuan-tujuan pembangunan terus-menerus memperbaiki mutu hidup masyarakat dan individu-individu yang menjadi anggotanya. Di dalam praktek kehidupan sehari-hari, inovasi atau teknologi terpilih hampir

seluruhnya datang dari “pemerintah/penggerak”, baik selaku pencetus ide, penemu, pengembang, dan penyebarluasannya. Sedang pengguna atau yang memanfaatkan "teknologi terpilih" tersebut, adalah masyarakat luas yang pada umumnya seringkali belum siap dalam arti sikap, pengetahuan, dan ketrampilan untuk menerapkannya.

Dengan memahami hubungan keterkaitan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pemanfaatan teknologi maka kebelum-siapan masyarakat pengguna teknologi dapat terjadi karena:

- (1) Teknologi yang ditawarkan belum sesuai dengan kebutuhan, dan masih jauh dari kemampuan (pengetahuan, ketrampilan, dana, dan peralatan) yang dimiliki masyarakat;
- (2) Penyuluh masih belum bisa memenuhi kualifikasi yang diharapkan, dan atau belum melaksanakan kegiatan penyuluhannya secara intensif untuk mengisi kesenjangan antara-teknologi yang ditawarkan dan kemampuan masyarakat penggunaannya;
- (3) Ketidakmampuan tokoh-tokoh masyarakat sebagai pelopor dan penggerak masyarakatnya untuk secepatnya mengadopsi teknologi yang sudah terpilih tersebut.

Berkaitan dengan hal itu, Prabowo (1978) menekankan pentingnya keeratan hubungan dan kecepatan arus informasi dari setiap sub-sistem dalam sistem pemanfaatan teknologi, sehingga setiap hambatan atau kendala yang dihadapi oleh masing-masing pihak dapat diselesaikan sebaik-baiknya dalam waktu yang relatif cepat.

Di dalam kegiatan pembangunan, masalah atau kesenjangan dan kendala tidak hanya muncul pada kegiatan penerapan teknologi. Tetapi, seringkali juga muncul pada pelaksanaan kebijakan-kebijakan, pembinaan, dan pengembangan kelembagaan di setiap kelompok pelaku-pelaku pembangunan, serta masalah yang datang dari luar kelompok masyarakat

yang sedang membangun itu sendiri (misal: bencana alam, ancaman global, dll.).

Masalah-masalah atau hambatan dan kendala itu, di dalam praktek tidak selalu dapat diselesaikan atau dicarikan pemecahannya oleh kelompok yang bersangkutan, tetapi terkadang perlu dimintakan pemecahannya kepada kelompok pelaku yang lain.

Konsep-konsep Pembangunan

Akan halnya dengan kecenderungan konsep pembangunan yang dikembangkan di Indonesia (Wrihatnolo dan Dwijwinoto (2007) mengemukakan adanya tahapan-tahapan sebagai berikut:

- (1) Strategi pertumbuhan;
- (2) Pertumbuhan dan Distribusi;
- (3) Teknologi Tepat-guna;
- (4) Kebutuhan Dasar;
- (5) Pembangunan Berkelanjutan;
- (6) Pemberdayaan.

Pelaku-pelaku Pembangunan

Rahim (Schramm dan Lerner, 1976) mengungkapkan bahwa, di dalam setiap proses pembangunan, pada dasarnya terdapat dua kelompok atau “sub-sistem” pelaku-pelaku pembangunan, yang terdiri atas:

- (1) Sekelompok kecil warga masyarakat yang merumuskan perencanaan dan berkewajiban untuk mengorganisasi dan menggerakkan warga masyarakat yang lain untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Pengertian merumuskan perencanaan pembangunan itu, tidak berarti bahwa ide-ide yang berkaitan dengan rumusan kegiatan dan cara mencapai tujuan hanya dilakukan sendiri oleh kelompok ini, akan tetapi mereka sekedar *merumuskan* semua ide-ide atau aspirasi yang

dikehendaki oleh seluruh warga masyarakat melalui suatu mekanisme yang telah disepakati. Sedang perencanaan pembangunan di arus yang paling bawah, disalurkan melalui pertemuan kelompok atau permusyawaratan pada lembaga yang terbawah, secara formal maupun informal;

- (2) Masyarakat luas yang berpartisipasi dalam proses pembangunan, baik dalam bentuk pemberian input (ide, biaya, tenaga, dll), pelaksanaan kegiatan, pemantauan, dan pengawasan, serta pemanfaatan hasil-hasil pembangunan. Dalam kenyataan, pelaksana utama kegiatan pembangunan justru terdiri dari kelompok ini; sedang kelompok “elit masyarakat” hanya berfungsi sebagai penerjemah “kebijakan dan perencanaan pembangunan” sekaligus mengorganisir dan menggerakkan partisipasi masyarakat.

Yang dimaksudkan dengan sub-sistem “pemerintah dan penggerak” adalah: semua aparat pemerintahan, penyuluh (*change agent*), pekerja-sosial, tokoh-tokoh masyarakat (formal dan informal), aktivitas LSM/LPSM yang terlibat dan berkewajiban untuk:

- a) Bersama-sama warga masyarakat merumuskan dan mengambil keputusan dan memberikan legitimasi tentang kebijakan dan perencanaan pembangunan;
- b) Menginformasikan dan atau menerjemahkan kebijakan dan perencanaan pembangunan kepada seluruh warga masyarakat;
- c) Mengorganisir dan menggerakkan partisipasi masyarakat;
- d) Bersama-sama masyarakat melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pembangunan;
- e) Mengupayakan pemerataan hasil-hasil pembangunan kepada seluruh warga masyarakat, khususnya yang terlibat langsung sebagai pelaksanaan dan atau dijadikan sasaran utama pembangunan secara adil.

Sedang yang dimaksudkan dengan sub-sistem masyarakat atau pengikut, adalah: sebagian besar warga masyarakat yang tidak termasuk dalam sub-sistem “pemerintah/ penggerak” di atas, yang berkewajiban untuk:

- a) Menyampaikan ide-ide atau gagasan tentang kegiatan pembangunan yang perlu dilaksanakan, dan cara mencapai tujuan pembangunan yang diharapkan, baik secara langsung maupun melalui perwakilannya yang sah dalam suatu forum yang diselenggarakan untuk keperluan tersebut;
- b) Secara positif menerima dan aktif berpartisipasi dalam pembangunan, sejak pengambilan keputusan tentang kebijakan dan perencanaan pembangunan, pelaksanaan kegiatan, pemantauan dan pengawasan, dan upaya pemerataan hasil-hasil pembangunan secara adil sesuai dengan fungsi dan pengorbanan yang telah diberikan;
- c) Memberikan masukan atau umpan balik tentang kegiatan pembangunan yang telah dilaksanakan;
- d) Menerima dan memanfaatkan hasil-hasil pembangunan.

Sehubungan dengan itu, demi keberhasilan pembangunan kedua kelompok pelaku-pelaku pembangunan perlu menjalin hubungan psikologis yang akrab, sehingga dapat terjalin komunikasi atau berinteraksi secara efektif. Di samping itu, antar pelaku-pelaku pembangunan di dalam setiap kelompoknya masing-masing juga perlu melakukan hal yang sama.

BAB 2

PEMBANGUNAN BERBASIS PEMBERDAYAAN

Istilah “pemberdayaan masyarakat” sebagai terjemahan dari kata “*empowerment*” mulai ramai digunakan dalam bahasa sehari-hari di Indonesia bersama-sama dengan istilah “pengentasan kemiskinan” (*poverty alleviation*) sejak digulirkannya Program Inpres No. 5/1993 yang kemudian lebih dikenal sebagai Inpres Desa Tertinggal (IDT). Sejak itu, istilah pemberdayaan dan pengentasan-kemiskinan merupakan “saudara kembar” yang selalu menjadi topik dan kata-kunci dari upaya pembangunan.

Hal itu, tidak hanya berlaku di Indonesia, bahkan World Bank dalam Bulletinnya Vol. 11 No.4/Vol. 2 No. 1 October-Desember 2001 telah menetapkan pemberdayaan sebagai salah satu ujung-tombak dari Strategi Trisula (*three pronged strategy*) untuk memerangi kemiskinan yang dilaksanakan sejak memasuki dasarwarsa 90-an, yang terdiri dari penggalakan peluang (*promoting opportunity*) fasilitasi pemberdayaan (*facilitating empowerment*) dan peningkatan keamanan (*enhancing security*).

Terkait dengan pengertian pemberdayaan, Dharmawan (2007) mengutip pendapat Fear and Schwarzweller (1985) yang mengemukakan bahwa *pemberdayaan* dipahami sebagai:

"a process in which increasingly more members of a given area or environment make and implement socially responsible decisions, where the probable consequence of which is an increase in the life chances of some people without a decrease (without deteriorating) in the life chances of others".

Dalam hubungan ini, Robbins, Chatterjee, & Canda, (1998) secara singkat menyatakannya sebagai berikut:

Empowerment-`process by which individuals and groups gain power, access to resources and control over their own lives. In doing so, they gain the ability to achieve their highest personal and collective aspirations and goals ".

Menurut definisinya, pemberdayaan diartikan sebagai upaya untuk memberikan daya (*empowerment*) atau penguatan (*strengthening*) kepada masyarakat (Mas'ood, 1990). Keberdayaan masyarakat oleh Sumodiningrat (1997) diartikan sebagai kemampuan individu yang bersenyawa dengan masyarakat dalam membangun keberdayaan masyarakat yang bersangkutan.

Pemberdayaan menunjuk pada kemampuan orang, khususnya kelompok rentan dan lemah, untuk:

- (a) memiliki akses terhadap sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang-barang dan jasa-jasa yang mereka perlukan;
- (b) berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka. Pemberdayaan menunjuk pada usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui perubahan struktur sosial (Swift dan Levin (1987).

Istilah pemberdayaan, juga dapat diartikan sebagai upaya memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh individu, kelompok dan masyarakat luas agar mereka memiliki kemampuan untuk melakukan pilihan dan mengontrol lingkungannya agar dapat memenuhi keinginan-keinginannya, termasuk aksesibilitasnya terhadap sumberdaya yang terkait dengan pekerjaannya, aktivitas sosialnya, dll.

Karena itu, World Bank (2001) mengartikan pemberdayaan sebagai upaya untuk memberikan kesempatan dan kemampuan kepada kelompok masyarakat (miskin) untuk mampu dan berani bersuara (*voice*) atau menyuarakan pendapat, ide, atau gagasan-gagasannya, serta kemampuan, dan

keberanian untuk memilih (*choice*) sesuatu (konsep, metoda, produk, tindakan, dll.) yang terbaik bagi pribadi, keluarga, dan masyarakatnya. Dengan kata lain, pemberdayaan masyarakat merupakan proses *meningkatkan kemampuan dan sikap kemandirian* masyarakat.

Sejalan dengan itu, pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya peningkatan kemampuan masyarakat (miskin, marjinal, terpinggirkan) untuk menyampaikan pendapat dan atau kebutuhannya, pilihan-pilihannya, berpartisipasi, bernegosiasi, mempengaruhi dan mengelola kelembagaan masyarakatnya secara bertanggung-gugat (*accountable*) demi perbaikan kehidupannya.

Dalam pengertian tersebut, pemberdayaan mengandung arti perbaikan mutu hidup atau kesejahteraan setiap individu dan masyarakat baik antara lain dalam arti:

- 1) Perbaikan ekonomi, terutama kecukupan pangan;
- 2) Perbaikan kesejahteraan sosial (pendidikan dan kesehatan);
- 3) Kemerdekaan dari segala bentuk penindasan;
- 4) Terjaminnya keamanan;
- 5) Terjaminnya hak asasi manusia yang bebas dari rasa-takut dan kekhawatiran.

Dilema Pemberdayaan Masyarakat

Meskipun nampaknya telah terdapat kesepakatan tentang pentingnya pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan, tetapi Aditya (2003), mengungkapkan beragam dilema dalam pelaksanaannya.

Pertama, harus diakui bahwa sejak awal 1990-an, Pemerintah Indonesia mulai mengembangkan program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat untuk mengentaskan dan menanggulangi kemiskinan (*alleviation poverty and poverty reduction*).

Upaya ini dihadapkan pada perbedaan-perbedaan pemahaman tentang kemiskinan. Di satu sisi, kemiskinan dipandang sebagai keadaan yang absolut dengan kriteria yang sudah ditetapkan dan diseragamkan lalu dipakai sebagai dasar menyusun proyek pengentasannya. Pada kenyataannya kemiskinan memberikan wajahnya yang relatif. Kemiskinan juga menyangkut bagaimana kondisi sosial mendefinisikannya. Seseorang bisa jadi tidak miskin dalam kehidupan komunitas kultural dan geografis tertentu meski secara absolut ia didefinisikan sebagai miskin. Artinya upaya pemberdayaan yang dilakukan tidak berhadapan dengan kenyataan yang pasti.

Kedua, berkaitan dengan relativitas dalam mengukur keberhasilan upaya pemberdayaan merupakan masalah tersendiri, karena keberhasilan sendiri masih diperdebatkan dalam konteks teknis atau substantif. Evaluasi proyek pemberdayaan hampir selalu dilakukan dengan mengukur keberhasilan yang menyangkut bagaimana sebuah program dilaksanakan serta bagaimana anggaran yang direncanakan dapat diimplementasikan namun sering luput melihat sisi substansial dari tujuan pemberdayaan itu sendiri. Sementara itu di lain pihak substansi pemberdayaan sendiri terus diperdebatkan menyangkut pemahaman akan masyarakat yang berdaya dan siapa yang mendefinisikannya.

Ketiga, bentuk-bentuk upaya pemberdayaan yang bersifat pemberian bantuan seringkali justru tidak menjawab masalah ketidakberdayaan itu. Pemberian bantuan yang biasanya berupa sejumlah dana sebenarnya justru membuat upaya pemberdayaan melahirkan ketergantungan baru. Sekalipun bentuk bantuan yang diberikan sebenarnya ditujukan sebagai pemicu bangkitnya keberdayaan namun seringkali melahirkan mentalitas penerima, bukan penggerak dalam masyarakat yang menjadi sarannya.

Keempat, menyangkut keberlanjutan program/kegiatan. Di satu pihak, banyak program/kegiatan yang dilakukan pemerintah dengan mengembangkan mobilisasi atau partisipasi semu dimana masyarakat sasaran diajak, dipersuasi, bahkan diperintah untuk ikut serta dalam proyek-proyek pemberdayaan yang dilakukan, ternyata tidak terjaga keberlanjutannya. Di lain pihak, pemberdayaan yang oleh organisasi di luar pemerintah mencoba menjawab masalah-masalah tersebut dengan pemikiran yang menyatakan perlunya membangun kesadaran kritis dalam masyarakat dalam bentuk penguatan kelembagaan, pendidikan politik, dan upaya-upaya advokasi. Dalam kondisi tertentu upaya ini mampu menjawab problem ketergantungan namun dalam kondisi yang tertentu pula upaya ini menjadi lambat bergerak.

Kelima, agenda-agenda yang sifatnya politik atau penguatan kelembagaan lebih dipilih sebagai agenda kedua setelah berbagai agenda yang menjawab masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan perut. Artinya masyarakat yang benar-benar miskin akan berpikir memilih upaya pemberdayaan yang bernuansa bantuan ekonomi lebih dahulu daripada berpikir tentang bagaimana bergerak dan berusaha dengan mandiri.

Keenam, bentuk pemberdayaan dengan pola kemitraan menjadi fenomena yang cukup menarik. Banyak pihak coba dilibatkan untuk menjalin kerjasama mewujudkan keberdayaan. Namun program ini akan menjadi sia-sia kalau masing-masing pihak tidak berada dalam kapasitas yang setara. Dominasi akan membuat kerjasama menjadi timpang, konsensus tidak terwujud dalam keadilan, dan kenyataannya sangat sulit mendorong bentuk kemitraan yang sejajar dalam posisi dan kerjasama.

Ketujuh, isu globalisasi, menghadapkan negara tentang pentingnya pasar dan ada upaya-upaya untuk menyusutkan peran negara. Padahal, ketidakberdayaan masyarakat justru seringkali diakibatkan oleh pembangunan yang berorientasi pada pasar. Kondisi ini akan melahirkan

ketidakberdayaan baru dimana negara hanya akan menjadi penonton saja. Kritik Pierre Bourdieu atas paham ini menyebutkan bahwa dunia akan berada dalam kondisi sebagaimana gambaran teori Darwin tentang seleksi alam (*the survival of the fittest*) dimana yang tidak berdaya akan semakin tidak berdaya.

Kedelapan, dalam konteks Indonesia, negara kesejahteraan (*welfare state*) sebenarnya sudah dirancang lewat pemikiran-pemikiran para pendiri bangsa yang diwujudkan dalam Undang-Undang Dasar 1945. Dilema yang dihadapi bangsa Indonesia adalah karena kita punya konsepnya namun selalu mengingkari untuk mewujudkannya.

Pemberdayaan Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan

Konsep pemberdayaan masyarakat mencakup pengertian pembangunan masyarakat (*community development*) dan pembangunan yang bertumpu pada masyarakat (*community-based development*). Terkait dengan pemahaman ini, pertama-tama perlu terlebih dahulu dipahami arti dan makna keberdayaan dan pemberdayaan masyarakat.

Keberdayaan dalam konteks masyarakat adalah kemampuan individu yang bersenyawa dalam masyarakat dan membangun keberdayaan masyarakat yang bersangkutan. Suatu masyarakat yang sebagian besar anggotanya sehat fisik dan mental serta terdidik dan kuat serta inovatif, tentunya memiliki keberdayaan yang tinggi. Namun, selain nilai fisik di atas, ada pula nilai-nilai *intrinsik* dalam masyarakat yang juga menjadi sumber keberdayaan, seperti nilai kekeluargaan, kegotongroyongan, kejuangan, dan yang khas pada masyarakat Indonesia (dan beberapa Negara yang lain) adalah *kebinekaan*. Keberdayaan masyarakat adalah unsur-unsur yang memungkinkan suatu masyarakat bertahan (*survive*), dan dalam pengertian yang dinamis mengembangkan diri dan mencapai kemajuan. Keberdayaan

masyarakat ini menjadi sumber dari apa yang di dalam wawasan politik pada tingkat nasional disebut dengan ketahanan nasional.

Memberdayakan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan perkataan lain memberdayakan adalah *memampukan dan memandirikan masyarakat*.

Dalam kerangka pikiran itu, upaya memberdayakan masyarakat, **dapat** dilihat dari tiga sisi, yaitu:

Pertama, menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*). Di sini titik-tolakannya adalah pengenalan bahwa setiap manusia, setiap masyarakat, memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Artinya, tidak ada masyarakat yang sama sekali tanpa daya, karena, kalau demikian akan sudah punah. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong memotivasikan dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya;

Kedua, memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh masyarakat (*empowering*). Dalam rangka ini diperlukan langkah-langkah lebih positif, selain dari hanya menciptakan iklim dan suasana. Perkuatan ini meliputi langkah-langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan (*input*), serta pembukaan akses ke dalam berbagai peluang (*opportunities*) yang akan membuat masyarakat menjadi makin berdaya. Dalam rangka pemberdayaan ini, upaya yang amat pokok adalah peningkatan taraf pendidikan, dan derajat kesehatan, serta akses ke dalam sumber-sumber kemajuan ekonomi seperti modal, teknologi, informasi, lapangan kerja, dan pasar.

Ketiga, memberdayakan mengandung pula arti melindungi. Dalam proses pemberdayaan, harus dicegah yang lemah menjadi bertambah lemah, oleh karena kekurangberdayaan dalam menghadapi yang kuat. Oleh karena itu, perlindungan dan pemihakan kepada yang lemah amat mendasar sifatnya dalam konsep pemberdayaan masyarakat. Melindungi tidak berarti mengisolasi atau menutupi dari interaksi, karena hal itu justru akan mengerdilkan yang kecil dan melunglaikan yang lemah. Melindungi harus dilihat sebagai upaya untuk mencegah terjadinya persaingan yang tidak seimbang, serta eksploitasi yang kuat atas yang lemah. Pemberdayaan masyarakat bukan membuat masyarakat menjadi makin tergantung pada berbagai program pemberian (*charity*). Karena, pada dasarnya setiap apa yang dinikmati, harus dihasilkan atas usaha sendiri (yang hasilnya dapat dipertukarkan dengan pihak lain). Dengan demikian, tujuan akhirnya adalah memandirikan masyarakat, memampukan, dan membangun kemampuan untuk memajukan diri ke arah kehidupan yang lebih baik secara berkesinambungan.

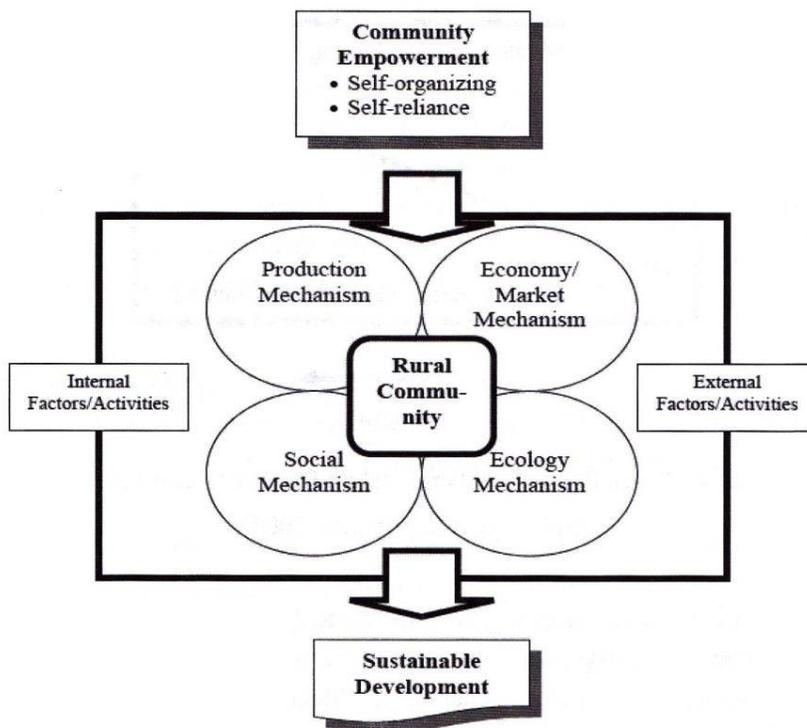
Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Nasional

Averroes (2009) menyatakan bahwa pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*) kadang-kadang sangat sulit dibedakan dengan penguatan masyarakat serta pembangunan masyarakat (*community development*). Karena praktiknya saling tumpang tindih, Subejo dan Supriyanto (2005) mengemukakan beberapa catatannya sebagai berikut:

- (1) Cook (1994) menyatakan pembangunan masyarakat merupakan konsep yang berkaitan dengan upaya peningkatan atau pengembangan masyarakat menuju ke arah yang positif. Sedangkan Giarci (2001) memandang *community development* sebagai suatu hal yang memiliki pusat perhatian dalam membantu masyarakat pada berbagai tingkatan umur untuk tumbuh dan berkembang melalui berbagai fasilitasi dan

dukungan agar mereka mampu memutuskan, merencanakan dan mengambil tindakan untuk mengelola dan mengembangkan lingkungan fisiknya serta kesejahteraan sosialnya.

- (2) Proses ini berlangsung dengan dukungan *collective action* dan *networking* yang dikembangkan masyarakat. Sedangkan Bartle (2003) mendefinisikan *community development* sebagai alat untuk menjadikan masyarakat semakin kompleks dan kuat. Ini merupakan suatu perubahan sosial dimana masyarakat menjadi lebih kompleks, institusi lokal tumbuh, *collective power*-nya meningkat serta terjadi perubahan secara kualitatif pada organisasinya.



Gambar 2.1 Proses dan Keterkaitan Pemberdayaan Masyarakat dan Sustainable Development (Subejo dan Supriyanto, 2005)

Aspek penting dalam suatu program pemberdayaan masyarakat adalah program yang disusun sendiri oleh masyarakat, mampu menjawab kebutuhan dasar masyarakat, mendukung keterlibatan kaum miskin dan kelompok yang terpinggirkan lainnya, dibangun dari sumberdaya lokal, sensitif terhadap nilai-nilai budaya lokal, memperhatikan dampak lingkungan, tidak menciptakan ketergantungan, berbagai pihak terkait terlibat (instansi pemerintah, lembaga penelitian, perguruan tinggi, LSM, swasta dan pihak lainnya), serta dilaksanakan secara berkelanjutan

Pembangunan Berbasis Pemberdayaan

Pemberdayaan masyarakat sebagai sebuah strategi, sekarang telah banyak diterima, bahkan telah berkembang dalam berbagai literatur di dunia barat.

Pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial. Konsep ini mencerminkan paradigma baru pembangunan, yakni yang bersifat "*people-centered, participatory, empowering, and sustainable*" (Chambers, 1995)

Konsep ini lebih luas dari hanya semata-mata memenuhi kebutuhan dasar (*basic needs*) atau menyediakan mekanisme untuk mencegah proses pemiskinan lebih lanjut (*safety net*), yang pemikirannya belakangan ini banyak dikembangkan sebagai upaya mencari alternatif terhadap konsep-konsep pertumbuhan di masa yang lalu. Konsep ini berkembang dari upaya banyak ahli dan praktisi untuk mencari apa yang antara lain oleh Friedmann (1992) disebut *alternative development*, yang menghendaki "*inclusive democracy, appropriate economic growth, gender equality and intergenerational equity*".

Konsep pemberdayaan tidak mempertentangkan pertumbuhan dengan pemerataan, karena seperti dikatakan oleh Donald Brown (1995), keduanya tidak harus diasumsikan sebagai "*incompatible or antithetical*". Konsep ini

mencoba melepaskan diri dari perangkap "zero-sum-game" dan "trade off". Ia bertitik tolak dari pandangan bahwa dengan pemerataan tercipta landasan yang lebih luas untuk pertumbuhan dan yang akan menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, seperti dikatakan oleh Kirdar dan Silk (1995), "the pattern of growth is just as important as the rate of growth".

Yang dicari adalah seperti dikatakan Ranis, "the right kind of growth", yakni bukan yang vertikal menghasilkan "trickle-down", seperti yang terbukti tidak berhasil, tetapi yang bersifat horizontal (*horizontal flows*), yakni "broadly based, employment intensive, and not compartmentalized" (Ranis, 1995).

Hasil kajian berbagai proyek yang dilakukan oleh *International Fund for Agriculture Development* (IFAD) menunjukkan bahwa dukungan bagi produksi yang dihasilkan masyarakat di lapisan bawah telah memberikan sumbangan pada pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan dengan investasi yang sama pada sektor-sektor yang skalanya lebih besar. Pertumbuhan itu dihasilkan bukan hanya dengan biaya lebih kecil, tetapi dengan devisa yang lebih kecil pula (Brown, 1995). Hal terakhir ini besar artinya bagi Negara-negara berkembang yang mengalami kelangkaan devisa dan lemah posisi neraca pembayarannya.

Lahirnya konsep pemberdayaan sebagai antitesa terhadap model pembangunan yang kurang memihak pada rakyat mayoritas. Konsep ini dibangun dari kerangka logik sebagai berikut:

- (1) proses pemusatan kekuasaan terbangun dari pemusatan kekuasaan faktor produksi;
- (2) pemusatan kekuasaan faktor produksi akan melahirkan masyarakat pekerja dan masyarakat pengusaha pinggiran;

- (3) kekuasaan akan membangun bangunan atas atau sistem pengetahuan, sistem politik, sistem hukum dan sistem ideologi yang manipulatif untuk memperkuat legitimasi; dan
- (4) pelaksanaan sistem pengetahuan, sistem politik, sistem hukum dan ideologi secara sistematis akan menciptakan dua kelompok masyarakat, yaitu masyarakat berdaya dan masyarakat tunadaya (Priyono dan Pranarka, 1996). Akhirnya yang terjadi ialah dikotomi, yaitu masyarakat yang berkuasa dan manusia yang dikuasai. Untuk membebaskan situasi menguasai dan dikuasai, maka harus dilakukan pembebasan melalui proses pemberdayaan bagi yang lemah (*empowerment of the powerless*).

Alur pikir di atas sejalan dengan terminologi pemberdayaan itu sendiri atau yang dikenal dengan istilah *empowerment* yang berawal dari kata daya (*power*). Daya dalam arti kekuatan yang berasal dari dalam tetapi dapat diperkuat dengan unsur-unsur penguatan yang diserap dari luar. Ia merupakan sebuah konsep untuk memotong lingkaran setan yang menghubungkan power dengan pembagian kesejahteraan.

Keterbelakangan dan kemiskinan yang muncul dalam proses pembangunan disebabkan oleh ketidakseimbangan dalam pemilikan atau akses pada sumber-sumber power. Proses historis yang panjang menyebabkan terjadinya *power dis empowerment*, yakni peniadaan power pada sebagian besar masyarakat, akibatnya masyarakat tidak memiliki akses yang memadai terhadap akses produktif yang umumnya dikuasai oleh mereka yang memiliki power. Pada gilirannya keterbelakangan secara ekonomi menyebabkan mereka makin jauh dari kekuasaan.

Begitulah lingkaran setan itu berputar terus. Oleh karena itu, pemberdayaan bertujuan dua arah. Pertama, melepaskan belenggu kemis-

kinan, dan keterbelakangan. Kedua, memperkuat posisi lapisan masyarakat dalam struktur ekonomi dan kekuasaan.

Secara konseptual, pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan kata lain memberdayakan adalah memampukan dan memandirikan masyarakat.

Dalam konsep pemberdayaan, menurut Prijono dan Pranarka (1996), manusia adalah subyek dari dirinya sendiri. Proses pemberdayaan yang menekankan pada proses memberikan kemampuan kepada masyarakat agar menjadi berdaya, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan pilihan hidupnya. Lebih lanjut dikatakan bahwa pemberdayaan harus ditujukan pada kelompok atau lapisan masyarakat yang tertinggal.

Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu sendiri, dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Selanjutnya, upaya tersebut diikuti dengan memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh masyarakat itu sendiri. Dalam konteks ini diperlukan langkah-langkah lebih positif, selain dari hanya menciptakan iklim dan suasana yang kondusif. Perkuatan ini meliputi langkah-langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan (*input*), serta pembukaan akses kepada berbagai peluang (*opportunities*) yang akan membuat masyarakat menjadi makin berdaya (Kartasmita, 1996).

Dengan demikian, pemberdayaan bukan hanya meliputi penguatan individu anggota masyarakat, tetapi juga pranata-pranatanya. Menanamkan nilai-nilai budaya modern seperti kerja keras, hemat, keterbukaan,

kebertanggungjawaban dan lain-lain yang merupakan bagian pokok dari upaya pemberdayaan itu sendiri.

Pemberdayaan yang dimaksudkan dalam kajian ini adalah pemberdayaan sektor informal, khususnya kelompok pedagang kaki lima sebagai bagian dari masyarakat yang membutuhkan penanganan/ pengelolaan tersendiri dari pihak pemerintah yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas sumberdaya yang mereka miliki yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan pendapatan/profit usaha sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap penerimaan pendapatan daerah.

Pemahaman tentang paradigma pembangunan yang berpusatkan pada rakyat (*People Centered Development*), diawali dengan pemahaman tentang *Ekologi Manusia*, yang menjadi pusat perhatian pembangunan. Ekologi manusia dalam ekosistem merupakan salah satu kajian dari Ekologi. Ekologi Manusia menjadi landasan berkembangnya paradigma pembangunan yang berpusatkan pada rakyat. Adapun landasan Ilmu Lingkungan adalah Ekologi, maka Ilmu Lingkungan dapat disebut sebagai Ekologi Terapan (*Applied Ecology*) yakni penerapan prinsip dan konsep Ekologi dalam kehidupan manusia. Perspektif Ilmu Lingkungan dalam paradigma pembangunan dikenal sebagai Pembangunan yang Berwawasan Lingkungan (*Environmental Development*), yang akan diuraikan pada pokok bahasan selanjutnya.

Sebagai bagian dari makhluk hidup, peranan dan perilaku manusia dipelajari secara khusus dalam Ekologi Manusia, sehingga Ekologi Manusia berarti Ekologi yang memusatkan pengkajian pada manusia sebagai individu maupun sebagai populasi dalam suatu ekosistem.

Ekologi dan Ekonomi adalah dua hal yang berakar kata yang sama: *oikos* (rumah tangga), yang satu tentang rumah tangga, yang kedua tentang pengelolaan rumah tangga. Antara kedua pandangan tersebut tidak jarang

keduanya berbenturan satu sama lain. Seolah-olah keduanya berada dalam dua jaringan atau sistem yang berbeda. Padahal sebenarnya rumah tangga manusia itu juga merupakan bagian, atau harus berada secara serasi dan didukung secara kesinambungan (*sustainable*) dalam dan oleh rumah tangga makhluk hidup di lingkungannya.

Pembangunan haruslah menempatkan rakyat sebagai pusat perhatian dan proses pembangunan harus menguntungkan semua pihak. Dalam konteks ini, masalah kemiskinan, kelompok rentan dan meningkatnya pengangguran perlu mendapat perhatian utama karena bisa menjadi penyebab instabilitas yang akan membawa pengaruh negatif, seperti longgarnya ikatan-ikatan sosial dan melemahnya nilai-nilai serta hubungan antar manusia.

Karena itu, komitmen dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan cara-cara yang adil dan tanpa mengecualikan rakyat miskin, meningkatkan keterpaduan sosial dengan politik yang didasari hak azasi, nondiskriminasi dan memberikan perlindungan kepada mereka yang kurang beruntung; merupakan hakekat dari paradigma pembangunan berpusatkan pada rakyat.

Strategi pembangunan berpusat pada rakyat memiliki tujuan akhir untuk memperbaiki kualitas hidup seluruh rakyat dengan aspirasi-aspirasi dan harapan individu dan kolektif, dalam konsep tradisi budaya dan kebiasaan-kebiasaan mereka yang sedang berlaku. Tujuan objektif dalam strategi pembangunan berpusat pada rakyat pada intinya memberantas kemiskinan absolut, realisasi keadilan distributif, dan peningkatan partisipasi masyarakat secara nyata. Prioritas awal diperuntukkan pada daerah yang tidak menguntungkan dan kelompok-kelompok sosial yang rawan terpengaruh, termasuk wanita, anak-anak, generasi muda yang tidak mampu, lanjut usia, dan kelompok-kelompok marginal lainnya.

Seiring dengan berkembangnya pembangunan yang berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, maka berkembang pendekatan yang berpusat pada rakyat. Model pendekatan pembangunan yang berpusat pada rakyat sebenarnya merupakan antitesis dari model pembangunan yang berorientasi pada produksi.

Untuk model pembangunan yang berorientasi pada produksi ini, termasuk di dalamnya model-model pembangunan ekonomi yang memposisikan pemenuhan kebutuhan sistem produksi lebih utama daripada kebutuhan rakyat.

Model pendekatan pembangunan yang berpusat pada rakyat lebih menekankan kepada pemberdayaan, yaitu menekankan kenyataan pengalaman masyarakat dalam sejarah penjajahan dan posisinya dalam tata ekonomi internasional. Karena itu pendekatan ini berpendapat bahwa masyarakat harus menggugat struktur dan situasi keterbelakangan secara simultan dalam berbagai tahapan.

BAB 3

PEMBERDAYAAN SEBAGAI PROSES

Pemberdayaan Sebagai Proses Pengembangan Partisipasi Masyarakat

Pengertian Partisipasi

Pengertian yang secara umum dapat ditangkap dari istilah *partisipasi* adalah, keikutsertaan seseorang atau sekelompok anggota masyarakat dalam suatu kegiatan. Pengertian seperti itu, nampaknya selaras dengan pengertian yang dikemukakan oleh beberapa kamus bahasa sosiologi.

Sedangkan di dalam kamus sosiologi disebutkan bahwa, partisipasi merupakan keikutsertaan seseorang di dalam kelompok sosial untuk mengambil bagian dari kegiatan masyarakatnya, di luar pekerjaan atau profesinya sendiri (Theodorson, 1969). Keikutsertaan tersebut, dilakukan sebagai akibat dari terjadinya interaksi sosial antara individu yang bersangkutan dengan anggota masyarakat yang lain (Raharjo, 1983).

Sebagai suatu kegiatan, Verhagen (1979) menyatakan bahwa, partisipasi merupakan suatu bentuk khusus dari interaksi dan komunikasi yang berkaitan dengan pembagian kewenangan, tanggung jawab, dan manfaat. Tumbuhnya interaksi dan komunikasi tersebut, dilandasi oleh adanya kesadaran yang dimiliki oleh yang bersangkutan mengenai:

- a) Kondisi yang tidak memuaskan, dan harus diperbaiki;
- b) Kondisi tersebut dapat diperbaiki melalui kegiatan manusia atau masyarakatnya sendiri;
- c) Kemampuannya untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dapat dilakukan;
- d) Adanya kepercayaan diri, bahwa ia dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi kegiatan yang bersangkutan.

Dalam kegiatan pembangunan, partisipasi masyarakat merupakan perwujudan dari kesadaran dan kepedulian serta tanggung jawab masyarakat terhadap pentingnya pembangunan yang bertujuan untuk memperbaiki mutu hidup mereka, artinya, melalui partisipasi yang diberikan, berarti benar-benar menyadari bahwa kegiatan pembangunan bukanlah sekadar kewajiban yang harus dilaksanakan oleh (aparatus) pemerintah sendiri, tetapi juga menuntut keterlibatan masyarakat yang akan diperbaiki mutu-hidupnya.

Lingkup Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan

Telaahan tentang pengertian “partisipasi” yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi atau peranserta, pada dasarnya merupakan suatu bentuk keterlibatan dan keikutsertaan secara aktif dan sukarela, baik karena alasan-alasan dari dalam (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) dalam keseluruhan proses kegiatan yang bersangkutan, yang mencakup pengambilan keputusan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian (pemantauan, evaluasi, pengawasan), serta pemanfaatan hasil-hasil kegiatan yang dicapai. Karena itu, Yadav (UNAPDI, 1980) mengemukakan tentang adanya empat macam kegiatan yang menunjukkan partisipasi masyarakat di dalam kegiatan pembangunan, yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan kegiatan, pemantauan dan evaluasi, serta partisipasi dalam pemanfaatan hasil-hasil pembangunan.

a) Partisipasi dalam pengambilan keputusan

Pada umumnya, setiap program pembangunan masyarakat (termasuk pemanfaatan sumberdaya lokal dan alokasi anggarannya) selalu ditetapkan sendiri oleh pemerintah pusat, yang dalam banyak hal lebih mencerminkan sifat kebutuhan kelompok-kelompok kecil elit yang berkuasa dan kurang mencerminkan keinginan dan kebutuhan masyarakat banyak. Karena itu, partisipasi masyarakat dalam pembangunan perlu ditumbuhkan melalui

dibukanya forum yang memungkinkan masyarakat banyak berpartisipasi langsung di dalam proses pengambilan keputusan tentang program-program pembangunan di wilayah setempat atau di tingkat lokal.

b) Partisipasi dalam pelaksanaan kegiatan

Partisipasi masyarakat dalam pembangunan, seringkali diartikan sebagai partisipasi masyarakat banyak (yang umumnya lebih miskin) untuk secara sukarela menyumbangkan tenaganya di dalam kegiatan pembangunan. Di lain pihak, lapisan yang di atasnya (yang umumnya terdiri atas orang-orang kaya) dalam banyak hal lebih banyak memperoleh manfaat dari hasil pembangunan, tidak dituntut sumbangannya secara proporsional. Karena itu, partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan harus diartikan sebagai pemerataan sumbangan masyarakat dalam bentuk tenaga kerja, uang-tunai, dan atau beragam bentuk korbanan lainnya yang sepadan dengan manfaat yang akan diterima oleh masing-masing warga masyarakat yang bersangkutan.

Di samping itu, yang sering dilupakan dalam pelaksanaan pembangunan adalah, partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan proyek-proyek pembangunan kemasyarakatan yang telah berhasil diselesaikan. Oleh sebab itu, perlu adanya kegiatan khusus untuk mengorganisir warga masyarakat guna memelihara hasil-hasil pembangunan agar manfaatnya dapat terus dinikmati (tanpa penurunan kualitasnya) dalam jangka panjang.

c) Partisipasi dalam pemantauan dan evaluasi pembangunan

Kegiatan pemantauan dan evaluasi program dan proyek pembangunan sangat diperlukan. Bukan saja agar tujuannya dapat dicapai seperti yang diharapkan, tetapi juga diperlukan untuk memperoleh umpan balik tentang masalah-masalah dan kendala yang muncul dalam pelaksanaan pembangunan yang bersangkutan.

Dalam hal ini, partisipasi masyarakat untuk mengumpulkan

informasi yang berkaitan dengan perkembangan kegiatan serta perilaku aparat pembangunan sangat diperlukan.

d) Partisipasi dalam pemanfaatan hasil pembangunan

Partisipasi dalam pemanfaatan hasil pembangunan, merupakan unsur terpenting yang sering terlupakan. Sebab, tujuan pembangunan adalah untuk memperbaiki mutu hidup masyarakat banyak sehingga pemerataan hasil pembangunan merupakan tujuan utama. Di samping itu, pemanfaatan hasil pembangunan akan merangsang kemauan dan kesukarelaan masyarakat untuk selalu berpartisipasi dalam setiap program pembangunan yang akan datang.

Sayangnya, partisipasi dalam pemanfaatan hasil pembangunan sering kurang mendapat perhatian pemerintah dan administrator pembangunan pada umumnya, yang seringkali menganggap bahwa dengan selesainya pelaksanaan pembangunan itu otomatis manfaatnya akan pasti dapat dirasakan oleh masyarakat sasarnya. Padahal, seringkali masyarakat sasaran justru tidak memahami manfaat dari setiap program pembangunan secara langsung, sehingga hasil pembangunan yang dilaksanakan menjadi sia-sia.

Tentang hal ini dapat dikemukakan banyak contoh, seperti: tidak dimanfaatkannya MCK umum, tempat sampah, tempat pemberhentian bus (*bus shelter*), SD Inpres, Puskesmas, dan lain-lain oleh masyarakat seperti sebagaimana mestinya.

Bentuk-bentuk Partisipasi

Dusseldorp, (1981) mengidentifikasi beragam bentuk-bentuk kegiatan partisipasi yang dilakukan oleh setiap warga masyarakat dapat berupa:

- (1) Menjadi anggota kelompok-kelompok masyarakat;
- (2) Melibatkan diri pada kegiatan diskusi kelompok;
- (3) Melibatkan diri pada kegiatan-kegiatan organisasi untuk menggerakkan

partisipasi masyarakat yang lain;

- (4) Menggerakkan sumberdaya masyarakat;
- (5) Mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan;
- (6) Memanfaatkan hasil-hasil yang dicapai dari kegiatan masyarakatnya.

Selain itu, Slamet (1985) juga mengemukakan adanya keragaman partisipasi berdasarkan input yang disumbangkan, dan keikutsertaannya dalam memanfaatkan hasil pembangunan, seperti berikut (Tabel 2):

- (1) Ikut memberikan input, menerima imbalan atas input yang diberikan, serta ikut pula memanfaatkan hasil pembangunan. Partisipasi semacam ini dapat dilihat pada keterlibatan masyarakat pelaksana proyek-proyek padat-karya untuk perbaikan jalan atau saluran pengairan oleh masyarakat setempat.

Tabel 3.1. Ragam Partisipasi Masyarakat

| Partisipasi yang ditunjukkan | Ragam Partisipasi | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Memberikan input | + | + | + | + | + |
| Menerima imbalan atas input yang diberikan | + | - | + | - | - |
| Menikmati manfaat hasil | + | + | - | + | - |

- (2) Ikut memberikan input, tidak menerima imbalan atas input yang diberikan, tetapi ikut memanfaatkan hasil pembangunannya. Partisipasi seperti ini dapat dijumpai pada petani yang bergotong royong memperbaiki saluran air pengairan, atau anggota masyarakat yang bekerja sama membersihkan lingkungannya. Berbeda dengan partisipasi bentuk pertama di atas, pada kasus ini, warga masyarakat yang terlibat dalam proses pembangunan, tidak memperoleh imbalan atas korban yang diberikan;
- (3) Ikut memberikan input, menerima imbalan atas input yang diberikan tetapi tidak ikut memanfaatkan hasilnya. Partisipasi seperti ini, dapat

dilihat pada para pekerja bangunan yang turut dalam pembangunan hotel-hotel berbintang, namun meskipun para pekerja tersebut turut berpartisipasi dalam pembuatan hotel, mereka tidak akan turut menikmati hasil pembangunannya, karena tidak akan mampu membayar sewa hotelnya;

- (4) Ikut menerima imbalan dan menerima hasil pembangunan, tetapi tidak turut memberikan input. Partisipasi seperti ini, dapat dijumpai pada "pihak ketiga" dalam pelaksanaan pembangunan, meskipun partisipasi seperti ini sebenarnya tidak dikehendaki di dalam proses pembangunan;
- (5) Ikut memberikan input, meskipun tidak menerima imbalan atas input yang diberikan, dan juga tidak ikut serta menikmati manfaat hasil pembangunan. Partisipasi seperti ini, bisa dilakukan oleh para penyumbang dana (*donateur*) atau sponsor-sponsor kegiatan sosial (pendirian panti asuhan, dan lain-lain).

Dari kelima macam keragaman partisipasi seperti di atas, bentuk partisipasi nomor (2) seharusnya lebih banyak dikembangkan, dan model (1) hanya diberlakukan bagi masyarakat "lapis-bawah", sedang partisipasi model (5) seharusnya jangan diharapkan dari warga masyarakat lapisan "bawah". Di samping itu, model (4) seharusnya tidak boleh terjadi, meskipun dalam praktik akan sangat sulit dihindari.

Tingkatan Partisipasi

Dilihat dari tingkatan atau tahapan partisipasi, Wilcox (1988) mengemukakan adanya 5 (lima) tingkatan, yaitu:

- 1) *Memberikan informasi (information)*;
- 2) *Konsultasi (consultation)*: yaitu menawarkan pendapat, sebagai pendengar yang baik untuk memberikan umpan-balik, tetapi tidak terlibat dalam implementasi ide dan gagasan tersebut;

- 3) *Pengambilan keputusan bersama (deciding together)*, dalam arti memberikan dukungan terhadap ide, gagasan, pilihan-pilihan serta, mengembangkan peluang yang diperlukan guna pengambilan keputusan
- 4) *Bertindak bersama (acting together)*, dalam arti tidak sekadar ikut dalam pengambilan keputusan, tetapi juga terlibat dan menjalin *kemitraan* dalam pelaksanaan kegiatannya;
- 5) *Memberikan dukungan (supporting independent community interest)* di mana kelompok-kelompok lokal menawarkan pendanaan, nasehat, dan dukungan lain untuk mengembangkan agenda kegiatan.

Derajat Kesukarelaan Partisipasi

Di atas telah dikemukakan bahwa, kata kunci dari pengertian partisipasi masyarakat dalam pembangunan adalah adanya *kesukarelaan* (anggota) masyarakat untuk terlibat dan atau melibatkan diri dalam kegiatan pembangunan. Berkaitan dengan tingkat kesukarelaan masyarakat untuk berpartisipasi, Dusseldorp (1981) membedakan adanya beberapa jenjang kesukarelaan sebagai berikut:

- a) *Partisipasi spontan*, yaitu peranserta yang tumbuh karena motivasi intrinsik berupa pemahaman, penghayatan, dan keyakinannya sendiri;
- b) *Partisipasi terinduksi*, yaitu peranserta yang tumbuh karena terinduksi oleh adanya motivasi ekstrinsik (berupa bujukan, pengaruh, dorongan) dari luar; meskipun yang bersangkutan tetap memiliki kebebasan penuh untuk berpartisipasi;
- c) *Partisipasi tertekan oleh kebiasaan*, yaitu peranserta yang tumbuh karena adanya tekanan yang dirasakan sebagaimana layaknya warga masyarakat pada umumnya, atau peran serta yang dilakukan untuk mematuhi kebiasaan, nilai-nilai, atau norma yang dianut oleh masyarakat setempat. Jika tidak berperan-serta, khawatir akan tersisih atau dikucilkan masyarakatnya;

- d) *Partisipasi tertekan oleh alasan sosial-ekonomi*, yaitu peran-serta yang dilakukan karena takut akan kehilangan status sosial atau menderita kerugian/tidak memperoleh bagian manfaat dari kegiatan yang dilaksanakan;
- e) *Partisipasi tertekan oleh peraturan*, yaitu peranserta yang dilakukan karena takut menerima hukuman dari peraturan/ketentuan-ketentuan yang sudah diberlakukan.

Syarat Tumbuhnya Partisipasi Masyarakat

Pemberdayaan, pada hakikatnya adalah untuk menyiapkan masyarakat agar mereka mampu dan mau secara aktif berpartisipasi dalam setiap program dan kegiatan pembangunan yang bertujuan untuk memperbaiki mutu hidup (kesejahteraan) masyarakat, baik dalam pengertian ekonomi, sosial, fisik, maupun mental. Meskipun partisipasi masyarakat merupakan sesuatu yang harus ditumbuh-kembangkan dalam proses pembangunan, namun di dalam praktiknya, tidak selalu diupayakan sungguh-sungguh. Di pihak lain, tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, mensyaratkan adanya kepercayaan dan kesempatan yang diberikan oleh "pemerintah" kepada masyarakatnya untuk terlibat secara aktif di dalam proses pembangunan.

Tabel 3.2 Tipologi Partisipasi

| NO | TIPOLOGI | KARAKTERISTIK |
|-----------|-----------------------------------|--|
| 1. | Partisipasi pasif/ manipulatif | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat diberitahu apa yang sedang atau telah terjadi • Pengumuman sepihak oleh pelaksana proyek tanpa memperhatikan tanggapan masyarakat • Informasi yang dipertukarkan terbatas pada kalangan profesional diluar kelompok sasaran |
| 2. | Partisipasi informatif | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian • Masyarakat tidak diberi kesempatan untuk terlibat dan mempengaruhi proses penelitian • Akurasi hasil penelitian tidak dibahas bersama masyarakat |

| | | |
|----|-----------------------------|---|
| 3. | Partisipasi konsultatif | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat berpartisipasi dengan cara berkonsultasi • Orang luar mendengarkan, menganalisis masalah dan pemecahannya • Tidak ada peluang untuk pembuatan keputusan bersama • Para profesional tidak berkewajiban untuk mengajukan pandangan • Masyarakat (sebagai masukan) untuk ditindaklanjuti |
| 4. | Partisipasi insentif | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat memberikan korbanan/jasanya untuk memperoleh imbalan berupa insentif/upah • Masyarakat tidak dilibatkan dalam proses pembelajaran atau eksperimen-eksperimen yang dilakukan • Masyarakat tidak memiliki andil untuk melanjutkan kegiatan-kegiatan setelah insentif dihentikan. |
| 5. | Partisipasi fungsional | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat membentuk kelompok untuk mencapai tujuan proyek • Pembentukan kelompok (biasanya) setelah ada keputusan-keputusan utama yang disepakati • Pada tahap awal, masyarakat tergantung kepada pihak luar, tetapi secara bertahap menunjukkan kemandiriannya. |
| 6. | Partisipasi interaktif | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat berperan dalam analisis untuk perencanaan kegiatan dan pembentukan atau penguatan kelembagaan. • Cenderung melibatkan metoda interdisipliner yang mencari keragaman perspektif dalam proses belajar yang terstruktur dan sistematis • Masyarakat memiliki peran untuk mengontrol atas (pelaksanaan) keputusan-keputusan mereka, sehingga memiliki andil dalam keseluruhan proses kegiatan. |
| 7. | Self mobilization (mandiri) | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat mengambil inisiatif sendiri secara bebas (tidak dipengaruhi oleh pihak luar) untuk mengubah sistem atau nilai-nilai yang mereka miliki. • Masyarakat mengembangkan kontak dengan lembaga-lembaga lain untuk mendapatkan bantuan-bantuan teknis dan sumberdaya yang diperlukan. • Masyarakat memegang kendali atas pemanfaatan sumberdaya yang ada dan atau digunakan. |

Artinya, tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat, memberikan indikasi adanya pengakuan (aparatur) pemerintah bahwa masyarakat bukanlah sekadar obyek atau penikmat hasil pembangunan, melainkan subyek atau pelaku pembangunan yang memiliki kemampuan dan

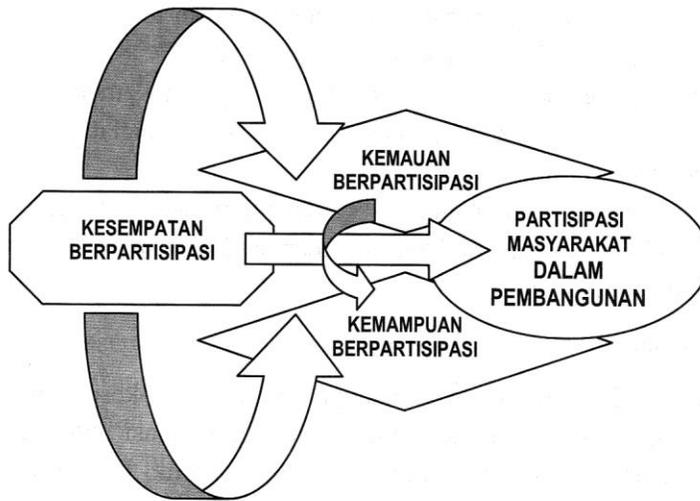
kemauan yang dapat diandalkan sejak perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pemanfaatan hasil-hasil pembangunan.

Secara konseptual, faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap tumbuh dan berkembangnya partisipasi dapat didekati dengan beragam pendekatan disiplin keilmuan. Menurut konsep proses pendidikan, partisipasi merupakan bentuk tanggapan atau *responses* atas rangsangan-rangsangan yang diberikan, yang dalam hal ini, tanggapan merupakan fungsi dari manfaat (*rewards*) yang dapat diharapkan (Berlo, 1961). Di samping itu, dengan melihat kesempatan, yang bersangkutan juga akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan (yang diperlukan) untuk dapat berpartisipasi.

Slamet (1985) menyatakan bahwa tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan, sangat ditentukan oleh tiga unsur pokok, yaitu:

- 1) Adanya kesempatan yang diberikan kepada masyarakat, untuk berpartisipasi;
- 2) Adanya kemauan masyarakat untuk berpartisipasi;
- 3) Adanya kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi;

Tentang hal ini, adanya kesempatan yang diberikan, sering merupakan faktor pendorong tumbuhnya kemauan, dan kemauan akan sangat menentukan kemampuannya (Gambar 3.1).



Gambar 3.1. Syarat Tumbuh dan Berkembangnya Partisipasi Masyarakat

(1) Kesempatan untuk berpartisipasi

Dalam kenyataan, banyak program pembangunan yang kurang memperoleh partisipasi masyarakat karena kurangnya kesempatan yang diberikan kepada masyarakat untuk berpartisipasi. Di lain pihak, juga sering dirasakan tentang kurangnya "informasi" yang disampaikan kepada masyarakat mengenai kapan dan dalam bentuk apa mereka dapat atau dituntut untuk berpartisipasi.

Beberapa kesempatan yang dimaksud di sini adalah:

- a) Kemauan politik dari penguasa untuk melibatkan masyarakat dalam pembangunan, baik dalam pengambilan keputusan perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pemeliharaan, dan pemanfaatan pembangunan, sejak di tingkat pusat sampai di jajaran birokrasi yang paling bawah;
- b) Kesempatan untuk memperoleh informasi pembangunan;
- c) Kesempatan memanfaatkan dan memobilisasi sumberdaya (alam dan manusia) untuk pelaksanaan pembangunan;

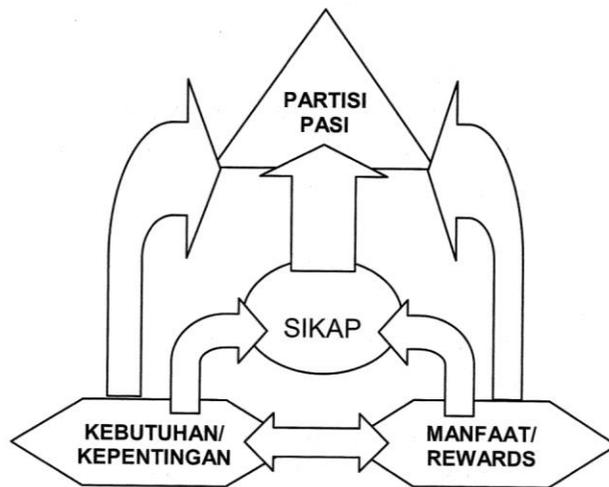
- d) Kesempatan untuk memperoleh dan menggunakan teknologi yang tepat, termasuk peralatan/perlengkapan penunjangnya;
- e) Kesempatan untuk berorganisasi, termasuk untuk memperoleh dan menggunakan peraturan, perijinan, dan prosedur kegiatan yang harus dilaksanakan;
- f) Kesempatan mengembangkan kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, menggerakkan, dan mengembangkan serta memelihara partisipasi masyarakat.

(2) Kemampuan untuk berpartisipasi

Perlu disadari bahwa adanya kesempatan-kesempatan yang disediakan/ditumbuhkan untuk menggerakkan partisipasi masyarakat akan tidak banyak berarti, jika masyarakatnya tidak memiliki kemampuan untuk berpartisipasi. Yang dimaksud dengan kemampuan di sini adalah:

- a) Kemampuan untuk menemukan dan memahami kesempatan-kesempatan untuk membangun, atau pengetahuan tentang peluang untuk membangun (memperbaiki mutu hidupnya);
- b) Kemampuan untuk melaksanakan pembangunan, yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki;
- c) Kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dengan menggunakan sumberdaya dan kesempatan (peluang) lain yang tersedia secara optimal.

Di samping itu, analisis tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan, juga dapat didekati melalui beragam pendekatan disiplin keilmuan, sebagai berikut (Gambar 3.2):



Gambar 3.2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tumbuh berkembangnya partisipasi

- a) Dalam konsep psikologi, tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat, sangat ditentukan oleh motivasi yang melatar-belakanginya, yang merupakan cerminan dari dorongan, tekanan, kebutuhan, keinginan, dan harapan-harapan yang dirasakan;
- b) Secara sosiologis, sikap merupakan fungsi dari kepentingan;
- c) Dengan demikian, tumbuh dan berkembangnya partisipasi dalam masyarakat, akan sangat ditentukan oleh persepsi masyarakat terhadap tingkat kepentingan dari pesan-pesan yang disampaikan kepadanya;
- d) Menurut konsep proses pendidikan, partisipasi merupakan tanggapan atau respon yang diberikan terhadap setiap rangsangan atau stimulus yang diberikan, yang dalam hal ini, respon merupakan fungsi dari manfaat atau *reward* yang dapat diharapkan;
- e) Besarnya harapan, dalam konsep ekonomi, sangat ditentukan oleh besarnya peluang dan harga dari manfaat yang akan diperoleh;
- f) Tentang manfaat itu sendiri, dapat dibedakan dalam manfaat ekonomi

maupun non-ekonomi (yang dapat dibedakan dalam: kekuasaan, persahabatan/kebersamaan, dan prestasi).

(3) Kemauan untuk berpartisipasi

Kemauan untuk berpartisipasi, utamanya ditentukan oleh sikap mental yang dimiliki masyarakat untuk membangun atau memperbaiki kehidupannya, yang menyangkut:

- a) Sikap untuk meninggalkan nilai-nilai yang menghambat pembangunan;
- b) Sikap terhadap penguasa atau pelaksana pembangunan pada umumnya;
- c) Sikap untuk selalu ingin memperbaiki mutu hidup dan tidak cepat puas diri;
- d) Sikap kebersamaan untuk dapat memecahkan masalah, dan tercapainya tujuan pembangunan;
- e) Sikap kemandirian atau percaya diri atas kemampuannya untuk memperbaiki mutu hidupnya.

Berlandaskan pada konsep-konsep di atas, maka tumbuh dan berkembangnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan akan dapat diupayakan melalui:

- a) Pemberian kesempatan yang dilandasi oleh pemahaman bahwa masyarakat memiliki kemampuan dan kearifan tradisional kaitannya dengan pelestarian sumberdaya alam dan lingkungan hidupnya, dan bukannya pemberian kesempatan yang dilandasi oleh prasangka buruk agar mereka tidak melakukan kerusakan;
- b) Penyuluhan yang intensif dan berkelanjutan, yang tidak saja berupa penyampaian informasi tentang adanya kesempatan yang diberikan kepada masyarakat, melainkan juga dibarengi dengan dorongan dan harapan-harapan agar masyarakat mau berpartisipasi, serta upaya yang terus menerus untuk meningkatkan kemampuannya untuk berpartisipasi;
- c) Berkaitan dengan dorongan dan harapan yang disampaikan, perlu adanya

penjelasan kepada masyarakat tentang besarnya manfaat ekonomi maupun non-ekonomi yang dapat secara langsung dan atau tak langsung dinikmati sendiri maupun yang akan dapat dinikmati oleh generasi mendatang. Di lain pihak, perlunya ada perubahan pemahaman, bahwa pengembangan partisipasi masyarakat dalam pembangunan pertanian bukanlah "biaya sosial" (*social cost*) yang merupakan pemborosan, tetapi merupakan "investasi sosial" (*social investment*) yang akan memberikan manfaat untuk jangka waktu yang tidak terbatas.

Masalah-masalah Partisipasi Masyarakat

Soetrisno (1995) mengidentifikasi beberapa masalah yang berkaitan dengan pengembangan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sebagai berikut:

- a) *Masalah pertama* dan terutama dalam pengembangan partisipasi masyarakat adalah, belum dipahaminya makna sebenarnya tentang partisipasi oleh pihak perencana dan pelaksana pembangunan;
 - 1) Pada tataran perencanaan pembangunan, partisipasi didefinisikan sebagai *kemauan masyarakat untuk secara penuh mendukung* pembangunan yang direncanakan dan ditetapkan sendiri oleh (aparatur) pemerintah, sehingga masyarakat bersifat pasif dan hanya sebagai subordinasi pemerintah;
 - 2) Pada pelaksanaan pembangunan di lapangan, pembangunan yang dirancang dan ditetapkan oleh pemerintah didefinisikan sebagai *kebutuhan masyarakat*, sedang yang dirancang dan ditetapkan masyarakat didefinisikan sebagai *keinginan masyarakat* yang memperoleh prioritas lebih rendah;
 - 3) Partisipasi masyarakat, sering didefinisikan sebagai kerja-sama pemerintah dan masyarakat yang tidak pernah memperhatikan adanya

sub-sistem yang *disubordinasikan* oleh supra-sistem; dan aspirasi masyarakat cukup *diakomodasikan* dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan.

- b) *Masalah kedua* adalah, dengan dikembangkannya pembangunan sebagai ideologi baru yang harus diamankan dengan dijaga ketat, yang mendorong aparat pemerintah bersifat otoriter. Kondisi seperti itu, dapat menimbulkan reaksi balik berupa "*budaya diam*" yang pada gilirannya menumbuhkan keengganan masyarakat untuk berpartisipasi karena dianggap "*asal beda*" atau "*waton suloyo*";
- c) *Masalah ketiga* adalah, banyaknya peraturan yang meredam keinginan masyarakat untuk berpartisipasi.

Komunikasi Pembangunan untuk Pengembangan Partisipasi Masyarakat

Bertolak dari telaahan tentang faktor-faktor penentu tumbuh dan berkembangnya partisipasi di atas, maka upaya penumbuh dan pengembangan partisipasi masyarakat dalam pembangunan dapat diupayakan melalui kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dalam praktiknya dilakukan melalui kegiatan komunikasi pembangunan.

Tentang hal ini, harus dipahami bahwa, tujuan komunikasi pembangunan bukanlah sekadar untuk memasyarakatkan pembangunan dan penyampaian pesan-pesan pembangunan saja, tetapi yang lebih penting dari itu adalah untuk menumbuhkan, menggerakkan dan memelihara partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan. Dengan perkataan lain, komunikasi pembangunan merupakan cara yang harus ditempuh untuk membangkitkan dan mengembangkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan.

a) Menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi

Seperti telah dikemukakan, kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi itu baru akan tumbuh jika masyarakat telah mengetahui tentang:

- 1) Adanya masalah yang sedang dihadapi dan memerlukan upaya pemecahannya;
- 2) Adanya kemampuan masyarakat sendiri untuk memecahkan masalahnya sendiri;
- 3) Pentingnya partisipasi setiap warga masyarakat dalam pemecahan masalah tersebut melalui suatu kegiatan pembangunan;
- 4) Adanya kepercayaan dalam diri setiap warga masyarakat yang bersangkutan bahwa mereka mampu memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi pelaksanaan pembangunan tersebut.

Dengan demikian, setiap kegiatan komunikasi pembangunan harus mampu menyampaikan pesan-pesan informatif dan persuasif yang relevan dengan keempat unsur tersebut, sehingga mampu menumbuhkan, menggerakkan, dan menjamin terpeliharanya hubungan antar individu.

b) Menginformasikan tentang adanya kesempatan bagi masyarakat untuk berpartisipasi

Seringkali terjadi, bahwa partisipasi masyarakat tidak nampak karena mereka merasa tidak diberi kesempatan untuk berpartisipasi atau dibenarkan berpartisipasi, khususnya yang menyangkut: pengambilan keputusan dalam perencanaan pembangunan, pemantauan dan evaluasi, serta pemanfaatan hasil pembangunan yang akan dicapai.

Karena itu, melalui komunikasi pembangunan harus dijelaskan tentang segala hak dan kewajiban setiap warga masyarakat di dalam proses pembangunan yang dilaksanakan, serta pada bagian kegiatan apa mereka diharapkan untuk partisipasinya, dan apa bentuk partisipasinya yang diharapkan (tenaga, uang, materi, dan lain-lain) dari masyarakat.

c) Menunjukkan dan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi

Ketidakhadiran partisipasi masyarakat dalam pembangunan, juga dapat terjadi karena mereka tidak cukup memiliki atau merasa tidak memiliki kemampuan untuk berpartisipasi. Sehubungan dengan itu, melalui komunikasi pembangunan, kepada masyarakat harus ditunjukkan adanya:

- 1) Kemampuan yang telah dimiliki oleh masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan;
- 2) Berbagai potensi atau peluang yang dapat dimanfaatkan agar masyarakat yang bersangkutan dapat dan mampu berpartisipasi;
- 3) Berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kemampuan masyarakat (pengetahuan, keterampilan, dan sikap), agar mereka dapat berpartisipasi dalam setiap kegiatan pembangunan;
- 4) Menggerakkan kemauan masyarakat untuk berpartisipasi

Keadaan umum yang sering menyebabkan tidak tumbuhnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan adalah karena mereka hanya diminta untuk berpartisipasi dalam memberikan input, tanpa mengetahui dengan jelas tentang manfaat apa yang akan mereka peroleh dan rasakan (secara langsung atau tak langsung).

Di samping itu, mereka juga tidak atau kurang diberi informasi yang jelas tentang kesempatan-kesempatan yang disediakan baginya untuk berpartisipasi dalam memanfaatkan hasil pembangunan yang akan dicapai di masa mendatang. Oleh sebab itu, melalui komunikasi pembangunan harus dapat dijelaskan tentang manfaat serta kesempatan yang tersedia atau diberikan kepada masyarakat, untuk menerima atau merasakan manfaat dari hasil pembangunan tersebut.

Berkaitan dengan kemanfaatan pembangunan tersebut, seringkali bukan karena belum dikomunikasikan, tetapi juga tergantung pada sifat "dekat" atau

"jauh"nya manfaat yang dapat dirasakan oleh warga masyarakat yang bersangkutan. Pengertian dekat dan jauh di sini, tidak hanya dalam artian tempat dan waktu, tetapi juga dalam arti persepsi masyarakat terhadap manfaat yang akan diterima dan dirasakan.

Lebih lanjut, karena persepsi masyarakat selalu dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial dan budaya setempat, maka setiap kegiatan komunikasi pembangunan harus "disentralisir"; baik dalam penyelenggaraannya, maupun pengertian tentang kemanfaatannya.

Kemampuan berpartisipasi di kalangan masyarakat, selain dipengaruhi oleh kejelasan tentang kemanfaatan pembangunan, juga dipengaruhi oleh "kondisi" atau "iklim" setempat yang mendorong atau justru menghambat mereka untuk berpartisipasi secara sukarela, terpaksa, atau karena kebiasaan.

Sehubungan dengan hal itu, komunikasi pembangunan tidak selalu hanya dimaksudkan untuk menumbuhkan partisipasi sukarela, tetapi dalam hal-hal tertentu (tergantung kepada kondisi masyarakat dan urgensi dari pembangunan yang akan dilaksanakan) komunikasi pembangunan dapat saja dirasakan untuk tumbuhnya partisipasi paksaan (mobilisasi tanpa partisipasi).

Selaras dengan keragaman partisipasi yang dikemukakan di atas, lebih lanjut, di dalam komunikasi pembangunan perlu diupayakan agar semua lapisan masyarakat dapat berpartisipasi, terutama dalam pemberian input dan keikutsertaannya untuk memanfaatkan hasil-hasil pembangunan; terlepas apakah kepada mereka disediakan imbalan atas input yang diberikan atau tidak. Demikian pula terhadap golongan masyarakat yang bersedia memberikan input; meskipun mereka tidak diberi imbalan atas input yang diberikan, dan juga tidak memerlukan manfaat yang akan dihasilkan oleh upaya pembangunan yang akan dilaksanakan.

Harus dipahami bahwa pemberian kesempatan berpartisipasi pada masyarakat, bukanlah sekadar pemberian kesempatan untuk terlibat dalam

pelaksanaan kegiatan agar mereka tidak melakukan tindakan-tindakan yang akan menghambat atau mengganggu tercapainya tujuan pembangunan, akan tetapi, pemberian kesempatan berpartisipasi harus dilandasi oleh pemahaman bahwa masyarakat setempat layak diberi kesempatan karena di samping memiliki kemampuan-kemampuan yang diperlukan, sebagai sesama warga negara, mereka juga punya hak untuk berpartisipasi dan memanfaatkan setiap kesempatan membangun bagi perbaikan mutu hidupnya.

Tentang hal ini, perlu dilakukan upaya penyuluhan yang intensif dan berkelanjutan untuk menumbuhkan kemampuan, menunjukkan adanya kesempatan, dan membantu upaya peningkatan kemampuan untuk berpartisipasi kepada masyarakat setempat.

Dalam pelaksanaan penyuluhan tersebut, harus dibarengi upaya untuk meyakinkan bahwa partisipasi yang akan dilakukan oleh masyarakat itu akan memberikan manfaat (ekonomis dan atau non-ekonomis) dengan tingkat harapan yang sangat tinggi; baik langsung maupun tak langsung.

BAB 4

PRINSIP PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Prinsip-prinsip Pemberdayaan Masyarakat

Mathews menyatakan bahwa: “**prinsip** adalah suatu pernyataan tentang kebijakan yang dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan kegiatan secara konsisten”. Karena itu, prinsip akan berlaku umum, dapat diterima secara umum, dan telah diyakini kebenarannya dari berbagai pengamatan dalam kondisi yang beragam. Dengan demikian “**prinsip**” dapat dijadikan sebagai landasan pokok yang benar, bagi pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Bertolak dari pemahaman pemberdayaan sebagai salah satu sistem pendidikan, maka pemberdayaan memiliki prinsip-prinsip:

- 1) *Mengerjakan*, artinya, kegiatan pemberdayaan harus sebanyak mungkin melibatkan masyarakat untuk mengerjakan/menerapkan sesuatu. Karena melalui "mengerjakan" mereka akan mengalami proses belajar (baik dengan menggunakan pikiran, perasaan, dan keterampilannya) yang akan terus diingat untuk jangka waktu yang lebih lama;
- 2) *Akibat*, artinya, kegiatan pemberdayaan harus memberikan akibat atau pengaruh yang baik atau bermanfaat; karena, perasaan senang/puas atau tidak-senang/kecewa akan mempengaruhi semangatnya untuk mengikuti kegiatan belajar/ pemberdayaan di masa-masa mendatang;
- 3) *Asosiasi*, artinya, setiap kegiatan pemberdayaan harus dikaitkan dengan kegiatan lainnya, sebab, setiap orang cenderung untuk mengaitkan/menghubungkan kegiatannya dengan kegiatan/ peristiwa yang lainnya. Misalnya, dengan melihat cangkul orang diingatkan kepada pemberdayaan tentang persiapan lahan yang baik; melihat tanaman yang kerdil/subur, akan mengingatkannya kepada usaha-usaha pemupukan, dll.

Lebih lanjut, Dahama dan Bhatnagar (1980) mengungkapkan prinsip-prinsip pemberdayaan yang lain yang mencakup:

- 1) *Minat dan Kebutuhan*, artinya, pemberdayaan akan efektif jika selalu mengacu kepada minat dan kebutuhan masyarakat. Mengenai hal ini, harus dikaji secara mendalam: apa yang benar-benar menjadi minat dan kebutuhan yang dapat menyenangkan setiap individu maupun segenap warga masyarakatnya, kebutuhan apa saja yang dapat dipenuhi sesuai dengan tersedianya sumberdaya, serta minat dan kebutuhan mana yang perlu mendapat prioritas untuk dipenuhi terlebih dahulu;
- 2) *Organisasi masyarakat bawah*, artinya pemberdayaan akan efektif jika mampu melibatkan/menyentuh organisasi masyarakat bawah, sejak dari setiap keluarga/kekerabatan;
- 3) *Keragaman budaya*, artinya, pemberdayaan harus memperhatikan adanya keragaman budaya. Perencanaan pemberdayaan harus selalu disesuaikan dengan budaya lokal yang beragam. Di lain pihak, perencanaan pemberdayaan yang seragam untuk setiap wilayah seringkali akan menemui hambatan yang bersumber pada keragaman budayanya;
- 4) *Perubahan budaya*, artinya setiap kegiatan pemberdayaan akan mengakibatkan perubahan budaya. Kegiatan pemberdayaan harus dilaksanakan dengan bijak dan hati-hati agar perubahan yang terjadi tidak menimbulkan kejutan-kejutan budaya. Karena itu, setiap penyuluh perlu untuk terlebih dahulu memperhatikan nilai-nilai budaya lokal seperti tabu, kebiasaan-kebiasaan;
- 5) *Kerjasama dan partisipasi*, artinya pemberdayaan hanya akan efektif jika mampu menggerakkan partisipasi masyarakat untuk selalu bekerjasama dalam melaksanakan program-program pemberdayaan yang telah dirancang;

- 6) *Demokrasi dalam penerapan ilmu*, artinya dalam pemberdayaan harus selalu memberikan kesempatan kepada masyarakatnya untuk menawar setiap ilmu alternatif yang ingin diterapkan. Yang dimaksud demokrasi di sini, bukan terbatas pada tawar-menawar tentang ilmu alternatif saja, tetapi juga dalam penggunaan metoda pemberdayaan, serta proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan oleh masyarakat sarasannya;
- 7) *Belajar sambil bekerja*, artinya dalam kegiatan pemberdayaan harus diupayakan agar masyarakat dapat "belajar sambil bekerja" atau belajar dari pengalaman tentang segala sesuatu yang ia kerjakan. Dengan perkataan lain, pemberdayaan tidak hanya sekadar menyampaikan informasi atau konsep-konsep teoritis, tetapi harus memberikan kesempatan kepada masyarakat sasaran untuk mencoba atau memperoleh pengalaman melalui pelaksanaan kegiatan secara nyata;
- 8) *Penggunaan metoda yang sesuai*, artinya pemberdayaan harus dilakukan dengan penerapan metoda yang selalu disesuaikan dengan kondisi (lingkungan fisik, kemampuan ekonomi, dan nilai sosial budaya) sarasannya. Dengan perkataan lain, tidak satupun metoda yang dapat diterapkan di semua kondisi sasaran dengan efektif dan efisien;
- 9) *Kepemimpinan*, artinya, penyuluh tidak melakukan kegiatan-kegiatan yang hanya bertujuan untuk kepentingan/kepuasannya sendiri, dan harus mampu mengembangkan kepemimpinan. Dalam hubungan ini, penyuluh sebaiknya mampu menumbuhkan pemimpin-pemimpin lokal atau memanfaatkan pemimpin lokal yang telah ada untuk membantu kegiatan pemberdayaannya;
- 10) *Spesialis yang terlatih*, artinya, penyuluh harus benar-benar pribadi yang telah memperoleh latihan khusus tentang segala sesuatu yang sesuai dengan fungsinya sebagai penyuluh. Penyuluh-penyuluh yang disiapkan untuk menangani kegiatan-kegiatan khusus akan lebih efektif dibanding

yang disiapkan untuk melakukan beragam kegiatan (meskipun masih berkaitan dengan kegiatan pertanian);

11) *Segenap keluarga*, artinya, penyuluh harus memperhatikan keluarga sebagai satu kesatuan dari unit sosial. Dalam hal ini, terkandung pengertian-pengertian:

- a) Pemberdayaan harus dapat mempengaruhi segenap anggota keluarga;
- b) Setiap anggota keluarga memiliki peran/pengaruh dalam setiap pengambilan keputusan;
- c) Pemberdayaan harus mampu mengembangkan pemahaman bersama;
- d) Pemberdayaan mengajarkan pengelolaan keuangan keluarga;
- e) Pemberdayaan mendorong keseimbangan antara kebutuhan keluarga dan kebutuhan usahatani;
- f) Pemberdayaan harus mampu mendidik anggota keluarga yang masih muda;
- g) Pemberdayaan harus mengembangkan kegiatan-kegiatan keluarga, memperkuat kesatuan keluarga, baik yang menyangkut masalah sosial, ekonomi, maupun budaya;
- h) Mengembangkan pelayanan keluarga terhadap masyarakatnya.

12) *Kepuasan*, artinya, pemberdayaan harus mampu mewujudkan tercapainya kepuasan. Adanya kepuasan, akan sangat menentukan keikutsertaan sasaran pada program-program pemberdayaan selanjutnya.

Tujuan Pemberdayaan Masyarakat

Pada bagian terdahulu telah dikemukakan bahwa "pemberdayaan" merupakan implikasi dari strategi pembangunan yang berbasis pada masyarakat (*people centered development*). Terkait dengan hal ini, pembangunan, apapun pengertian yang diberikan terhadapnya, selalu merujuk pada upaya perbaikan, terutama perbaikan pada mutu-hidup

manusia, baik secara fisik, mental, ekonomi maupun sosial-budaya-nya.

Selaras dengan hal itu, dalam pembangunan pertanian, tujuan pemberdayaan diarahkan pada terwujudnya perbaikan teknis bertani (*better farming*), perbaikan usahatani (*better business*), dan perbaikan kehidupan petani dan masyarakatnya (*better living*).

Lebih lanjut, World Bank (2002) mensyaratkan hal-hal yang perlu diperhatikan untuk terjaminnya pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang menyangkut:

- 1) Perbaikan modal finansial, berupa perencanaan ekonomi-makro dan pengelolaan fiskal;
- 2) Perbaikan modal fisik, berupa prasarana, bangunan, mesin, dan juga pelabuhan;
- 3) Perbaikan modal SDM, berupa perbaikan kesehatan dan pendidikan yang relevan dengan pasar-kerja;
- 4) Pengembangan modal-sosial, yang menyangkut: keterampilan dan kemampuan masyarakat, kelembagaan, kemitraan, dan norma hubungan sosial yang lain;
- 5) Pengelolaan sumberdaya alam, baik yang bersifat komersial maupun non-komersial bagi perbaikan kehidupan manusia termasuk: air-bersih, energi, serat, pengelolaan limbah, stabilitas iklim, dan beragam layanan penunjangnya.

Mengacu kepada konsep-konsep di atas, maka tujuan pemberdayaan meliputi beragam upaya perbaikan sebagai berikut:

- (1) Perbaikan pendidikan (*better education*) dalam arti bahwa pemberdayaan harus dirancang sebagai suatu bentuk pendidikan yang lebih baik. Perbaikan pendidikan yang dilakukan melalui pemberdayaan, tidak terbatas pada: perbaikan materi, perbaikan metoda, perbaikan yang menyangkut tempat dan waktu, serta hubungan

fasilitator dan penerima manfaat; tetapi yang lebih penting adalah perbaikan pendidikan yang mampu menumbuhkan semangat belajar seumur hidup;

(2) Perbaikan aksesibilitas (*better accessibility*)

Dengan tumbuh dan berkembangnya semangat belajar seumur hidup, diharapkan akan memperbaiki aksesibilitasnya, utamanya tentang aksesibilitas dengan sumber informasi/ inovasi, sumber pembiayaan, penyedia produk dan peralatan, lembaga pemasaran;

(3) Perbaikan tindakan (*better action*)

Dengan berbekal perbaikan pendidikan dan perbaikan aksesibilitas dengan beragam sumberdaya yang lebih baik, diharapkan akan terjadi tindakan-tindakan yang semakin lebih baik;

(4) Perbaikan kelembagaan (*better institution*)

Dengan perbaikan kegiatan/tindakan yang dilakukan, diharapkan akan memperbaiki kelembagaan, termasuk pengembangan jejaring kemitraan-usaha;

(5) Perbaikan usaha (*better business*)

Perbaikan pendidikan (semangat belajar), perbaikan aksesibilitas, kegiatan, dan perbaikan kelembagaan, diharapkan akan memperbaiki bisnis yang dilakukan;

(6) Perbaikan pendapatan (*better income*)

Dengan terjadinya perbaikan bisnis yang dilakukan, diharapkan akan dapat memperbaiki pendapatan yang diperolehnya, termasuk pendapatan keluarga dan masyarakatnya;

(7) Perbaikan lingkungan (*better environment*)

Perbaikan pendapatan diharapkan dapat memperbaiki lingkungan (fisik dan sosial), karena kerusakan lingkungan seringkali disebabkan oleh kemiskinan atau pendapatan yang terbatas;

(8) Perbaiki kehidupan (*better living*)

Tingkat pendapatan dan keadaan lingkungan yang membaik, diharapkan dapat memperbaiki keadaan kehidupan setiap keluarga dan masyarakat;

(9) Perbaiki masyarakat (*better community*)

Keadaan kehidupan yang lebih baik, yang didukung oleh lingkungan (fisik dan sosial) yang lebih baik, diharapkan akan terwujud kehidupan masyarakat yang lebih baik pula.

BAB 5

LINGKUP DAN TAHAPAN KEGIATAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Lingkup Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat

Dalam pengertian pemberdayaan, dinyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses pemberian dan atau optimasi daya (yang dimiliki dan atau dapat dimanfaatkan oleh masyarakat), baik daya dalam pengertian “kemampuan dan keberanian” maupun daya dalam arti “kekuasaan atau posisi-tawar”. Dalam praktek pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh banyak pihak, seringkali terbatas pada pemberdayaan ekonomi dalam rangka pengentasan kemiskinan (*poverty alleviation*) atau penanggulangan kemiskinan (*poverty reduction*). Karena itu, kegiatan pemberdayaan masyarakat selalu dilakukan dalam bentuk pengembangan kegiatan produktif untuk peningkatan pendapatan (*income generating*).

Mardikanto (2003) menambahkan pentingnya Bina Kelembagaan, karena ketiga Bina yang dikemukakan (Bina Manusia, Bina Usaha, dan Bina Lingkungan) itu hanya akan terwujud seperti yang diharapkan, manakala didukung oleh efektivitas beragam kelembagaan yang diperlukan.

Bina Manusia

Bina Manusia, merupakan upaya yang pertama dan utama yang harus diperhatikan dalam setiap upaya pemberdayaan masyarakat.

Hal ini, dilandasi oleh pemahaman bahwa tujuan pembangunan adalah untuk perbaikan mutu hidup atau kesejahteraan manusia.

Di samping itu, dalam ilmu manajemen, manusia menempati unsur yang paling unik. Sebab, selain sebagai salah satu sumberdaya juga sekaligus sebagai pelaku atau pengelola manajemen itu sendiri. Termasuk dalam upaya

Bina Manusia, adalah semua kegiatan yang termasuk dalam upaya penguatan/pengembangan kapasitas yaitu:

- (1) *Pengembangan kapasitas individu*, yang meliputi kapasitas kepribadian, kapasitas di dunia kerja, dan pengembangan keprofesionalan;
- (2) *Pengembangan Kapasitas Entitas/Kelembagaan*, yang meliputi:
 - a) Kejelasan visi, misi, dan budaya organisasi;
 - b) Kejelasan struktur organisasi, kompetensi, dan strategi organisasi;
 - c) Proses organisasi atau pengelolaan organisasi;
 - d) Pengembangan jumlah dan mutu sumberdaya;
 - e) Interaksi antar individu di dalam organisasi;
 - f) Interaksi dengan entitas organisasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang lain.
- (3) *Pengembangan Kapasitas Sistem (Jejaring)*, yang meliputi:
 - a) Pengembangan interaksi antar entitas (organisasi) dalam sistem yang sama;
 - b) Pengembangan Interaksi dengan entitas/organisasi di luar sistem.

Bina Usaha

Bina Usaha menjadi suatu upaya penting dalam setiap pemberdayaan, sebab, Bina Manusia yang tanpa memberikan dampak atau manfaat bagi perbaikan kesejahteraan (ekonomi dan atau ekonomi) tidak akan laku, dan bahkan menambah kekecewaan. Sebaliknya, hanya Bina Manusia yang mampu (dalam waktu dekat/cepat) memberikan dampak atau manfaat bagi perbaikan kesejahteraan (ekonomi dan atau ekonomi) yang akan laku atau memperoleh dukungan dalam bentuk partisipasi masyarakat.

Tentang hal ini, Bina Usaha mencakup:

1. Pemilihan komoditas dan jenis usaha;
2. Studi Kelayakan dan Perencanaan Bisnis;
3. Pembentukan Badan usaha;
4. Perencanaan Investasi dan Penetapan sumber-sumber pembiayaan;
5. Pengelolaan SDM dan pengembangan karir;
6. Manajemen Produksi dan Operasi;
7. Manajemen Logistik dan Finansial;
8. Penelitian dan pengembangan;
9. Pengembangan dan pengelolaan Sistem Informasi Bisnis;
10. Pengembangan jejaring dan kemitraan;
11. Pengembangan Sarana dan Prasarana Pendukung;

Bina Lingkungan

Sejak dikembangkan mazhab pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), isu lingkungan menjadi sangat penting. Hal ini terlihat pada kewajiban dilakukannya AMDAL (analisis manfaat dan dampak lingkungan) dalam setiap kegiatan investasi, ISO 1400 tentang keamanan lingkungan, sertifikat ekolebel. Hal ini dinilai penting, karena pelestarian lingkungan (fisik) akan sangat menentukan keberlanjutan kegiatan investasi maupun operasi (utamanya yang terkait dengan tersedianya bahan-baku).

Selama ini, pengertian lingkungan, seringkali dimaknai sekadar lingkungan fisik, utamanya yang menyangkut pelestarian sumberdaya-alam dan lingkungan hidup. Tetapi, dalam praktek perlu disadari bahwa lingkungan sosial juga sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan bisnis dan kehidupan. Kesadaran seperti itulah yang mendorong diterbitkannya Undang-undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal dan Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan yang di dalamnya mencantumkan

tanggungjawab sosial dan lingkungan oleh penanam modal/perseroan. Di lingkungan internasional, sejak 2007 telah ditetapkan ISO 26000 tentang tanggungjawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*).

Termasuk dalam tanggungjawab sosial adalah segala kewajiban yang harus dilakukan yang terkait dengan upaya perbaikan kesejahteraan sosial masyarakat yang tinggal di dalam dan di sekitar kawasan (areal kerja), maupun yang mengalami dampak negatif yang diakibatkan oleh kegiatan yang dilakukan oleh penanaman modal/perseroan. Sedang yang termasuk tanggungjawab lingkungan, adalah kewajiban dipenuhinya segala kewajiban yang ditetapkan dalam persyaratan investasi dan operasi yang terkait dengan perlindungan, pelestarian, dan pemulihan (rehabilitasi/reklamasi) sumberdaya-alam dan lingkungan hidup.

Bina Kelembagaan

Di depan telah dikemukakan, bahwa tersedianya dan efektivitas kelembagaan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan Bina Manusia, Bina Usaha, dan Bina Lingkungan. Pengertian tentang kelembagaan, seringkali dimaknai dalam arti sempit sebagai beragam bentuk lembaga (kelompok, organisasi). Tetapi, kelembagaan sebenarnya memiliki arti yang lebih luas.

Hayami dan Kikuchi (1981) mengartikan kelembagaan sebagai suatu perangkat umum yang ditaati oleh anggota suatu komunitas (masyarakat). Dalam kehidupan sehari-hari, kelembagaan yang merupakan terjemahan dari kata "*institution*" adalah satu konsep yang tergolong membingungkan dan dapat dikatakan belum memperoleh pengertian yang mantap dalam ilmu sosiologi.

Kata kelembagaan. sering dikaitkan dengan dua pengertian, yaitu "*social institution*" atau pranata-sosial dan "*social organization*: atau

organisasi sosial. Apapun itu, pada prinsipnya, suatu bentuk relasi-sosial dapat disebut sebagai sebuah kelembagaan apabila memiliki empat komponen, yaitu adanya:

- (1) *Komponen person*, di mana orang-orang yang terlibat di dalam satu kelembagaan dapat diidentifikasi dengan jelas;
- (2) *Komponen kepentingan*, di mana orang-orang tersebut pasti sedang diikat oleh satu kepentingan atau tujuan, sehingga di antara mereka terpaksa harus saling berinteraksi;
- (3) *Komponen aturan*, di mana setiap kelembagaan mengembangkan seperangkat kesepakatan yang dipegang secara bersama, sehingga seseorang dapat menduga apa perilaku orang lain dalam lembaga tersebut;
- (4) *Komponen struktur*, di mana setiap orang memiliki posisi dan peran, yang harus dijalankannya secara benar. Orang tidak bisa merubah-rubah posisinya dengan kemauan sendiri.

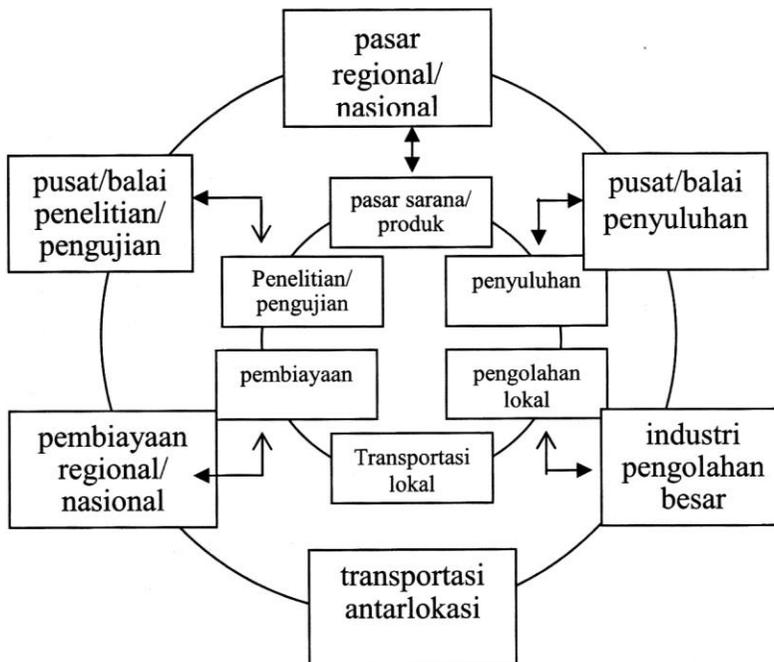
Lebih lanjut, dari beragam pengertian yang diberikan, kelembagaan memiliki ciri-ciri:

- (1) Kelembagaan berkenaan dengan sesuatu yang permanen. Ia menjadi permanen, karena dipandang rasional dan disadari kebutuhannya dalam kehidupan;
- (2) Kelembagaan, berkaitan dengan hal-hal yang abstrak yang menentukan perilaku. Sesuatu yang abstrak tersebut merupakan suatu kompleks dari beberapa hal yang sesungguhnya terdiri dari beberapa bentuk yang tidak sepadan (*selevel*). Hal yang abstrak ini kira-kira sama dengan *public mind*, atau "wujud ideal kebudayaan"
- (3) Berkaitan dengan perilaku, atau seperangkat *mores* (tata kelakuan), atau cara bertindak yang mantap yang berjalan di masyarakat (*establish way of behaving*). Perilaku yang terpola merupakan kunci keteraturan hidup.
- (4) Kelembagaan juga menekankan kepada pola perilaku yang disetujui dan memiliki sanksi.

- (5) Kelembagaan merupakan cara-cara yang standar untuk memecahkan masalah. Tekanannya adalah pada kemampuannya untuk memecahkan masalah.

Terkait dengan Bina Kelembagaan, dalam kegiatan agribisnis, misalnya, diperlukan beragam kelembagaan. Mosher (1969) menyatakan bahwa untuk membangun struktur perdesaan yang progresif dibutuhkan kelembagaan-kelembagaan: (1) sarana produksi dan peralatan pertanian, (2) kredit produksi, (3) pemasaran produksi, (4) percobaan/ pengujian lokal, (5) penyuluhan, dan (6) transportasi.

Keenam jenis kelembagaan tersebut, harus tersedia di setiap lokalitas usahatani dan memiliki keterkaitannya dengan lembaga sejenis di tingkat nasional sebagaimana tergambar dalam Gambar 10 (Mosher, 1983).



Gambar 5.1. Hubungan Antar Kelembagaan Lokal dan Regional/Nasional

Mengacu kepada konsep Mosher (1969) tersebut, Hadisapoetro (1981) mengenalkan konsep “kegiatan penunjang pertanian” (*agri support activities*) yang kemudian dikenal sebagai *Catur Sarana Unit Desa* yang harus tersedia di setiap Kecamatan atau Wilayah Unit Desa (WILUD) dengan luasan sekitar 600-1.000 Ha (sawah), yang terdiri dari:

- (1) *Kios sarana produksi*, yang melaksanakan fungsi penyediaan sarana dan peralatan pertanian;
- (2) *Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL)* yang melaksanakan fungsi pengujian dan penyuluhan;
- (3) *Bank Unit Desa*, yang melaksanakan fungsi perkreditan;
- (4) *Koperasi Unit Desa (KUD)* yang melaksanakan fungsi pengolahan dan pemasaran hasil.

Lebih lanjut, Syahyuti (2007) menawarkan pentingnya 8 (delapan) kelembagaan dalam pengembangan agribisnis yang meliputi:

- (1) kelembagaan penyediaan input usahatani;
- (2) kelembagaan penyediaan permodalan;
- (3) kelembagaan pemenuhan tenaga kerja;
- (4) kelembagaan penyediaan lahan dan air irigasi;
- (5) kelembagaan usahatani;
- (6) kelembagaan pengolahan hasil pertanian;
- (7) kelembagaan pemasaran hasil pertanian;
- (8) kelembagaan penyediaan informasi (teknologi, pasar, dll.).

Seperti telah dikemukakan, dalam praktek, kegiatan pemberdayaan seringkali terfokus pada upaya perbaikan pendapatan (*income generating*). Pemahaman seperti itu tidak salah, tetapi belum cukup. Sebab hakikat dari pemberdayaan masyarakat adalah meningkatkan kemampuan, mendorong kemauan dan keberanian, serta memberikan kesempatan bagi upaya-upaya masyarakat (setempat) untuk dengan atau tanpa dukungan pihak luar

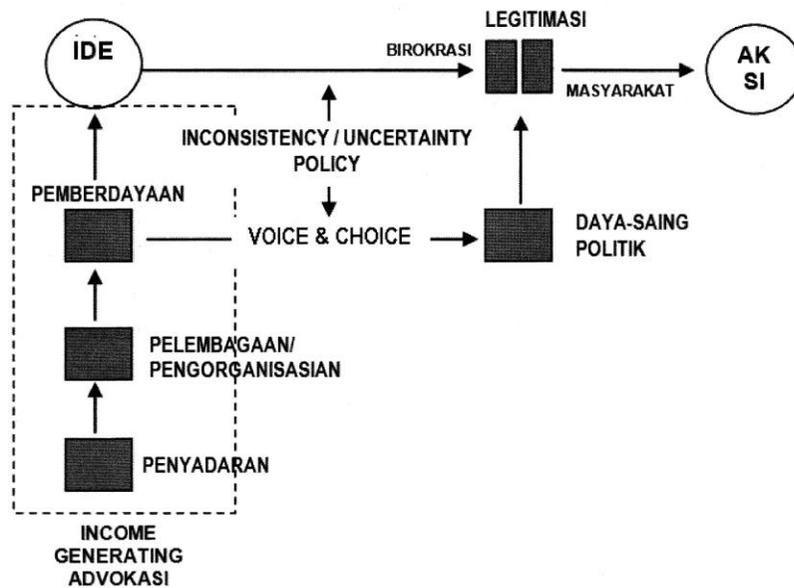
mengembangkan *kemandiriannya* demi terwujudnya perbaikan kesejahteraan (ekonomi, sosial, fisik dan mental) secara berkelanjutan. Mandiri di sini bukan berarti menolak bantuan "pihak-luar" tetapi kemampuan dan keberanian untuk mengambil keputusan yang terbaik berdasarkan pertimbangan-pertimbangan:

- (1) keadaan sumberdaya yang dimiliki dan atau dapat dimanfaatkan;
- (2) penguasaan dan kemampuan pengetahuan teknis untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- (3) sikap kewirausahaan dan keterampilan manajerial yang dikuasai;
- (4) kesesuaian sosial-budaya dan kearifan tradisional yang diwariskan serta dilestarikan secara turun-temurun.

Untuk mewujudkan perbaikan kesejahteraan tersebut banyak upaya yang dapat dilakukan. Tetapi untuk mewujudkan ide menjadi aksi mutlak diperlukan adanya legitimasi, baik dari jajaran birokrasi maupun tokoh-tokoh masyarakat (Beals and Bohlen, 1955). Sayangnya, dalam kehidupan masyarakat sering dijumpai ketidakkonsistenan dan ketidakpastian kebijakan yang lain (*inconsistency and uncertainty policy*), baik karena perubahan-perubahan tekanan ekonomi maupun perubahan kondisi sosial-politik. Oleh sebab itu, pemberdayaan masyarakat tidak cukup hanya terbatas pada peningkatan pendapatan (*income generating*), akan tetapi juga diperlukan advokasi hukum/kebijakan, bahkan pendidikan politik yang cukup untuk penguatan daya-tawar politis, kaitannya dengan pemberian legitimasi inovasi dan atau ide-ide perubahan yang akan ditawarkan melalui kegiatan pemberdayaan masyarakat.

Hal tersebut berarti bahwa tugas kegiatan pemberdayaan masyarakat tidak cukup hanya berbicara tentang inovasi teknis, perbaikan manajemen dan efisiensi usaha, tetapi harus juga mampu dan berani menyuarakan hak-hak politik petani (kecil) dan pemangku kepentingan yang lain, yang selama

40 tahun terakhir terus menerus dimarginalkan oleh kebijakan dan kepentingan pemerintah yang sedang berkuasa.



Gambar 5.2. Proses Pemberdayaan Masyarakat

Hal ini penting, karena selama ini masyarakat kelas bawah yang lain lebih sering dijadikan kendaraan politik. Dengan kata lain, tanpa adanya upaya penyadaran dan penguatan daya saing politik, semua upaya pemberdayaan akan sia-sia belaka, karena tidak memperoleh legitimasi jajaran birokrasi ataupun elit/tokoh masyarakat.

Terkait dengan tugas pemberdayaan masyarakat tersebut, harus diakui bahwa masyarakat lapisan bawah pada umumnya, sepanjang perjalanan sejarah selalu menjadi "sub-ordinat" dari aparat birokrasi yang didukung dan atau memperoleh tekanan dari para politikus dan pelaku bisnis (Gambar 4).



Gambar 5.3. Masyarakat Kelas-bawah sebagai Sub-ordinat Politisi dan Pelaku Bisnis

Oleh sebab itu, ide-ide atau program dan kegiatan penyuluhan/ pemberdayaan masyarakat yang akan ditawarkan untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat harus mampu mengakomodasikan kepentingan politikus (pilkada, pemilu, dan visi-misi pemerintah) dan pelaku bisnis (Gambar 5).

Hal ini disebabkan karena antara politikus dan pelaku bisnis sebenarnya ada kepentingan yang saling membutuhkan, yaitu: politikus membutuhkan “biaya perjuangan”, sementara pelaku bisnis-memerlukan dukungan politik. Dengan kata lain, ide-ide, program dan kegiatan penyuluhan yang ditawarkan bukanlah sesuatu yang bebas nilai, melainkan harus mampu meyakinkan politikus maupun pelaku bisnis tentang manfaat ekonomi dan politis yang kuat.

Tahapan Kegiatan Pemberdayaan Masyarakat

Wilson (Sumaryadi, 2004) mengemukakan bahwa kegiatan pemberdayaan pada setiap individu dalam suatu organisasi, merupakan suatu siklus kegiatan yang terdiri dari (Gambar 5):

Pertama, menumbuhkan keinginan pada diri seseorang untuk berubah dan memperbaiki, yang merupakan titik-awal perlunya pemberdayaan. Tanpa adanya keinginan untuk berubah dan memperbaiki, maka semua upaya pemberdayaan masyarakat yang dilakukan tidak akan memperoleh perhatian, simpati, atau partisipasi masyarakat;

Kedua, menumbuhkan kemauan dan keberanian untuk melepaskan diri dari kesenangan/kenikmatan dan atau hambatan-hambatan yang dirasakan, untuk kemudian mengambil keputusan mengikuti pemberdayaan demi terwujudnya perubahan dan perbaikan yang diharapkan;

Ketiga, mengembangkan kemauan untuk mengikuti atau mengambil bagian dalam kegiatan pemberdayaan yang memberikan manfaat atau perbaikan keadaan;

Keempat, peningkatan peran atau partisipasi dalam kegiatan pemberdayaan yang telah dirasakan manfaat/perbaikannya;

Kelima, peningkatan peran dan kesetiaan pada kegiatan pemberdayaan, yang ditunjukkan berkembangnya motivasi-motivasi untuk melakukan perubahan;

Keenam, peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan pemberdayaan;

Ketujuh, peningkatan kompetensi untuk melakukan perubahan melalui kegiatan pemberdayaan baru.

Di lain pihak, Lippit (1961) dalam tulisannya tentang perubahan yang terencana, (*Planned Change*) merinci tahapan kegiatan pemberdayaan masyarakat ke dalam 7 (tujuh) kegiatan pokok yaitu:

- (1) *Penyadaran*, yaitu kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk menyadarkan masyarakat tentang "keberadaannya", baik keberadaannya sebagai individu dan anggota masyarakat, maupun kondisi lingkungannya yang menyangkut lingkungan fisik/teknis, sosial-budaya, ekonomi, dan politik. Proses penyadaran seperti itulah yang dimaksudkan oleh Freire

(1976) sebagai tugas utama dari setiap kegiatan pendidikan, termasuk di dalamnya penyuluhan;

- (2) *Menunjukkan adanya masalah*, yaitu kondisi yang tidak diinginkan yang kaitannya dengan: keadaan sumberdaya (alam, manusia, sarana-prasarana, kelembagaan, budaya, dan aksesibilitas), lingkungan fisik/teknis, sosial-budaya dan politis. Termasuk dalam upaya menunjukkan masalah tersebut, adalah faktor-faktor penyebab terjadinya masalah, terutama yang menyangkut kelemahan internal dan ancaman eksternalnya;
- (3) *Membantu pemecahan masalah*, sejak analisis akar-masalah, analisis alternatif pemecahan masalah, serta pilihan alternatif pemecahan terbaik yang dapat dilakukan sesuai dengan kondisi internal (kekuatan, kelemahan) maupun kondisi eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi;
- (4) *Menunjukkan pentingnya perubahan*, yang sedang dan akan terjadi di lingkungannya, baik lingkungan organisasi dan masyarakat (lokal, nasional, regional dan global). Karena kondisi lingkungan (internal dan eksternal) terus mengalami perubahan yang semakin cepat, maka masyarakat juga harus disiapkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut melalui kegiatan "perubahan yang terencana";
- (5) *Melakukan pengujian dan demonstrasi*, sebagai bagian dan implementasi perubahan terencana yang berhasil dirumuskan.

Kegiatan uji-coba dan demonstrasi ini sangat diperlukan, karena tidak semua inovasi selalu cocok (secara: teknis, ekonomis, sosial-budaya, dan politik/kebijakan) dengan kondisi masyarakatnya. Di samping itu, uji-coba juga diperlukan untuk memperoleh gambaran tentang beragam alternatif yang paling "bermanfaat" dengan resiko atau korbanan yang terkecil;

- (6) *Memproduksi dan publikasi informasi*, baik yang berasal dari "luar" (penelitian, kebijakan, produsen/pelaku bisnis, dll.) maupun yang berasal dari dalam (pengalaman, *indigenous technology*, maupun kearifan tradisional dan nilai-nilai adat yang lain). Sesuai dengan perkembangan teknologi, produk dan media publikasi yang digunakan perlu disesuaikan dengan karakteristik (calon) penerima manfaat penyuluhannya;
- (7) *Melaksanakan pemberdayaan/penguatan kapasitas*, yaitu pemberian kesempatan kepada kelompok lapisan bawah (*grassroots*) untuk bersuara dan menentukan sendiri pilihan-pilihannya (*voice and choice*) kaitannya dengan: aksesibilitas informasi, keterlibatan dalam pemenuhan kebutuhan serta partisipasi dalam keseluruhan proses pembangunan, bertanggung gugat (akuntabilitas publik), dan penguatan kapasitas lokal.

Tentang hal ini, Tim Delivery (2004) menawarkan tahapan-tahapan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dimulai dari proses seleksi lokasi sampai dengan pemandirian masyarakat. Secara rinci masing-masing tahap tersebut adalah sebagai berikut:

- (1) Tahap 1. Seleksi lokasi;
- (2) Tahap 2. Sosialisasi pemberdayaan masyarakat;
- (3) Tahap 3. Proses pemberdayaan masyarakat:
 - a) Kajian keadaan pedesaan partisipatif,
 - b) Pengembangan kelompok;
 - c) Penyusunan rencana dan pelaksanaan kegiatan;
 - d) Monitoring dan evaluasi partisipatif;
- (4) Tahap 4. Pemandirian Masyarakat.

Sosialisasi Pemberdayaan Masyarakat

Sosialisasi, merupakan upaya mengkomunikasikan kegiatan untuk menciptakan dialog dengan masyarakat. Melalui sosialisasi akan membantu untuk meningkatkan pemahaman masyarakat dan pihak terkait tentang

program dan atau kegiatan pemberdayaan masyarakat yang telah direncanakan. Proses sosialisasi menjadi sangat penting, karena akan menentukan minat atau ketertarikan masyarakat untuk berpartisipasi (berperan dan terlibat) dalam program pemberdayaan masyarakat yang dikomunikasikan.

Proses Pemberdayaan Masyarakat

Hakikat pemberdayaan masyarakat adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat dalam meningkatkan taraf hidupnya. Dalam proses tersebut masyarakat bersama-sama melakukan hal-hal berikut:

- (1) Mengidentifikasi dan mengkaji potensi wilayah, permasalahan, serta peluang-peluangnya. Kegiatan ini dimaksudkan agar masyarakat mampu dan percaya diri dalam mengidentifikasi serta menganalisa keadaannya, baik potensi maupun permasalahannya. Pada tahap ini diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai aspek sosial, ekonomi dan kelembagaan.

Proses ini meliputi:

- (a) persiapan masyarakat dan pemerintah setempat untuk melakukan pertemuan-awal dan teknis pelaksanaannya;
 - (b) persiapan penyelenggaraan pertemuan;
 - (c) pelaksanaan kajian dan penilaian keadaan;
 - (d) pembahasan hasil dan penyusunan rencana tindak lanjut.
- (2) Menyusun rencana kegiatan kelompok, berdasarkan hasil kajian, meliputi:
 - (a) Memprioritaskan dan menganalisa masalah-masalah;
 - (b) Identifikasi alternatif pemecahan masalah yang terbaik;
 - (c) Identifikasi sumberdaya yang tersedia untuk pemecahan masalah;
 - (d) Pengembangan rencana kegiatan serta pengorganisasian pelaksanaannya.

- (3) Menerapkan rencana kegiatan kelompok: Rencana yang telah disusun bersama dengan dukungan fasilitasi dari pendamping selanjutnya diimplementasikan dalam kegiatan yang konkrit dengan tetap memperhatikan realisasi dan rencana awal. Termasuk dalam kegiatan ini adalah, pemantauan pelaksanaan dan kemajuan kegiatan menjadi perhatian semua pihak, selain itu juga dilakukan perbaikan jika diperlukan;
- (4) Memantau proses dan hasil kegiatan secara terus menerus secara partisipatif (*participatory monitoring and evaluation/PME*). PME ini dilakukan secara mendalam pada semua tahapan pemberdayaan masyarakat agar prosesnya berjalan sesuai dengan tujuannya. PME adalah suatu proses penilaian, pengkajian dan pemantauan kegiatan, baik *prosesnya* (pelaksanaan) maupun *hasil dan dampaknya* agar dapat disusun proses perbaikan kalau diperlukan.

Pemandirian Masyarakat

Berpegang pada prinsip pemberdayaan masyarakat yang bertujuan untuk memandirikan masyarakat dan meningkatkan taraf hidupnya, maka arahemandirian masyarakat adalah berupa pendampingan untuk menyiapkan masyarakat agar benar-benar mampu mengelola sendiri kegiatannya.

Proses pemberdayaan masyarakat terkait erat dengan faktor internal dan eksternal. Dalam hubungan ini, meskipun faktor internal sangat penting sebagai salah satu wujud *self-organizing* dari masyarakat, namun kita juga perlu memberikan perhatian pada faktor eksternalnya. Proses pemberdayaan masyarakat mestinya juga didampingi oleh suatu tim fasilitator yang bersifat multidisiplin. Tim pendamping ini merupakan salah satu *external factor* dalam pemberdayaan masyarakat. Peran tim pada awal proses sangat aktif tetapi akan berkurang secara bertahap selama proses berjalan sampai

masyarakat sudah mampu melanjutkan kegiatannya secara mandiri.

Dalam operasionalnya inisiatif tim pemberdayaan masyarakat secara perlahan akan dikurangi dan akhirnya berhenti. Peran tim fasilitator akan dipenuhi oleh pengurus kelompok atau pihak lain yang dianggap mampu oleh masyarakat. Kapan waktu pemunduran tim fasilitator tergantung kesepakatan bersama yang telah ditetapkan sejak awal program dengan warga masyarakat.

Berdasar beberapa pengalaman dilaporkan bahwa Tim Fasilitator dapat dilakukan minimal 3 tahun setelah proses dimulai dengan tahap sosialisasi. Walaupun tim sudah mundur, anggotanya tetap berperan, yaitu sebagai penasihat atau konsultan bila diperlukan oleh masyarakat.

Selaras dengan tahapan-tahapan kegiatan pemberdayaan sebagai telah dikemukakan tersebut, tahapan kegiatan pemberdayaan dapat dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu:

- (1) *Penetapan dan pengenalan wilayah kerja.*: Sebelum melakukan kegiatan, penetapan wilayah kerja perlu memperoleh kesepakatan antara Tim Fasilitator, Aparat pemerintah setempat, (perwakilan) masyarakat setempat, dan pemangku kepentingan yang lain (pelaku bisnis, tokoh masyarakat, aktivis LSM, akademisi, dll.). Hal ini tidak saja untuk menghindari gesekan atau konflik kepentingan antar semua pemangku kepentingan, tetapi juga untuk membangun sinergi dan memperoleh dukungan berupa partisipasi dari seluruh pemangku kepentingan, demi keberhasilan program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang akan dilakukan;
- (2) *Sosialisasi Kegiatan.*: Yaitu upaya mengkomunikasikan rencana kegiatan pemberdayaan masyarakat yang akan dilakukan di wilayah tersebut. Termasuk dalam sosialisasi kegiatan, perlu juga dikemukakan tentang pihak-pihak terkait yang akan diminta partisipasi/ keterlibatannya, pembagian peran yang diharapkan, pendekatan, strategi serta langkah-

langkah yang akan dilakukan;

- (3) *Penyadaran masyarakat*: dilakukan untuk menyadarkan masyarakat tentang "keberadaannya", baik sebagai individu dan anggota masyarakat, maupun kondisi lingkungannya yang menyangkut lingkungan fisik/teknis, sosial-budaya, ekonomi, dan politik.

Termasuk dalam penyadaran, adalah:

- a) Bersama-sama masyarakat melakukan analisis keadaan yang menyangkut potensi dan masalah, serta analisis faktor-faktor penyebab terjadinya masalah yang menyangkut kelemahan internal dan ancaman eksternalnya;
 - b) Melakukan analisis akar masalah, analisis alternatif pemecahan masalah, serta pilihan alternatif pemecahan terbaik yang dapat dilakukan;
 - c) Menunjukkan pentingnya perubahan untuk memperbaiki keadaannya, termasuk merumuskan prioritas perubahan, tahapan perubahan, cara melakukan dan mencapai perubahan, sumberdaya yang diperlukan, maupun peran bantuan (modal, teknologi, manajemen, kelembagaan, dll.) yang diperlukan.
- (4) *Pengorganisasian masyarakat*,: termasuk pemilihan pemimpin dan kelompok-kelompok tugas (*task group*) yang akan dibentuk. Pengorganisasian masyarakat ini penting dilakukan, karena untuk melaksanakan perubahan guna memecahkan masalah dan atau memperbaiki keadaan seringkali tidak dapat dilakukan secara individual (perorangan), tetapi memerlukan pengorganisasian masyarakat. Termasuk dalam pengorganisasian adalah: pembagian peran, dan pengembangan jejaring kemitraan;

- (5) *Pelaksanaan kegiatan* yang terdiri dari:
- a) Berbagai pelatihan untuk menambah dan atau memperbaiki pengetahuan teknis, keterampilan manajerial serta perubahan sikap/wawasan;
 - b) Pengembangan kegiatan, utamanya yang berkaitan dengan peningkatan pendapatan (*income generating*) serta perlindungan, pelestarian dan perbaikan/rehabilitasi sumberdaya alam, maupun pengembangan efektivitas kelembagaan. Kegiatan peningkatan pendapatan merupakan upaya terpenting untuk membiayai kegiatan-kegiatan yang diperlukan maupun untuk meningkatkan posisi-tawar dan membangun kemandirian. Peningkatan pendapatan, juga memiliki arti penting agar masyarakat semakin yakin bahwa peran bantuan yang diberikan benar-benar mampu memperbaiki kehidupan mereka, minimal secara ekonomi.
- (6) *Advokasi Kebijakan*,: karena semua upaya pemberdayaan masyarakat (peningkatan pendapatan, penguatan posisi-tawar, dll.) memerlukan dukungan kebijakan yang berpihak kepada kepentingan masyarakat. Kegiatan advokasi ini diperlukan guna memperoleh dukungan politik dan legitimasi dari elit masyarakat (aparatur pemerintah, pelaku bisnis, tokoh masyarakat, pegiat LSM, akademisi, dll.);
- (7) *Politisasi* : dalam arti terus menerus memelihara dan meningkatkan posisi-tawar melalui kegiatan politik praktis. Hal ini diperlukan untuk memperoleh dan melestarikan legitimasi dan keberlanjutan kebijakan yang ingin dicapai melalui pemberdayaan masyarakat. Politisasi ini, perlu dilakukan melalui beragam cara, seperti:
- (a) menanam “virus” atau kader-kader perubahan yang memiliki komitmen untuk mendukung pemberdayaan masyarakat, ke dalam jajaran birokrasi, politisi, pelaku bisnis, dll ;

- (b) Melakukan "*pressure*" melalui media-masa, forum ilmiah, dan pengembangan "kelompok penekan" (*pressure group*);
- (c) Melakukan kegiatan aksi nyata melalui kelompok kecil, yang menunjukkan manfaat pemberdayaan masyarakat yang ditawarkan.

BAB 6

PENDEKATAN DAN STRATEGI PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat

Axinn (1988) mengartikan “pendekatan” sebagai suatu “gaya” yang harus menentukan dan harus diikuti oleh semua pihak dalam sistem yang bersangkutan (*the style of action within a system*). Pendekatan ibarat bunyi kendang yang harus diikuti penabuh gamelan dan penarinya. Terkait dengan kegiatan pemberdayaan, Nagel (1997) mengemukakan bahwa, apapun pendekatan yang akan diterapkan, harus memperhatikan:

- (1) Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan pemberdayaan;
- (2) Sistem transfer teknologi yang akan dilakukan;
- (3) Pengembangan sumberdaya manusia/fasilitator yang akan melakukan pemberdayaan;
- (4) Alternatif organisasi pemberdayaan yang akan diterapkan, yang berhadapan dengan pilihan-pilihan antara:
 - a) Publik ataukah swasta;
 - b) Pemerintah ataukah non-pemerintah;
 - c) Dari atas (birokratis) ataukah dari bawah (partisipatif);
 - d) Mencari keuntungan ataukah non-profit;
 - e) Karitatif ataukah harus mengembalikan biaya;
 - f) Umum ataukah sektoral;
 - g) Multi-tujuan ataukah tujuan-tunggal;
 - h) Transfer teknologi ataukah berorientasi pada kebutuhan.

Parsons, et al., (1994) menyatakan, bahwa proses pemberdayaan umumnya dilakukan secara kolektif, namun demikian, tidak semua intervensi fasilitator dapat dilakukan melalui kolektivitas. Dalam beberapa situasi,

strategi pemberdayaan dapat saja dilakukan secara individual; meskipun pada gilirannya strategi ini pun tetap berkaitan dengan kolektivitas, dalam arti mengkaitkan klien (penerima manfaat) dengan sumber atau sistem lain di luar dirinya, oleh karenanya, dalam konteks pekerjaan sosial, pemberdayaan dapat dilakukan melalui tiga pendekatan: *mikro*, *mezzo*, dan *makro*.

(1) Pendekatan Mikro

Pemberdayaan dilakukan terhadap klien (penerima manfaat) secara individu melalui bimbingan, konseling, *stress management*, dan *crisis intervention*. Tujuan utamanya adalah membimbing atau melatih klien (penerima manfaat) dalam menjalankan tugas-tugas kehidupannya. Model ini sering disebut sebagai *Pendekatan yang Berpusat pada Tugas (task centered approach)*.

(2) Pendekatan Mezzo

Pemberdayaan dilakukan terhadap sekelompok klien (penerima manfaat). Pemberdayaan dilakukan dengan menggunakan kelompok sebagai media intervensi. pendidikan dan pelatihan, dinamika kelompok, biasanya digunakan sebagai strategi dalam meningkatkan kesadaran, pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap klien (penerima manfaat) agar memiliki kemampuan memecahkan permasalahan yang dihadapinya.

(3) Pendekatan Makro

Pendekatan ini disebut juga sebagai *Strategi Sistem Besar (large-system strategy)*, karena penerima manfaat perubahan diarahkan pada sistem lingkungan yang lebih luas. Perumusan kebijakan, perencanaan sosial; kampanye, aksi sosial, lobbying, pengorganisasian masyarakat, manajemen konflik, adalah beberapa strategi dalam pendekatan ini. Pendekatan ini memandang klien (penerima manfaat) sebagai orang yang memiliki kompetensi untuk memahami situasi-situasi mereka sendiri, dan untuk memilih serta menentukan strategi yang tepat untuk bertindak.

Di pihak lain, pendekatan pemberdayaan, dapat pula diformulasikan dengan mengacu kepada landasan filosofi dan prinsip-prinsip pemberdayaan, yaitu:

- (1) *Pendekatan partisipatif*, dalam arti selalu menempatkan masyarakat sebagai titik-pusat pelaksanaan pemberdayaan, yang mencakup:
 - (a) Pemberdayaan selalu bertujuan untuk pemecahan masalah masyarakat, bukan untuk mencapai tujuan-tujuan “orang luar” atau penguasa;
 - (b) Pilihan kegiatan, metoda maupun teknik pemberdayaan, maupun teknologi yang ditawarkan harus berbasis pada pilihan masyarakat;
 - (c) Ukuran keberhasilan pemberdayaan, bukanlah ukuran yang “dibawa” oleh fasilitator atau berasal dari “luar”, tetapi berdasarkan ukuran-ukuran masyarakat sebagai penerima manfaatnya.
- (2) *Pendekatan kesejahteraan*, dalam arti bahwa apapun kegiatan yang akan dilakukan, dari manapun sumberdaya dan teknologi yang akan digunakan, dan siapapun yang akan dilibatkan, pemberdayaan masyarakat harus memberikan manfaat terhadap perbaikan mutu-hidup atau kesejahteraan masyarakat penerima manfaatnya;
- (3) *Pendekatan pembangunan berkelanjutan*, dalam arti bahwa kegiatan pemberdayaan masyarakat harus terjamin keberlanjutannya, oleh sebab itu, pemberdayaan masyarakat tidak boleh menciptakan ketergantungan, tetapi harus mampu menyiapkan masyarakat penerima manfaatnya agar pada suatu saat mereka akan mampu secara mandiri untuk melanjutkan kegiatan pemberdayaan masyarakat sebagai proses pembangunan yang berkelanjutan.

Ketiga pendekatan tersebut nampaknya selaras dengan apa yang dikemukakan Elliot (1987), terdiri dari:

- (1) Pendekatan kesejahteraan (*welfare approach*), yang lebih memusatkan

pada pemberian bantuan kepada masyarakat untuk menghadapi bencana alam, dll ; tanpa bermaksud untuk memberdayakan masyarakat keluar dari pemiskinan rakyat dan ketidak-berdayaan mereka dalam proses dan kegiatan politik;

- (2) Pendekatan pembangunan (*development approach*), yang memusatkan perhatiannya kepada upaya-upaya peningkatan kemampuan, pemandirian, dan keswadayaan;
- (3) Pendekatan pemberdayaan (*empowerment approach*), yang memfokuskan pada penanggulangan kemiskinan (yang merupakan penyebab ketidakberdayaan) sebagai akibat proses politik. Pendekatan ini dilakukan melalui program-program pelatihan pemberdayaan masyarakat untuk segera terlepas dari ketidakberdayaan mereka.

Ketiga pendekatan tersebut di atas, secara lebih sederhana pernah dirumuskan oleh Kartasasmita (1995) ke dalam tiga strategi pokok yaitu:

- (1) Menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan berkembangnya potensi masyarakat;
- (2) Memperkuat potensi atau daya yang ada pada masyarakat;
- (3) Memberdayakan dalam arti melindungi dan membela kepentingan rakyat.

Terkait dengan ketiga pendekatan tersebut, Kartasasmita (1997) menyatakan bahwa pendekatan utama dalam konsep pemberdayaan adalah bahwa masyarakat tidak dijadikan objek dari berbagai proyek pembangunan, tetapi merupakan subjek dari upaya pembangunannya sendiri. Berdasarkan konsep demikian, maka pemberdayaan masyarakat harus mengikuti pendekatan sebagai berikut:

Pertama, upaya itu harus terarah (*targeted*). Ini yang secara populer disebut pemihakan, yang ditujukan langsung kepada yang memerlukan, dengan program yang dirancang untuk mengatasi masalahnya dan sesuai

kebutuhannya;

Kedua, pemberdayaan harus langsung mengikutsertakan atau bahkan dilaksanakan oleh masyarakat yang menjadi penerima manfaatnya. Mengikutsertakan masyarakat yang akan menerima manfaat, mempunyai beberapa tujuan, yakni supaya bantuan tersebut efektif karena sesuai dengan kehendak dan kemampuan serta kebutuhan mereka. Selain itu sekaligus meningkatkan keberdayaan (*empowering*) masyarakat dengan pengalaman dalam merancang, melaksanakan, mengelola, dan mempertanggungjawabkan upaya peningkatan diri dan ekonominya;

Ketiga, menggunakan pendekatan kelompok, karena secara sendiri-sendiri masyarakat miskin sulit dapat memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya, juga lingkup bantuan menjadi terlalu luas kalau penanganannya dilakukan secara individu, karena itu seperti telah disinggung di muka, pendekatan kelompok adalah yang paling efektif, dan dilihat dari penggunaan sumber daya juga lebih efisien. Di samping itu kemitraan usaha antara kelompok tersebut dengan kelompok yang lebih maju harus terus-menerus di bina dan dipelihara secara *sating* menguntungkan dan memajukan.

Selanjutnya untuk kepentingan analisis, pemberdayaan masyarakat harus dapat dilihat baik dengan pendekatan komprehensif rasional maupun inkremental, melalui:

Pertama, dalam upaya ini diperlukan perencanaan berjangka, serta pengerahan sumber daya yang tersedia dan pengembangan potensi yang ada secara nasional, yang mencakup seluruh masyarakat. Dalam upaya ini perlu dilibatkan semua lapisan masyarakat, baik pemerintah maupun dunia usaha dan lembaga sosial dan kemasyarakatan, serta tokoh-tokoh dan individu-individu yang mempunyai kemampuan untuk membantu. Dengan demikian, programnya harus bersifat nasional, dengan curahan sumber daya yang cukup besar untuk menghasilkan dampak yang berarti;

Kedua, perubahan yang diharapkan tidak selalu harus terjadi secara cepat dan bersamaan dalam derap yang sama. Kemajuan dapat dicapai secara bertahap, langkah demi langkah, mungkin kemajuan-kemajuan kecil, juga tidak selalu merata. Pada satu sektor dengan sektor lainnya dapat berbeda percepatannya, demikian pula antara satu wilayah dengan wilayah lain, atau suatu kondisi dengan kondisi lainnya. Dalam pendekatan ini, maka desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan teramat penting. Tingkat pengambilan keputusan haruslah didekatkan sedekat mungkin kepada masyarakat.

Salah satu pendekatan yang mulai banyak digunakan terutama oleh LSM adalah advokasi. Pendekatan advokasi pertama kali diperkenalkan pada pertengahan tahun 1960-an di Amerika Serikat (Davidoff, 1965). Model pendekatan ini mencoba meminjam pola yang diterapkan dalam sistem hukum, di mana penasehat hukum berhubungan langsung dengan klien. Dengan demikian, pendekatan advokasi menekankan pada pendampingan dan kelompok masyarakat dan membantu mereka untuk membuka akses kepada pelaku-pelaku pembangunan lainnya, membantu mereka mengorganisasikan diri, menggalang dan memobilisasi sumber daya yang dapat dikuasai agar dapat meningkatkan posisi tawar (*bargaining position*) dari kelompok masyarakat tersebut.

Pendekatan advokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pada hakikatnya masyarakat terdiri dari kelompok-kelompok yang masing-masing mempunyai kepentingan dan sistem nilai sendiri-sendiri. Masyarakat pada dasarnya bersifat majemuk, di mana kekuasaan tidak terdistribusi secara merata dan akses ke berbagai sumber daya tidak sama (Catanese and Snyder, 1986). Kemajemukan atau *pluralisme* inilah yang perlu dipahami. Menurut paham ini kegagalan pemerintah sering terjadi karena memaksakan pemecahan masalah yang seragam kepada masyarakat yang realitanya terdiri dari kelompok-kelompok yang beragam. Ketidakpedulian terhadap heterogenitas masyarakat, mengakibatkan individu-individu tidak memiliki

kemauan politik dan hanya segelintir elit yang terlibat dalam proses pembangunan.

Strategi Pemberdayaan Masyarakat

Kegiatan pemberdayaan masyarakat adalah suatu kegiatan yang memiliki tujuan yang jelas dan harus dicapai, oleh sebab itu, setiap pelaksanaan pemberdayaan masyarakat perlu dilandasi dengan strategi kerja tertentu demi keberhasilannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pengertian sehari-hari, strategi sering diartikan sebagai langkah-langkah atau tindakan tertentu yang dilaksanakan demi tercapainya suatu tujuan atau penerima manfaat yang dikehendaki, oleh karena itu, pengertian strategi sering rancu dengan: metoda, teknik, atau taktik.

Tentang hal ini, secara konseptual, strategi sering diartikan dengan beragam pendekatan, seperti:

1) Strategi sebagai suatu rencana

Sebagai suatu rencana, strategi merupakan pedoman atau acuan yang dijadikan landasan pelaksanaan kegiatan, demi tercapainya tujuan-tujuan yang ditetapkan. Dalam hubungan ini, rumusan strategi senantiasa memperhatikan *kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal* yang dilakukan oleh (para) pesaingnya.

2) Strategi sebagai kegiatan

Sebagai suatu kegiatan, strategi merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh setiap individu, organisasi, atau perusahaan untuk memenangkan persaingan, demi tercapainya tujuan yang diharapkan atau telah ditetapkan.

3) Strategi sebagai suatu instrumen

Sebagai suatu instrumen, strategi merupakan alat yang digunakan oleh semua unsur pimpinan organisasi/ perusahaan, terutama manajer puncak,

sebagai pedoman sekaligus alat pengendali pelaksanaan kegiatan.

4) Strategi sebagai suatu sistem

Sebagai suatu sistem, strategi merupakan satu kesatuan rencana dan tindakan-tindakan yang komprehensif dan terpadu, yang diarahkan untuk menghadapi tantangan-tantangan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5) Strategi sebagai pola pikir

Sebagai pola pikir, strategi merupakan suatu tindakan yang dilandasi oleh wawasan yang luas tentang keadaan internal maupun eksternal untuk rentang waktu yang tidak pendek, serta kemampuan pengambilan keputusan untuk memilih alternatif-alternatif terbaik yang dapat dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada, yang dibarengi dengan upaya-upaya untuk “menutup” kelemahan-kelemahan guna mengantisipasi atau meminimumkan ancaman-ancamannya.

Dari pemahaman tentang beragam pengertian tentang "strategi" di atas, dapat disimpulkan bahwa apapun pengertian yang akan diberikan, strategi merupakan suatu proses sekaligus produk yang "penting" yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk memenangkan persaingan, demi tercapainya tujuan.

Strategi pemberdayaan masyarakat, pada dasarnya mempunyai tiga arah, yaitu:

Pertama, pemihakan dan pemberdayaan masyarakat;

Kedua, pemantapan otonomi dan pendelegasian wewenang dalam pengelolaan pembangunan yang mengembangkan peran serta masyarakat;

Ketiga, modernisasi melalui penajaman arah perubahan struktur sosial ekonomi (termasuk di dalamnya kesehatan), budaya dan politik yang bersumber pada partisipasi masyarakat.

Dalam hubungan ini, Ismawan (Priyono, 1996) menetapkan adanya 5 (lima) program strategi pemberdayaan yang terdiri dari:

- (1) pengembangan sumberdaya manusia;
- (2) pengembangan kelembagaan kelompok;
- (3) pemupukan modal masyarakat (swasta);
- (4) pengembangan usaha produktif,
- (5) penyediaan informasi tepat-guna.

Dalam telaahannya (Suharto, 1997) terhadap strategi pemberdayaan masyarakat, ia mengemukakan adanya 5 (lima) aspek penting yang dapat dilakukan dalam melakukan pemberdayaan masyarakat, khususnya melalui pelatihan dan advokasi terhadap masyarakat miskin, yaitu:

(1) Motivasi

Dalam hubungan ini, setiap keluarga harus dapat memahami nilai kebersamaan, interaksi sosial dan kekuasaan melalui pemahaman akan haknya sebagai warga negara dan anggota masyarakat. Karena itu, setiap rumah tangga perlu didorong untuk membentuk kelompok yang merupakan mekanisme kelembagaan penting untuk mengorganisir dan melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat di desa atau kelurahannya. Kelompok ini kemudian dimotivasi untuk terlibat dalam kegiatan peningkatan pendapatan dengan menggunakan sumber-sumber dan kemampuan-kemampuan mereka sendiri.

(2) Peningkatan kesadaran dan pelatihan kemampuan.

Peningkatan kesadaran masyarakat dapat dicapai melalui pendidikan dasar, perbaikan kesehatan, imunisasi dan sanitasi. Sedangkan keterampilan-keterampilan vokasional bisa dikembangkan melalui cara-cara partisipatif. Pengetahuan lokal yang biasanya diperoleh melalui pengalaman dapat dikombinasikan dengan pengetahuan dari luar. Pelatihan semacam ini dapat membantu masyarakat miskin untuk

menciptakan mata pencaharian sendiri atau membantu meningkatkan keahlian mereka untuk mencari pekerjaan di luar wilayahnya.

(3) Manajemen diri

Setiap kelompok-masyarakat harus mampu memilih pemimpin mereka sendiri dan mengatur kegiatan mereka sendiri, seperti melaksanakan pertemuan-pertemuan, melakukan pencatatan dan pelaporan, mengoperasikan tabungan dan kredit, resolusi konflik dan manajemen kepemilikan masyarakat. Pada tahap awal, pendamping dari luar dapat membantu mereka dalam mengembangkan sebuah sistem. Kelompok kemudian dapat diberi wewenang penuh untuk melaksanakan dan mengatur sistem tersebut.

(4) Mobilisasi sumberdaya

Untuk memobilisasi sumberdaya masyarakat, diperlukan pengembangan metode untuk menghimpun sumber-sumber individual melalui tabungan reguler dan sumbangan sukarela dengan tujuan menciptakan modal sosial. Ide ini didasari pandangan bahwa setiap orang memiliki sumbernya sendiri yang jika dihimpun, dapat meningkatkan kehidupan sosial ekonomi secara substansial. Pengembangan sistem penghimpunan, pengalokasian dan penggunaan sumber perlu dilakukan secara cermat sehingga semua anggota memiliki kesempatan yang sama. Hal ini dapat menjamin kepemilikan dan pengelolaan secara berkelanjutan.

(5) Pembangunan dan pengembangan jejaring.

Pengorganisasian kelompok-kelompok swadaya masyarakat perlu disertai dengan peningkatan kemampuan para anggotanya membangun dan mempertahankan jaringan dengan berbagai sistem sosial di sekitarnya. Jaringan ini sangat penting dalam menyediakan dan mengembangkan berbagai akses terhadap sumber dan kesempatan bagi

peningkatan keberdayaan masyarakat miskin;

Lebih lanjut, dalam kaitannya dengan pemberdayaan masyarakat, kelima aspek pemberdayaan tersebut dapat dilakukan melalui 5 (lima) *P strategi pemberdayaan* yang dapat yaitu: Pemungkinan, Penguatan, Perlindungan, Penyokongan dan Pemeliharaan (Suharto, 1997):

- (1) *Pemungkinan*: yaitu menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat miskin berkembang secara optimal. Pemberdayaan harus mampu membebaskan masyarakat miskin dari sekat-sekat kultural dan struktural yang menghambat;
- (2) *Penguatan*: melalui memperkuat pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki masyarakat miskin dalam memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Pemberdayaan harus mampu menumbuh-kembangkan segenap kemampuan dan kepercayaan diri masyarakat miskin yang menunjang kemandirian mereka;
- (3) *Perlindungan*: yaitu melindungi masyarakat terutama kelompok-kelompok lemah agar tidak tertindas oleh kelompok kuat, menghindari terjadinya persaingan yang tidak seimbang (apalagi tidak sehat) antara yang kuat dan lemah, dan mencegah terjadinya eksploitasi kelompok kuat terhadap kelompok lemah. Pemberdayaan harus diarahkan pada penghapusan segala jenis diskriminasi dan dominasi yang tidak menguntungkan rakyat kecil;
- (4) *Penyokongan*: atau memberikan bimbingan dan dukungan agar masyarakat miskin mampu menjalankan peranan dan tugas-tugas kehidupannya. Pemberdayaan harus mampu menyokong masyarakat miskin agar tidak terjatuh ke dalam keadaan dan posisi yang semakin lemah dan terpinggirkan;
- (5) *Pemeliharaan*: dalam arti memelihara kondisi yang kondusif agar tetap terjadi keseimbangan distribusi kekuasaan antara berbagai kelompok

dalam masyarakat. Pemberdayaan harus mampu menjamin keselarasan dan keseimbangan yang memungkinkan setiap orang memperoleh kesempatan berusaha.

Dalam hubungan ini, (Mardikanto, 2004) menyimpulkan bahwa apapun strategi pemberdayaan masyarakat yang akan dilakukan, harus memperhatikan upaya-upaya:

- (1) Membangun komitmen untuk mendapatkan dukungan kebijakan, sosial dan finansial dari berbagai pihak terkait;
- (2) Meningkatkan keberdayaan masyarakat;
- (3) Melengkapi sarana dan prasarana kerja para fasilitator;
- (4) Memobilisasi dan memanfaatkan potensi sumber daya yang ada di masyarakat.

Dalam upaya pemberdayaan masyarakat, Kartasmita (1997) mengemukakan pentingnya percepatan perubahan struktural (*structural adjustment* atau *structural transformation*), yang meliputi proses perubahan dari ekonomi tradisional ke ekonomi modern. Perubahan struktural serupa ini mensyaratkan langkah-langkah mendasar yang meliputi pengalokasian sumber daya, penguatan kelembagaan, serta pemberdayaan sumber daya manusia.

BAB 7

METODE PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Salah satu tugas yang menjadi tanggung jawab setiap fasilitator adalah: mengkomunikasikan inovasi, dalam rangka mengubah perilaku masyarakat penerima manfaat agar tahu, mau, dan mampu menerapkan inovasi demi tercapainya perbaikan mutu hidupnya. Dalam hubungan ini, perlu diingat bahwa penerima manfaat pemberdayaan masyarakat sangatlah beragam. Baik beragam mengenai karakteristik individunya, beragam lingkungan fisik dan sosialnya, beragam pula kebutuhan-kebutuhannya, motivasi, serta tujuan yang diinginkannya.

Metode merupakan suatu kerangka kerja untuk menyusun suatu tindakan atau suatu kerangka berpikir, menyusun gagasan, yang beraturan, berarah, dan berkonteks yang berkaitan (relevan) dengan maksud dan tujuan. Secara ringkas metodologi ialah suatu sistem berbuat, oleh karena itu metodologi merupakan seperangkat unsur yang membentuk satu kesatuan (Subejo dan Supriyanto, 2004).

Ragam Metode Pemberdayaan Masyarakat

Dalam praktik pemberdayaan masyarakat, terdapat beragam metode, yang secara rinci dikemukakan dalam Tabel 7 berikut di bawah ini.

Tabel 7.1. Ragam Metode Pemberdayaan Masyarakat

| No | Kelompok Metode | Ragam Metode | Keterangan |
|-----------|------------------------|---|---------------------------------|
| 1 | Tatap-muka | Percakapan,/dialog, Anjang-sana, Anjang-karya Pertemuan, Ceramah, Diskusi, FGD, RRA, PRA, PLA, Sekolah-lapang, Pelatihan Pameran | Individual Kelompok Masal |

| | | | |
|---|-------------------------|---|---|
| 2 | Percakapan tak-langsung | Telepon, TV, Radio, Teleconference, | Individual Kelompok |
| 3 | Demonstrasi | Demonstrasi cara, Demonstrasi hasil, Demonstrasi cara dan hasil | Kelompok |
| 5 | Barang cetakan | Foto, pamflet, leaflet, folder, brosur, poster, baliho, dll | |
| 4 | Media-masa | Surat kabar, Tabloid, Majalah Radio, Tape-recorder TV, VCD, DVD | Media Cetak Media lisan Media Terproyeks |
| 5 | Kampanye | Gabungan dari semua metode di atas | |

Selain metode-metode tersebut, pada perkembangan terakhir banyak diterapkan beragam metode pemberdayaan masyarakat “partisipatif” berupa:

- 1) RRA (*rapid rural appraisal*);
- 2) PRA (*participatory rapid appraisal*) atau penilaian desa secara partisipatif;
- 3) FGD (*focus group discussion*) atau diskusi kelompok yang terarah;
- 4) PLA (*participatory learning and action*), atau proses belajar dan mempraktikkan secara partisipatif;
- 5) SL atau Sekolah Lapang (*Farmers Field School*);
- 6) Pelatihan Partisipatif.

RRA (*Rapid Rural Appraisal*)

RRA mulai dikembangkan sejak dasawarsa 1970-an, sebagai proses belajar yang dilakukan oleh “orang-luar” yang lebih efektif dan efisien, khususnya tentang pertanian, yang tidak mungkin dilakukan melalui survei yang luas atau pengamatan singkat oleh orang kota. RRA merupakan metode penilaian keadaan desa secara cepat, yang dalam praktik, kegiatan RRA lebih

banyak dilakukan oleh “orang luar” dengan tanpa atau sedikit melibatkan masyarakat setempat.

Meskipun sering dikatakan sebagai teknik penelitian yang “*cepat dan kasar/kotor*”, tetapi RRA dinilai masih lebih baik dibanding teknik-teknik kuantitatif klasik. Tentang hal ini, Chambers (1980) menyatakan bahwa dibanding teknik-teknik yang lain, RRA merupakan teknik penilaian yang relatif “terbuka, cepat, dan bersih” (*fairly - quickly - clean*) dibanding teknik yang “cepat dan kotor” (“*quick-and-dirty*”) berupa sekadar kunjungan yang dilakukan secara singkat oleh seorang “*ahli*” dari kota. Di lain pihak, RRA dinilai lebih efektif dan efisien dibanding teknik yang “lama dan kotor” (*long and dirty*) yang dilakukan melalui kegiatan survei yang dilakukan oleh *tenaga profesional* yang dipersiapkan melalui *pelatihan khusus*. Karena itu, McCracken et al (1988) melihat bahwa RRA lebih merupakan pendekatan riset-aksi.

Sebagai suatu teknik penilaian, RRA menggabungkan beberapa teknik yang terdiri dari:

- a) Review/telaahan data sekunder, termasuk peta wilayah dan pengamatan lapang secara ringkas;
- b) Observasi/pengamatan lapang secara langsung;
- c) Wawancara dengan informan kunci dan lokakarya;
- d) Pemetaan dan pembuatan diagram/grafik;
- e) Studi kasus, sejarah lokal, dan biografi;
- f) Kecenderungan-kecenderungan;
- g) Pembuatan kuesioner sederhana yang singkat;
- h) Pembuatan laporan lapang secara cepat.

Untuk itu, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) *Efektivitas dan efisiensi*, kaitannya dengan biaya, waktu, serta perolehan informasi yang dapat dipercaya yang dapat digunakan dibanding sekadar

- jumlah dan ketepatan serta relevansi informasi yang dibutuhkan;
- 2) *Hindari bias*, melalui: introspeksi, mendengarkan, menanyakan secara berulang-ulang, menanyakan kepada kelompok termiskin;
 - 3) *Triangulasi sumber informasi* dengan melibatkan Tim Multidisiplin untuk bertanya dalam beragam perspektif;
 - 4) *Belajar dari dan bersama masyarakat*;
 - 5) *Belajar cepat melalui eksplorasi, cross-check* dan jangan terpaku pada bakuan yang telah disiapkan.

Bahaya dari pelaksanaan kegiatan RRA adalah, seringkali apa yang dilakukan oleh Tim RRA bahwa mereka telah melakukan praktik "*partisipatif*", meskipun hanya dilakukan melalui kegiatan pengamatan dan bertanya langsung kepada para informan yang terdiri dari warga masyarakat setempat.

7.1.2 PRA (*Participatory Rapid Appraisal*) atau Penilaian Desa Secara Partisipatif

PRA, merupakan penyempurnaan dari RRA atau penilaian keadaan secara partisipatif. Berbeda dengan RRA yang dilakukan oleh (sekelompok) Tim yang terdiri dari "orang luar", PRA dilakukan dengan lebih banyak melibatkan "orang dalam" yang terdiri dari semua *stakeholders* (pemangku kepentingan kegiatan) dengan difasilitasi oleh orang-luar yang lebih berfungsi sebagai "*nara sumber*" atau fasilitator dibanding sebagai instruktur atau guru yang "*menggurui*".

PRA merupakan metode penilaian keadaan secara partisipatif, yang dilakukan pada tahapan awal perencanaan kegiatan. Melalui PRA, dilakukan kegiatan-kegiatan:

- a) Pemetaan-wilayah dan kegiatan yang terkait dengan topik penilaian keadaan;

- b) Analisis keadaan yang berupa:
- keadaan masa lalu, sekarang, dan kecenderungannya di masa depan;
 - identifikasi tentang perubahan-perubahan yang terjadi dan alasan-alasan atau penyebabnya;
 - identifikasi (akar) masalah dan alternatif-alternatif pemecahan masalah;
 - kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau analisis *strength, weakness, opportunity, and threat (SWOT)* terhadap semua alternatif pemecahan masalah.
- c) Pemilihan alternatif pemecahan masalah yang paling layak atau dapat diandalkan (dapat dilaksanakan, efisien, dan diterima oleh sistem sosialnya);
- d) Rincian tentang *stakeholders* dan peran yang diharapkan dari para pihak, serta jumlah dan sumber-sumber pembiayaan yang dapat diharapkan untuk melaksanakan program/kegiatan yang akan diusulkan/direkomendasikan.

7.1.3. FGD (*Focus Group Discussion*) atau Diskusi Kelompok yang Terarah

Pada awalnya, FGD digunakan sebagai teknik wawancara pada penelitian kualitatif yang berupa "*in depth interview*" kepada sekelompok informan secara terfokus (Stewart & Shamdasani, 1990). Dewasa ini, FGD nampaknya semakin banyak diterapkan dalam kegiatan perencanaan dan atau evaluasi program (Marczak & Sewell, 2006).

Sebagai suatu metode pengumpulan data, FGD merupakan interaksi individu-individu (sekitar 10-30 orang) yang tidak saling mengenal) yang oleh seorang pemandu (moderator) diarahkan untuk mendiskusikan pemahaman dan atau pengalamannya tentang sesuatu program atau kegiatan yang diikuti dan atau dicermatinya.

Sejalan dengan itu, pelaksanaan FGD dirancang sebagai diskusi-kelompok terarah yang melibatkan semua pemangku-kepentingan suatu program, melalui diskusi yang partisipatif dengan dipandu atau difasilitasi oleh seorang pemandu dan seringkali juga mengundang nara-sumber.

Sebagai suatu metode pengumpulan data, FGD dirancang dalam beberapa tahapan, yaitu:

- a) Perumusan kejelasan tujuan FGD, utamanya tentang isu-isu pokok yang akan dipercekapkan, sesuai dengan tujuan kegiatannya;
- b) Persiapan pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanyakan;
- c) Identifikasi dan pemilihan partisipan, yang terdiri dari para pemangku kepentingan kegiatan terkait, dan atau nara-sumber yang berkompeten;
- d) Persiapan ruangan diskusi, termasuk tata-suara, tata-letak, dan perlengkapan diskusi (komputer dan LCD, papan-tulis, peta-singkap, kertas-plano, kertas *meta plan*, spidol berwarna, dll.);
- e) Pelaksanaan diskusi;
- f) Analisis data (hasil diskusi);
- g) Penulisan laporan, termasuk lampiran tentang transkrip diskusi, rekaman suara, photo, dll.

Sebagai suatu metode pengumpulan data, pemandu/fasilitator memegang peran strategis, karena keterampilannya memandu diskusi akan sangat menentukan mutu proses dan hasil FGD. Tentang hal ini, Krueger (1994) menyampaikan adanya beberapa jenis pertanyaan yang harus disiapkan, yaitu:

- a) *Pertanyaan pembuka*, yang sebenarnya hanya berfungsi sebagai pencairan suasana (*ice breaking*), agar proses interaksi/diskusi antar peserta dapat berlangsung lancar;
- b) *Pertanyaan pengantar*, tentang isu-umum yang sebenarnya hanya berfungsi sebagai pencairan suasana (*ice breaking*), agar proses

interaksi/diskusi antar peserta dapat berlangsung lancar;

- c) *Pertanyaan transisi*, yaitu pertanyaan tentang isu-isu pokok yang berfungsi untuk membuka wawasan partisipan tentang topik diskusi;
- d) *Pertanyaan kunci*, yang terdiri sekitar 5 (lima) isu yang akan dikaji melalui FGD;
- e) *Pertanyaan penutup*, tentang catatan tambahan yang ingin disampaikan oleh para peserta.

7.1.4 PLA (*Participatory Learning And Action*), atau Proses Belajar dan Praktik secara Partisipatif

Menurut konsepnya, PLA merupakan "payung" dari metode-metode partisipatif yang berupa RRA, PRA, PAR (*participatory action research*) dan PALM (*participatory Learning Method*). PLA merupakan bentuk baru dari metode pemberdayaan masyarakat yang dahulu dikenal sebagai "*learning by doing*" atau belajar sambil bekerja. Secara singkat, PLA merupakan metode pemberdayaan masyarakat yang terdiri dari proses belajar (melalui: ceramah, curah-pendapat, diskusi, dll.), tentang sesuatu topik seperti: persemaian, pengolahan lahan, perlindungan hama tanaman, dll. yang segera setelah itu diikuti dengan aksi atau kegiatan riil yang relevan dengan materi pemberdayaan masyarakat tersebut.

Melalui kegiatan PLA, akan diperoleh beragam manfaat, berupa:

- a) Segala sesuatu yang tidak mungkin dapat dijawab oleh "orang luar";
- b) Masyarakat setempat akan memperoleh banyak pengetahuan yang berbasis pada pengalaman yang dibentuk dari lingkungan kehidupan mereka yang sangat kompleks;
- c) Masyarakat akan melihat bahwa masyarakat setempat lebih mampu untuk mengemukakan masalah dan solusi yang tepat dibanding orang-luar;
- d) Melalui PLA, orang luar dapat memainkan peran penghubung antara

masyarakat setempat dengan lembaga lain yang diperlukan. Di samping itu, mereka dapat menawarkan keahlian tanpa harus memaksakan kehendaknya.

Terkait dengan hal itu, sebagai metode belajar partisipatif, PLA memiliki beberapa prinsip sebagai berikut:

- a) PLA merupakan *proses belajar secara berkelompok* yang dilakukan oleh semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) secara interaktif dalam suatu proses analisis bersama;
- b) *Multi perspective*, yang mencerminkan beragam interpretasi pemecahan masalah yang riil yang dilakukan oleh para pihak yang beragam dan berbeda cara pandangnya;
- c) *Spesifik lokasi*, sesuai dengan kondisi para pihak yang terlibat;
- d) *Difasilitasi* oleh ahli dan *stakeholders* (bukan anggota kelompok belajar) yang bertindak sebagai katalisator dan fasilitator dalam pengambilan keputusan; dan (jika diperlukan) mereka akan meneruskannya kepada pengambil keputusan;
- e) *Pemimpin perubahan*, dalam arti bahwa keputusan yang diambil melalui PLA akan dijadikan acuan bagi perubahan-perubahan yang akan dilaksanakan oleh masyarakat setempat.

SL atau Sekolah Lapang (*Farmers Field School FFS*)

SL atau FFS pertama kali dikenalkan oleh SEAMEO (1997) pada usaha-tani padi di Filipina dan Indonesia. Khusus di Indonesia, SL/FFS diterapkan pada perlindungan hama terpadu, karena itu kemudian dikenal istilah Sekolah Lapang Perlindungan Hama Terpadu (SLPHT). Sebagai metode pemberdayaan masyarakat, SL/FFS merupakan kegiatan pertemuan berkala yang dilakukan oleh sekelompok masyarakat pada hamparan tertentu, yang diawali dengan membahas masalah yang sedang dihadapi, kemudian diikuti dengan curah pendapat, berbagi pengalaman (*sharing*), tentang

alternative dan pemilihan cara-cara pemecahan masalah yang paling efektif dan efisien sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki. Sebagai suatu kegiatan belajar-bersama, SL/FFS biasanya difasilitasi oleh fasilitator atau narasumber yang berkompeten.

Dewasa ini, belajar dari pengalaman keberhasilannya, SF/FFS tidak hanya terbatas pada kegiatan SLPHT, tetapi di beberapa lokasi telah dikembangkan untuk kegiatan-kegiatan lain, termasuk pengembangan kelembagaan usaha-tani ke arah terbentuknya Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMP).

Pelatihan Partisipatif

Sebagai proses pendidikan, kegiatan pemberdayaan masyarakat banyak sekali dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan-pelatihan.

Kegiatan pemberdayaan masyarakat dapat dipandang sebagai suatu proses pendidikan non-formal atau pendidikan luar-sekolah. Ini berarti bahwa kegiatan pemberdayaan masyarakat bukanlah kegiatan bersifat mendadak: atau insidental, melainkan harus terencana atau telah direncanakan sebelumnya. Di samping itu, sesuai dengan prinsip-prinsipnya, setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat harus mengacu kepada kebutuhan yang (sedang) dirasakan penerima manfaatnya, baik yang berkaitan dengan kebutuhan kini, dan kebutuhan masa mendatang (jangka pendek, menengah, dan jangka panjang). Lebih lanjut, kegiatan pemberdayaan masyarakat harus memberikan manfaat atau memiliki relevansi tinggi dengan kebutuhannya tersebut.

Oleh sebab itu, penyelenggaraan pemberdayaan masyarakat harus diawali dengan "*scooping*" atau penelusuran tentang program pendidikan yang diperlukan dan analisis kebutuhan atau "*need assessment*". Untuk kemudian, berdasarkan analisis kebutuhannya, disusunlah *program* atau acara pemberdayaan masyarakat yang dalam pendidikan formal (sekolah)

disebut silabus dan kurikulum, dan perumusan Modul/Lembar Persiapan Fasilitator pada setiap pelaksanaan pemberdayaan masyarakat (Gambar 8).

Tentang hal ini, sejak awal dasawarsa 1990-an mulai banyak dikembangkan kegiatan Pelatihan Partisipatif. Berbeda dengan kegiatan pelatihan konvensional, Pelatihan Partisipatif dirancang sebagai implementasi metode pendidikan orang dewasa (POD), dengan ciri utama:

- 1) hubungan instruktur/fasilitator dengan peserta didik tidak lagi bersifat vertikal tetapi bersifat lateral/horizontal;
- 2) Lebih mengutamakan proses dari pada hasil, dalam arti, keberhasilan pelatihan tidak diukur dari seberapa banyak terjadi alih pengetahuan, tetapi seberapa jauh terjadi interaksi atau diskusi dan berbagi pengalaman (*sharing*) antara sesama peserta maupun antara fasilitator dan pesertanya.

Substansi materi pelatihan selalu mengacu kepada kebutuhan peserta. Karena itu, sebelum pelatihan dilaksanakan, selalu diawali dengan kontrak-belajar, yaitu kesepakatan tentang substansi materi, urutan (*sequence*), tata-waktu, dan tempat.

Prinsip-prinsip Pemilihan Metode Pemberdayaan Masyarakat

Satu hal yang harus diperhatikan oleh setiap fasilitator sebelum menerapkan suatu metode pemberdayaan masyarakat adalah, ia perlu memahami "prinsip-prinsip" metode pemberdayaan masyarakat, yang dapat dijadikannya sebagai landasan untuk memilih metode yang tepat. Tentang hal ini, Suzuki (1984) mengemukakan adanya beberapa prinsip metode pemberdayaan masyarakat yang meliputi:

Pengembangan untuk Berpikir Kreatif

Melalui pemberdayaan masyarakat, bukanlah dimaksudkan agar masyarakat penerima manfaat selalu menggantungkan diri kepada petunjuk, nasehat, atau bimbingan penyuluhnya. Tetapi sebaliknya, melalui pemberdayaan masyarakat harus mampu dihasilkannya masyarakat yang

mampu dengan upayanya sendiri mengatasi masalah-masalah yang dihadapi, serta mampu mengembangkan kreativitasnya untuk memanfaatkan setiap potensi dan peluang yang diketahuinya untuk terus menerus dapat memperbaiki mutu hidupnya.

Karena itu, pada setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat, seorang fasilitator harus mampu memilih metode yang sejauh mungkin dapat mengembangkan daya nalar dan kreativitas masyarakat penerima manfaatnya.

Tempat yang Paling Baik adalah di Tempat Kegiatan Penerima Manfaat

Dapat dipastikan bahwa, setiap individu sangat mencintai profesinya, karena itu tidak suka diganggu (untuk meninggalkan pekerjaan rutinnya), serta selalu berperilaku sesuai dengan pengalamannya sendiri dan kenyataan-kenyataan yang dihadapinya sehari-hari. Oleh sebab itu, dalam banyak kasus, kegiatan pemberdayaan masyarakat sebaiknya dilaksanakan dengan menerapkan metode-metode yang dapat dilaksanakan di lingkungan pekerjaan (kegiatan) penerima manfaatnya. Hal ini dimaksudkan agar:

- a) tidak banyak mengganggu (menyita waktu) kegiatan rutinnya;
- b) fasilitator dapat memahami betul keadaan penerima manfaat, termasuk masalah-masalah yang dihadapi dan potensi serta peluang yang dapat dimanfaatkan untuk perbaikan mutu hidup mereka;
- c) kepada penerima manfaat dapat ditunjukkan contoh-contoh nyata tentang masalah dan potensi serta peluang yang dapat ditemukan di lingkungan pekerjaannya sendiri, sehingga mudah dipahami dan diresapi serta diingat oleh penerima manfaatnya.

Setiap Individu Terikat dengan Lingkungan Sosialnya

Sebagai makhluk sosial, setiap individu akan selalu berperilaku sesuai dengan kondisi lingkungan sosialnya, atau setidaknya-tidaknya akan selalu berusaha menyesuaikan diri dengan perilaku orang-orang di sekitarnya. Karena itu, kegiatan pemberdayaan masyarakat akan lebih efisien jika diterapkan hanya kepada beberapa warga masyarakat, terutama yang diakui oleh lingkungannya sebagai "panutan" yang baik.

Ciptakan Hubungan yang Akrab dengan Penerima Manfaat

Kegiatan pemberdayaan masyarakat adalah upaya mengubah perilaku orang lain secara persuasif dengan menerapkan sistem pendidikan. Adanya hubungan pribadi yang akrab antara fasilitator dengan penerima manfaatnya, akan merupakan syarat yang harus dipenuhi, setidaknya-tidaknya akan memperlancar kegiatan pemberdayaan masyarakat itu sendiri.

Keakraban hubungan antara fasilitator dan penerima manfaat ini menjadi sangat penting, karena dengan keakraban itu akan tercipta suatu keterbukaan dalam mengemukakan masalah dan menyampaikan pendapat. Di samping itu, saran-saran yang disampaikan fasilitator dapat diterima dengan senang hati seperti layaknya saran seorang sahabat tanpa ada prasangka atau merasa dipaksa.

Memberikan Sesuatu untuk Terjadinya Perubahan

Kegiatan pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk mengubah perilaku penerima manfaat, baik pengetahuannya, sikapnya, atau keterampilannya. Dengan demikian, metode yang diterapkan harus mampu merangsang penerima manfaat untuk selalu siap (dalam arti sikap dan pikiran) dan dengan suka-hati atas kesadaran ataupun pertimbangan nalarnya sendiri melakukan perubahan-perubahan demi perbaikan mutu hidupnya sendiri, keluarganya, dan masyarakatnya.

BAB 8

PERENCANAAN PROGRAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Pemberdayaan masyarakat pada hakikatnya merupakan proses perubahan yang terencana (*planet change*). Oleh sebab itu, kegiatan perencanaan dalam penyelenggaraan kegiatan pemberdayaan masyarakat menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan oleh para administrator dan fasilitator pemberdayaan masyarakat.

Pengertian Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat

Mengutip pendapat Martinez (1985) yang menyatakan bahwa: pembangunan (pedesaan) yang efektif, bukanlah semata-mata karena adanya kesempatan, tetapi merupakan hasil dari penentuan pilihan-pilihan kegiatan, bukan hash "*trial and error*" tetapi akibat dari perencanaan yang baik, oleh karena itu perlu untuk selalu diingat bahwa, kegiatan pemberdayaan masyarakat yang efektif harus melalui perencanaan program/kegiatan yang baik. Dengan perkataan lain, pemberdayaan masyarakat yang baik harus direncanakan sebaik-baiknya.

Pengertian perencanaan itu sendiri, di dalam teori-teori manajemen antara lain diartikan sebagai: suatu proses pemilihan dan menghubungkan-hubungkan fakta serta menggunakannya untuk menyusun asumsi-asumsi yang diduga bakal terjadi di masa mendatang, untuk kemudian merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan (Terry, 1960). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta, mengenai kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan yang diharapkan atau yang dikehendaki.

Selaras dengan pengertian-pengertian di atas, adanya suatu perencanaan program/kegiatan pemberdayaan masyarakat akan memberikan "kerangka kerja" (*framework*) yang dapat dijadikan acuan oleh para fasilitator dan semua pemangku kepentingan atau *stakeholders* (termasuk warga masyarakatnya) untuk mengambil keputusan tentang kegiatan-kegiatan yang seharusnya dilaksanakan demi tercapainya tujuan pembangunan yang diinginkan. Di lain pihak, setiap program pemberdayaan masyarakat harus dirancang dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh masyarakat setempat dan (kegiatan) apa yang menurut mereka (fasilitator bersama-sama masyarakat) paling efektif demi tercapainya tujuan-tujuan tersebut.

Venugopal (1957) mendefinisikan perencanaan program sebagai:

... suatu prosedur kerja bersama-sama masyarakat dalam upaya untuk merumuskan masalah (keadaan-keadaan yang belum memuaskan) dan upaya pemecahan yang mungkin dapat dilakukan demi tercapainya tujuan dan penerima manfaat yang ingin dicapai

Sedang Mueller (Dahama dan Bhatnagar, 1980) mengartikan perencanaan program sebagai:

... upaya sadar yang dirancang atau dirumuskan guna tercapainya tujuan (kebutuhan, keinginan, minat) masyarakat, untuk siapa program tersebut ditujukan,

Beberapa definisi lain, yang hampir serupa, juga disampaikan oleh Martinez (1985), yaitu:

- (1) Perencanaan program merupakan upaya perumusan, pengembangan, dan pelaksanaan program-program;
- (2) Perencanaan program merupakan proses yang berkelanjutan, yang melibatkan semua warga masyarakat, fasilitator, dan para ilmuwan yang

- memusatkan pengetahuan dan keputusan-keputusan dalam upaya mencapai pembangunan yang mantap. Di dalam perencanaan program, sedikitnya terdapat tiga per-timbangan yang menyangkut: apa, kapan, dan bagaimana kegiatan-kegiatan yang direncanakan itu dilaksanakan;
- (3) Perencanaan program, merupakan pernyataan tertulis tentang kegiatan-kegiatan yang akan dikembangkan secara bersama-sama oleh masyarakat, fasilitator, pembina, spesialis, dan para petugas-lapang, pemuda, maupun ibu-ibu rumah-tangga dan pemangku kepentingan pembangunan yang lain;
 - (4) Perencanaan program merupakan proses berkelanjutan, melalui mana warga masyarakat merumuskan kegiatan-kegiatan yang berupa serangkaian aktivitas yang diarahkan untuk tercapainya tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan masyarakat setempat;
 - (5) Perencanaan program merupakan suatu proses berkelanjutan, yang melibatkan seluruh warga masyarakat secara bersama-sama mempertimbangkan upaya-upaya pembangunan masyarakatnya, dengan menggunakan segala sumberdaya yang mungkin dapat dimanfaatkan.

Di samping itu, Lawrence (Dahama dan Bhatnagar, 1980), menyatakan bahwa perencanaan program (pemberdayaan masyarakat), menyangkut perumusan tentang:

- 1) proses perancangan program;
- 2) penulisan perencanaan program;
- 3) rencana kegiatan;
- 4) rencana pelaksanaan program (kegiatan);
- 5) rencana evaluasi hasil pelaksanaan program tersebut.

Dari beberapa definisi dan pengertian-pengertian tentang “perencanaan program” sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan beberapa pokok pikiran yang meliputi:

- (1) Perencanaan program, merupakan suatu proses yang berkelanjutan, artinya, perencanaan program merupakan suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang tidak pernah berhenti sampai tercapainya tujuan (kebutuhan, keinginan, minat) yang dikehendaki;
- (2) Perencanaan program, dirumuskan oleh banyak pihak, artinya, dirumuskan oleh fasilitator bersama-sama masyarakat penerima manfaatnya dengan didukung oleh para spesialis, praktisi, dan penentu kebijakan yang berkaitan dengan upaya-upaya pembangunan masyarakat setempat;
- (3) Perencanaan program, dirumuskan berdasarkan fakta (bukan dugaan) dan dengan memanfaatkan sumberdaya yang tersedia yang mungkin dapat digunakan;
- (4) Perencanaan program, meliputi perumusan tentang keadaan, masalah, tujuan, dan cara (kegiatan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- (5) Perencanaan program, dinyatakan secara tertulis;
- (6) Perencanaan program merupakan pernyataan tertulis tentang: keadaan, masalah, tujuan, cara mencapai tujuan, dan rencana evaluasi atas hasil pelaksanaan program yang telah dirumuskan.

Arti Penting Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat

Sebagaimana telah dikemukakan, setiap upaya perubahan yang berencana memerlukan partisipasi segenap warga masyarakat. Oleh sebab itu, Kelsey dan Hearne (1955) menekankan pentingnya "pernyataan (tertulis)" yang jelas dan dapat dimengerti oleh setiap warga masyarakat yang diharapkan untuk berpartisipasi. Melalui cara demikian, perubahan yang direncanakan itu diharapkan dapat dijamin kelangsungannya dan selalu memperoleh partisipasi masyarakat.

Adapun beberapa alasan yang melatarbelakangi diperlukannya perencanaan program, dapat dikemukakan sebagai berikut:

- (1) Memberikan acuan dalam mempertimbangkan secara seksama tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya. Di dalam kenyataan, terdapat banyak alternatif mengenai apa yang dapat dilakukan dan bagaimana cara melaksanakannya. Oleh sebab itu, dengan adanya acuan yang sudah "terpilih" akan memudahkan semua pihak untuk mengambil keputusan yang sebaik-baiknya;
- (2) Tersedianya acuan tertulis yang dapat digunakan oleh masyarakat (umum). Dengan adanya acuan tertulis, diharapkan dapat mencegah terjadinya salah pengertian (dibanding dengan pernyataan tertulis) dan dapat dikaji ulang (dievaluasi) setiap saat, sejak sebelum, selama, dan sesudah program tersebut dilaksanakan;
- (3) Sebagai pedoman pengambilan keputusan terhadap adanya usul/saran penyempurnaan yang "baru". Sepanjang perjalanan pelaksanaan program, seringkali muncul sesuatu yang mendorong perlunya revisi penyempurnaan perencanaan program, oleh karena itu, dengan adanya pernyataan tertulis, dapat dikaji seberapa jauh usulan revisi tersebut dapat diterima/ditolak agar tujuan yang diinginkan tetap dapat tercapai, baik dalam arti: jumlah, mutu, dan waktu yang telah ditetapkan;
- (4) Memantapkan tujuan-tujuan yang ingin dan harus dicapai, yang perkembangannya dapat diukur dan dievaluasi. Untuk mengetahui seberapa jauh tujuan telah dapat dicapai, diperlukan pedoman yang jelas yang dapat diukur dan dapat dievaluasi setiap saat, oleh siapapun juga, sesuai dengan patokan yang telah ditetapkan;
- (5) Memberikan pengertian yang jelas terhadap pemilihan tentang:
 - a) kepentingannya dari masalah-masalah insidental (yang dinilai akan menuntut perlunya revisi program);
 - b) pemantapan dari perubahan-perubahan sementara (jika memang diperlukan revisi terhadap program).

- (6) Mencegah kesalahartian tentang tujuan akhir, dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan maupun yang tidak dirasakan;
- (7) Memberikan kelangsungan dalam diri personel, selama proses perubahan berlangsung, artinya, setiap personel yang terlibat dalam pelaksanaan dan evaluasi program selalu merasakan perlunya kontinuitas program sampai tercapainya tujuan yang diharapkan;
- (8) Membantu pengembangan kepemimpinan, yaitu dalam menggerakkan semua pihak yang terlibat dan menggunakan sumberdaya yang tersedia dan dapat digunakan untuk tercapainya tujuan yang dikehendaki;
- (9) Menghindarkan pemborosan sumberdaya (tenaga, biaya, dan waktu), dan merangsang efisiensi pada umumnya;
- (10) Menjamin kelayakan kegiatan yang dilakukan di dalam masyarakat dan yang dilaksanakan sendiri oleh masyarakat setempat.

Ukuran Perencanaan Program yang Baik

Untuk mengetahui seberapa jauh perencanaan program yang dirumuskan itu telah “baik”, berikut ini disampaikan beberapa acuan tentang pengukurannya, yang mencakup:

Analisis Fakta dan Keadaan

Perencanaan program yang baik, harus mengungkapkan hasil analisis fakta dan keadaan yang “lengkap” yang menyangkut: keadaan sumberdaya-alam, sumberdaya-manusia, kelembagaan, tersedianya sarana/prasarana; dan dukungan kebijakan, keadaan sosial, keamanan, dan stabilitas politik. Untuk keperluan tersebut, pengumpulan data dapat dilakukan dengan menghubungi beberapa pihak (seperti: lembaga/aparat pemerintah, tokoh-tokoh masyarakat, organisasi profesi, dll.) dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data (wawancara, pengamatan, pencatatan data sekunder, pengalaman empirik, dll.), agar data yang terkumpul tidak saja cukup lengkap tetapi juga dijamin kebenarannya.

Pemilihan Masalah Berlandaskan pada Kebutuhan

Hasil analisis fakta dan keadaan, biasanya menghasilkan berbagai masalah (baik masalah yang sudah dirasakan maupun belum dirasakan masyarakat setempat). Sehubungan dengan hal ini, perumusan masalah perlu dipusatkan pada masalah-masalah nyata (*real problems*) yang telah dirasakan masyarakat (*felt problems*), artinya, perumusan masalah hendaknya dipusatkan pada masalah-masalah yang dinilai sebagai penyebab tidak terpenuhinya kebutuhan-nyata (*real needs*) masyarakat, yang telah dapat dirasakan (*felt needs*) oleh mereka.

Jelas dan Menjamin Kebutuhan

Perencanaan program, harus dengan jelas (dan tegas) sehingga tidak menimbulkan keragu-raguan atau kesalah-pengertian dalam pelaksanaannya. Akan tetapi, di dalam kenyataannya, seringkali selama proses pelaksanaan dijumpai hal-hal khusus yang menuntut modifikasi perencanaan yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan hal ini, setiap perencanaan harus luwes (memberikan peluang untuk dimodifikasi), sebab jika tidak, program tersebut tidak dapat dilaksanakan, dan pada gilirannya justru tidak dapat mencapai tujuan untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan masyarakatnya. Karena itu, selain jelas dan tegas, harus berpandangan jauh ke depan.

Merumuskan Tujuan dan Pemecahan Masalah yang Menjanjikan Kepuasan

Tujuan yang ingin dicapai, haruslah menjanjikan perbaikan kesejahteraan atau kepuasan masyarakat penerima manfaatnya, jika tidak, program semacam ini tidak mungkin dapat menggerakkan motivasi masyarakat untuk berpartisipasi di dalamnya. Dengan demikian, masyarakat harus tahu betul tentang manfaat apa yang dapat mereka rasakan setelah tujuan program tersebut tercapai. Seringkali, untuk keperluan ini, tujuan-

tujuan dinyatakan secara sederhana, tetapi didramatisasi sehingga mampu menggerakkan partisipasi masyarakat bagi tercapainya tujuan.

Menjaga Keseimbangan

Setiap perencanaan program harus mampu mencakup kepentingan sebagian besar masyarakat, dan bukannya demi kepentingan sekelompok kecil masyarakat saja. Karena itu, setiap pengambilan keputusan harus ditekankan kepada kebutuhan yang harus diutamakan, yang mencakup kebutuhan orang banyak. Efisiensi, harus diarahkan demi pemerataan kegiatan dan waktu pelaksanaan harus dihindari kegiatan-kegiatan yang terlalu besar menumpuk pada fasilitator atau pada masyarakat penerima manfaatnya

Pekerjaan yang Jelas

Perencanaan program, harus merumuskan prosedur dan tujuan serta sasaran kegiatan yang jelas, yang mencakup:

- a) masyarakat penerima manfaatnya;
- b) tujuan, waktu dan tempatnya;
- c) metode yang akan digunakan;
- d) tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak yang terkait (termasuk tenaga sukarela);
- e) pembagian tugas atau kegiatan yang harus dilaksanakan oleh setiap kelompok personel (fasilitator, masyarakat, dll.); f) ukuran-ukuran yang digunakan untuk evaluasi kegiatannya.

Proses yang Berkelanjutan

Perumusan masalah, pemecahan masalah, dan tindak lanjut (kegiatan yang harus dilakukan) pada tahapan berikutnya, harus dinyatakan dalam suatu rangkaian kegiatan yang berkelanjutan. Termasuk di dalam hal ini

adalah: perubahan-perubahan yang perlu dilakukan, selaras dengan perubahan kebutuhan dan masalah yang akan dihadapi.

Merupakan Proses Belajar dan Mengajar

Semua pihak yang terlibat dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi program perlu mendapat kesempatan "belajar" dan "mengajar", artinya, masyarakat harus diberi kesempatan untuk belajar mengumpulkan fakta dan keadaan, serta merumuskan sendiri masalah dan cara pemecahan masalahnya. Sebaliknya, fasilitator dan aparat pemerintah yang lain, harus mampu memanfaatkan kesempatan tersebut sebagai upaya belajar dari pengalaman masyarakat setempat.

Merupakan Proses Koordinasi

Perumusan masalah, tujuan, dan cara mencapai tujuan, harus melibatkan dan mau mendengarkan kepentingan semua pihak di dalam masyarakat. Oleh sebab itu penting adanya koordinasi untuk menggerakkan semua pihak untuk berpartisipasi di dalamnya. Di lain pihak, koordinasi juga sangat diperlukan dalam proses pelaksanaan kegiatan. Tanpa adanya koordinasi yang baik, tujuan kegiatan tidak akan dapat tercapai seperti yang diharapkan.

Memberikan Kesempatan Evaluasi Proses dan Hasilnya

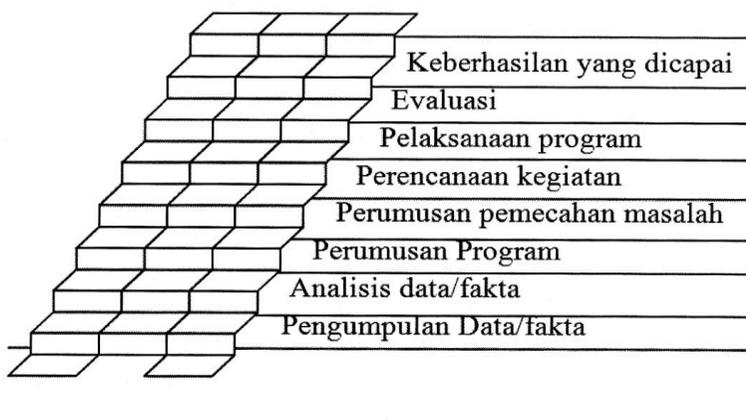
Evaluasi, sebenarnya merupakan proses yang berkelanjutan dan melekat (*built-in*) dalam perencanaan program. Oleh sebab itu, perencanaan program itu sendiri harus memuat dan memberi kesempatan untuk dapat dilaksanakannya evaluasi, baik evaluasi terhadap proses maupun hasilnya.

Dari kesepuluh pokok ukuran tersebut, secara ringkas dapat dikemukakan beberapa karakteristik perencanaan program yang baik, yang meliputi:

- a) Mengacu kepada kebutuhan masyarakat;
- b) Bersifat komprehensif;
- c) Luwes;
- d) Merupakan proses pendidikan;
- e) Beranjak dari sudut pandang masyarakat;
- f) Memerlukan kepemimpinan lokal yang andal;
- g) Menggunakan teknik-teknik dan penelitian untuk memperoleh informasi;
- h) Mengharapkan partisipasi masyarakat, agar mereka dapat membantu diri mereka sendiri;
- i) Menerapkan evaluasi secara berkelanjutan.

Tahapan Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat

Penelusuran terhadap tahapan-tahapan perencanaan program/kegiatan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh Mardikanto (2009), dapat disimpulkan seperti yang dikemukakan oleh Bradfield (1966) yang menawarkan suatu model dari proses perumusan perencanaan program yang merupakan siklus, terdiri dari sembilan tahapan, yaitu:



Gambar 8.1. Model Proses Perencanaan Program Pemberdayaan Masyarakat (Bradfield, 1966)

- (a) Pengumpulan data keadaan;
- (b) Analisis dan evaluasi fakta-fakta;
- (c) Identifikasi masalah;
- (d) Pemilihan masalah yang ingin dipecahkan;
- (e) Perumusan tujuan-tujuan dan/atau penerima manfaat penerima manfaat;
- (f) Perumusan alternatif pemecahan masalah;
- (g) Penetapan cara mencapai tujuan (rencana kegiatan);
- (h) Pengesahan program pemberdayaan masyarakat;
- (i) Perumusan rencana evaluasi;
- (j) Rekonsiderasi.

Pengumpulan Data Keadaan

Pengumpulan data keadaan, merupakan kegiatan pengumpulan data dasar (*data-base*) yang diperlukan untuk menentukan masalah, tujuan, dan cara mencapai tujuan atau kegiatan yang akan direncanakan. Dalam praktik, pengumpulan data keadaan dilakukan dengan memanfaatkan data-sekunder yang kemudian dilengkapi dengan kegiatan survei mandiri (*community self survey*) yaitu serangkaian kegiatan pengumpulan data, wawancara, dan pengamatan yang dilakukan oleh masyarakat bersama-sama fasilitatornya.

Data yang dikumpulkan mencakup:

a) Keadaan sumberdaya, yang meliputi:

- * Sumberdaya alam, baik yang berupa ciri-ciri umum keadaan alam (jenis dan sifat tanah, keadaan iklim, dll.) maupun hal-hal khusus yang sering dihadapi (banjir, kekeringan, dan bencana alam yang sering terjadi), maupun prakiraan dan kecenderungan-kecenderungan yang dapat diduga bakal terjadi dalam kurun waktu pelaksanaan kegiatan yang akan direncanakan. Berkaitan dengan sumberdaya alam ini, perlu juga dicatat hal-hal yang menyangkut produktivitas potensial yang seharusnya dapat dicapai dan tingkat produktivitas yang sudah dapat

dicapai;

- * Sumberdaya manusia, baik yang menyangkut ciri-ciri penduduk (keragaman jenis kelamin, umur, pekerjaan, pendidikan, dll.), kelembagaan (kelompok dan organisasi sosial), maupun adat, agama/kepercayaan, kebiasaan, serta nilai-nilai sosial budaya yang berkembang serta dianut oleh masyarakat setempat;
 - * Kelembagaan, baik kelembagaan-ekonomi maupun kelembagaan sosial yang berkaitan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan;
 - * Sarana dan prasarana yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan, baik untuk kegiatan pemberdayaan masyarakatnya sendiri maupun untuk pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh masyarakat penerima manfaat.
- b) Teknologi yang telah digunakan, baik yang menyangkut: bahan, alat/perlengkapan, teknik atau cara-cara, maupun "*rekayasa sosial*" yang sudah diterapkan;
- c) Peraturan, termasuk didalamnya kebijakan-kebijakan pembangunan nasional yang sudah ditetapkan dan ketentuan-ketentuan khusus yang diberlakukan di tingkat lokal.

Data keadaan yang berhasil dikumpulkan (baik yang berupa data primer maupun data sekunder), sejauh mungkin harus disajikan dalam bentuk data kuantitatif yang dilengkapi dengan penjelasan-penjelasan kualitatif.

Analisis Data Keadaan

Yang dimaksudkan dengan analisis data keadaan ialah, kegiatan penilaian keadaan yang dalam praktik dilakukan melalui kegiatan RRA/PARA, yang mencakup:

- a) Analisis tentang deskripsi data keadaan;
- b) Penilaian atas keadaan sumberdaya, teknologi, dan peraturan yang ada;
- c) Pengelompokan data-keadaan ke dalam:

- 1) data aktual dan data potensial;
- 2) keadaan yang ingin dicapai dan yang sudah dapat dicapai;
- 3) teknologi yang dapat digunakan/dikembangkan dan yang sudah digunakan;
- 4) peraturan-peraturan yang sudah berlaku dan yang dapat diberlakukan.

Seperti halnya data-keadaan, analisis data keadaan sejauh mungkin juga disajikan dalam bentuk data kuantitatif yang dilengkapi penjelasan-penjelasan kualitatif.

Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah, merupakan upaya untuk merumuskan hal-hal yang tidak dikehendaki atau faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan yang dikehendaki. Identifikasi masalah, dapat dilakukan dengan menganalisis kesenjangan:

- a) antara data-potensial dengan data aktual;
- b) antara keadaan yang ingin dicapai dengan yang sudah dicapai;
- c) antara teknologi yang seharusnya dilakukan/diterapkan dengan yang sudah diterapkan;
- d) antara peraturan yang harus dilaksanakan/diberlakukan dengan praktik atau kenyataan yang dijumpai dalam penerapan peraturan-peraturan tersebut.

Sehubungan dengan identifikasi masalah, William Pounds (Onduko, 1990) mengisyaratkan adanya 4 (empat) kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya masalah, yaitu:

- a) Bila terjadi penyimpangan dengan pengalaman masa lalu, atau adanya suatu kondisi "baru" yang berbeda dengan kondisi yang "lama" atau yang sudah biasa dihadapi. Karena itu, munculnya suatu inovasi atau hasil-hasil pengkajian yang "baru" dapat menyebabkan masalah yang dirasakan oleh sistem sosial masyarakat penerima manfaat pemberdayaan masyarakat;

- b) Bila terjadi penyimpangan antara rencana atau harapan-harapan dengan kenyataan-kenyataan yang dihadapi;
- c) Bila ada orang "luar" yang membawa masalah baru kepada sistem sosial yang bersangkutan;
- d) Bila ada pesaing yang dirasakan akan membahayakan atau mengurangi kepuasan-kepuasan yang sudah dapat dinikmati.

Di samping itu, pengenalan masalah juga dapat dilakukan dengan mengkaji pengalaman-pengalaman yang pernah dialami sendiri atau pengalaman yang dilakukan/dialami oleh pihak lain yaitu dengan menganalisis tentang: segala sesuatu yang menyebabkan ketidakpuasan atau berkurangnya kepuasan-kepuasan yang semestinya dapat dirasakan.

Sebagai contoh, dengan mengamati terjadinya kemiskinan, kita akan dapat mengenali masalah-masalah yang terjadi di dalam lingkungan (masyarakat penerima manfaat) sendiri melalui telaahan tentang sebab-sebab terjadinya kemiskinan (seperti keterbatasan-keterbatasan dalam: pemilikan aset, pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan tawar-menawar, dll.). Terkait dengan analisis masalah, perlu dikritisi hal-hal yang benar-benar merupakan masalah dan bukan sekadar gejalanya.

Tentang hal ini, dalam analisis masalah sebaiknya perlu dibangun "*pohon masalah*" sehingga akan terlihat jelas keterkaitan antara akar masalah dan gejalanya.

Pemilihan Masalah yang Akan Dipecahkan

Pada umumnya, dapat dibedakan adanya masalah-masalah umum dan masalah khusus. Masalah umum, adalah masalah yang melibatkan banyak pihak (sektor), dan pemecahannya memerlukan waktu yang relatif lama, sedang masalah khusus, adalah masalah-masalah yang dapat dipecahkan oleh pihak-pihak (sektor) tertentu, dan pemecahannya tidak memerlukan selang waktu yang lama. Meskipun demikian, baik masalah umum maupun masalah

khusus harus diupayakan pemecahannya.

Berkaitan dengan hal ini, yang perlu diperhatikan dalam perencanaan program pemberdayaan masyarakat adalah:

- a) Pemilihan pemecahan masalah yang benar-benar menyangkut kebutuhan nyata (*real-need*) yang sudah dirasakan masyarakat;
- b) Pemilihan pemecahan masalah yang segera harus diupayakan;
- c) Pemilihan pemecahan masalah-masalah strategis yang berkaitan dengan banyak hal, yang harus ditangani bersama-sama oleh banyak pihak secara terpadu, serta memiliki pengaruh yang besar demi keberhasilan pembangunan dan pembangunan masyarakat pada umumnya;
- d) Lebih lanjut, dalam pemilihan masalah yang ingin dipecahkan, perlu dilakukan analisis terhadap "*impact point*", yaitu: masalah-masalah strategis yang relatif mudah dilaksanakan dengan biaya/korbanan sumberdaya yang relatif murah, tetapi mampu memberikan manfaat yang sangat besar ditinjau dari perubahan perilaku, peningkatan produktivitas, dan perbaikan pendapatan serta mutu hidup masyarakat banyak

Perumusan Tujuan-tujuan

Bertolak dari hasil penelitian masalah yang akan dipecahkan, tahapan berikut yang harus dilaksanakan adalah perumusan tujuan atau penerima manfaat yang hendak dicapai. Dalam perumusan tujuan seperti ini, perlu diperhatikan agar penerima manfaat yang hendak dicapai haruslah "*realistis*", baik ditinjau dari kemampuan sumberdaya (biaya, jumlah dan kualitas tenaga) maupun dapat memecahkan semua permasalahan sampai tuntas, tetapi dapat dirumuskan secara bertahap dengan target-target yang realistis. Seperti halnya dalam analisis data keadaan, perumusan tujuan sejauh mungkin juga dinyatakan secara kuantitatif. Hal ini sangat penting, agar memudahkan perumusan rencana evaluasi yang akan dilakukan.

Perumusan Alternatif Pemecahan Masalah

Setiap masalah, pada hakikatnya dapat dipecahkan melalui beberapa alternatif yang dapat dilakukan, yang masing-masing menuntut kondisi yang berbeda-beda, baik yang menyangkut besarnya dana, jumlah dan kualitas tenaga yang dipersiapkan, peraturan-peraturan yang harus diadakan, serta batas waktu yang diperlukan.

Sehubungan dengan itu, setiap fasilitator seharusnya selalu berfikir realistis sesuai dengan kemampuan-kemampuan yang dimilikinya. Untuk itu, perumusan tujuan seharusnya tidak dilandasi oleh pemikiran untuk mencapai penerima manfaat yang terbaik yang diinginkan, tetapi sekadar yang terbaik yang dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan sumber daya, dengan dukungan teknologi, peraturan, dan waktu yang tersedia. Berkaitan dengan itu, Bredfield (1966) memberikan acuan untuk perumusan tujuan sebagai berikut:

- a) pertimbangkan semua kemungkinan yang dapat diusahakan untuk memecahkan masalah;
- b) kesampingkan pemecahan-pemecahan masalah yang di luar kemampuan fasilitatornya sendiri atau di luar batas kewenangan lingkup kegiatan fasilitator;
- c) rumuskan hasil atau penerima manfaat kegiatan yang akan dapat dicapai dari setiap alternatif pemecahan masalah, dengan mempertimbangkan: > tingkat kemudahan dan kompleksitas pemecahan masalah, > tingkat penerimaan masyarakat atas pemecahan masalah yang direncanakan dan ingin dicapai, > apakah pemecahan masalah tersebut dapat dilaksanakan/ tidak.

Sehubungan dengan perumusan alternatif pemecahan masalah, seringkali pemecahan masalah yang diajukan justru mengundang masalah baru yang memerlukan penanganan yang relatif lebih sulit, dan memerlukan

sumberdaya (biaya, tenaga, waktu, dan perhatian) yang lebih besar. Karena, setiap alternatif pemecahan masalah harus selalu memperhatikan:

- a) *Strengths* atau kekuatan-kekuatan/potensi yang dimiliki, baik yang menyangkut: sumberdaya, kebijakan, faktor pendukung dan penunjang yang dapat diharapkan;
- b) *Weakness* atau kelemahan-kelemahan/kendala yang akan dihadapi jika alternatif tersebut akan dilaksanakan;
- c) *Opportunities* atau peluang/kesempatan-kesempatan yang tersedia atau dapat disediakan/diciptakan demi kelancaran pelaksanaan alternatif kegiatan tersebut;
- d) *Threats* atau ancaman-ancaman/resiko-resiko yang harus dihadapi jika alternatif tersebut akan dilaksanakan.

Analisis pemecahan masalah dengan mempertahankan keempat faktor itu, dikenal sebagai SWOT-analysis (Onduko, 1990) atau analisis KEKEPAN (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Tentang hal ini, Kertawijaya memberikan saran agar analisis SWOT tersebut diubah menjadi analisis TOWS, dengan pertimbangan:

- (1) Dalam SWOT, kegiatan tersebut diawali dengan analisis kekuatan dan kelemahan internal (yang biasanya lebih mudah dikuasai), baru kemudian melakukan analisis peluang dan ancaman eksternal, yang biasanya lebih sulit dilakukan; Sebaliknya, dalam TOWS, analisis eksternal (yang lebih sulit) dilakukan terlebih dahulu, agar tidak kehabisan energi;
- (2) Dalam SWOT terlebih dahulu dilakukan analisis kekuatan baru kemudian kelemahannya, dan analisis peluang baru kemudian analisis ancamannya. Sebaliknya, melalui TOWS, analisis kelemahan dilakukan sebelum bicara kekuatan, dan analisis ancaman dilakukan sebelum analisis peluangnya. Hal ini dirasa lebih baik, karena kalau sudah

menganalisis segi-segi positif (kekuatan, peluang) relatif lebih sulit menemukan hal-hal negatifnya (kelemahan dan ancaman).

Seperti halnya dengan analisis untuk perumusan masalah, analisis pemilihan alternatif pemecahan masalah dapat dilakukan dengan melakukan telaahan-telaahan terhadap program-program yang pernah dilaksanakan, yakni dengan memperhatikan:

- a) apa masalah yang dihadapi atau kebutuhan-kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai;
- b) apa/siapa yang menyebabkan terjadinya masalah;
- c) siapa yang dirugikan dengan terjadinya masalah tersebut;
- d) bagaimana pemecahan masalah yang dilakukan;
- e) apa resiko atau akibat samping yang muncul dari cara pemecahan yang diterapkan.

Perumusan Cara Mencapai Tujuan

Perumusan cara mencapai tujuan seperti itu, biasanya dirumuskan dalam suatu bentuk "Rencana Kegiatan" yang mencakup:

- a) Data keadaan;
- b) Rumusan masalah (*impact point*);
- c) Tujuan dan penerima manfaat yang hendak dicapai;
- d) Cara mencapai tujuan yang berisi:
 - deskripsi program/kegiatan yang akan dilakukan;
 - jumlah unit, frekuensi dan volume kegiatan;
 - metode pelaksanaan kegiatan;
 - lokasi pelaksanaan kegiatan;
 - waktu pelaksanaan kegiatan;
 - bahan dan peralatan/perlengkapan yang diperlukan.
 - pihak-pihak yang dilibatkan (pelaku dan penerima manfaatnya);

- jumlah dan sumber dana yang diperlukan.

Berkaitan dengan perumusan cara mencapai tujuan ini, sejauh mungkin diupayakan agar:

- a) Metode yang dipilih, haruslah benar-benar efektif dengan jumlah korbanan (modal, tenaga, dan waktu) yang paling kecil. Masalah utama yang harus diperhatikan di dalam penetapan metode adalah, harus memperoleh partisipasi sebesar-besarnya dari masyarakat penerima manfaat. Tidak hanya dalam pengertian memperoleh sumbangan input (dana, tenaga, sarana, peralatan), tetapi juga partisipasi dalam pemantauan pelaksanaan kegiatan, pemeliharaan hasil-hasil yang dapat dicapai, serta partisipasi masyarakat dalam ikut menikmati hasil-hasil yang dicapai. Karena itu, metode yang dipilih harus dilakukan pada waktu yang tepat (sesuai dengan tujuan dan kebutuhan penerima manfaat), serta di lokasi yang tepat (sesuai dengan kondisi lokasi penerima manfaat kegiatan, lebih disukai lagi kalau dapat dilaksanakan di lokasi penerima manfaatnya sendiri);
- b) Menggunakan bahan dan peralatan yang sudah tersedia atau mudah disediakan, serta mudah dioperasikan. Berkaitan dengan bahan dan peralatan, semaksimal mungkin memanfaatkan sumberdaya lokal;
- c) Jumlah unit dan frekuensi kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan, dengan memperhatikan tingkat efektivitas kegiatan dan sumberdaya yang tersedia;
- d) Pihak-pihak yang dilibatkan (terutama fasilitator) dipilih dari sumber yang terpercaya, terlatih, dan komunikatif. Di samping itu, sebaiknya telah menyebutkan mitra-kerja yang mencakup: jajaran birokrasi, pelaku bisnis, akademisi, tokoh masyarakat, kegiatan LSM, dan pelaku media;
- e) Lokasi kegiatan disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, dengan selalu mempertimbangkan sumberdaya yang tersedia;
- f) Waktu kegiatan tidak terlalu mengganggu kegiatan penerima manfaat, dan

disesuaikan dengan kebutuhan/ pemanfaatannya oleh penerima manfaat;

- g) Jumlah dana sekecil mungkin, dan sumber dana sejauh mungkin memanfaatkan swadaya masyarakat.

Pengesahan Program Pemberdayaan Masyarakat

Sebelum program pemberdayaan masyarakat yang telah dirumuskan akan dilaksanakan, terlebih dahulu harus memperoleh pengesahan. Pengesahan program pemberdayaan masyarakat itu, tidak cukup hanya diberikan oleh pejabat pemerintah sebagai penentu kebijakan pembangunan, tetapi lebih penting dari itu, harus memperoleh pengesahan dari tokoh-tokoh masyarakat penerima manfaat pemberdayaan masyarakat, agar di dalam pelaksanaannya nanti benar-benar mampu memecahkan masalah yang dihadapi, mencapai tujuan yang diinginkan, memenuhi kebutuhan yang dirasakan, serta memperoleh dukungan dan partisipasi masyarakat penerima manfaatnya.

Untuk itu, program pemberdayaan masyarakat yang telah dirumuskan perlu diperbanyak dan dibagi-bagikan kepada semua pihak yang dianggap berwenang memberikan pengesahan (pejabat, fasilitator, dan tokoh-tokoh masyarakat), kemudian diadakan forum khusus yang akan membahasnya, sekaligus (jika diperlukan) memberikan saran-saran perubahan (penggantian, pengurangan atau penambahan) terhadap macam kegiatan, metode, volume, waktu, perlengkapan, pelaksana, dan jumlah serta sumber dana yang akan diperlukan.

Rencana Evaluasi

Untuk mengetahui seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan yang diinginkan, adanya evaluasi dari setiap kegiatan mutlak harus diadakan. Sehubungan dengan itu, rencana evaluasi harus mencakup:

- a) Evaluasi awal (perencanaan), evaluasi selama pelaksanaan kegiatan (*on-going evaluation*), dan evaluasi akhir;
- b) Evaluasi fisik dan non-fisik (pengelolaan administrasi dan keuangan);
- c) Evaluasi tujuan dan proses untuk mencapai tujuan, baik yang berkaitan dengan penerima manfaat fisik (produktivitas) maupun nonfisik (perubahan perilaku penerima manfaat, efektivitas kelembagaan, dll.).

Dalam hubungan ini, harus disiapkan “pedoman evaluasi” yang jelas mengenai indikator keberhasilan kegiatan berikut indikator dan kriteria yang digunakan serta teknik-teknik pengukurannya.

Dalam praktik, seringkali rencana evaluasi belum dirumuskan "melekat" (*built-in*) dalam perencanaan program; tetapi baru dirumuskan pada saat ingin melakukan evaluasi, dan biasanya rencana evaluasi itu diserahkan kepada orang lain atau pihak ketiga yang tidak ikut serta dalam proses perencanaan program yang dimaksud.

Rencana evaluasi seperti ini, seringkali mengandung kelemahan, sebab kurang memahami latar-belakang, dan semangat yang menjiwai program yang ditetapkan, akibatnya, ukuran-ukuran keberhasilan program yang dirumuskan dalam rencana evaluasi yang dibuat kemudian itu seringkali tidak selalu sesuai/berbeda dengan kehendak/keinginan-keinginan yang perencana program. Oleh sebab itu, di dalam setiap perumusan rencana evaluasi yang dilakukan oleh pihak ketiga, harus melibatkan personal-personal yang juga terlibat dalam proses perencanaan program yang akan dievaluasi.

Rekonsiderasi

Rekonsiderasi, sebenarnya merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mempertimbangkan kembali rumusan perencanaan program yang ada, baik yang dilakukan sebelum pelaksanaan maupun selama proses pelaksanaan kegiatannya. Rekonsiderasi ini, diperlukan jika ternyata menghadapi

keadaan-keadaan yang di luar keadaan "normal", seperti: bencana alam, kenaikan harga, adanya kebijaksanaan baru, dll. Meskipun demikian, reconsiderasi harus dijaga agar tetap menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (meskipun volume maupun bobot/mutunya dapat dikurangi).

BAB 9

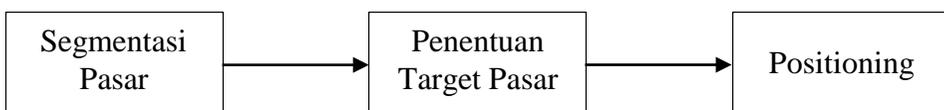
STRATEGI PEMASARAN PRODUK

Perlunya Strategi Pemasaran

Aktivitas pemasaran diperlukan baik oleh perusahaan yang baru diluncurkan maupun perusahaan yang telah berjalan. Pemasaran merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan karena itu pemasaran selalu memperoleh posisi penting dan dipandang sebagai jantung suatu perusahaan. Tanpa pemasaran, suatu perusahaan akan seperti kehilangan dorongan untuk bertahan dan bersaing yang selanjutnya membawa perusahaan menuju titik kemunduran, bahkan kekalahan dalam persaingan. Pembahasan akan dimulai dengan bagaimana perusahaan melakukan segmentasi pasar (*segmenting*), penentuan target pasar (*targeting*), dan *positioning*. Selanjutnya akan dibahas bagaimana perusahaan *entrepreneurial* membangun bauran pemasarannya.

Segmentasi

Segmentasi pasar merupakan langkah pertama dari tiga langkah yang berurutan seperti ditampilkan pada Gambar 9.1 di bawah ini:



Gambar 9.1 Segmentasi Pasar, Penentuan Target Pasar, dan *Positioning*.

Sumber: Gary Amstrong & Philip Kotler. (2007). *Marketing: an introduction*, 8th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson/Prentice Hall, hal 165

Langkah pertama ini berupa mempelajari industri di mana perusahaan akan bersaing dengan perusahaan lainnya dan menentukan konsumen yang akan menjadi sasaran produk perusahaan. Segmentasi didefinisikan sebagai proses membagi pasar yang heterogen ke dalam kelompok kecil yang relatif

homogen. Agar efektif, segmen yang terbentuk harus terdiri dari konsumen yang relatif seragam dalam kebutuhan, keinginan, selera, atau preferensi namun berbeda antara segmen yang satu dengan yang lainnya.

Pada dasarnya terdapat dua pendekatan dalam segmentasi pasar yaitu segmentasi pasar tradisional dan segmentasi individual. Pada pendekatan segmentasi pasar tradisional terdapat tiga jenis segmentasi, yaitu *mass marketing*, *differentiated marketing*, dan *niche marketing* (Ferrell & Hartline, 2008).

Mass marketing merupakan pendekatan segmentasi yang tidak membagi pasar sama sekali. Perusahaan yang menggunakan pendekatan ini mengadopsi pendekatan *undifferentiated* yang menganggap semua konsumen memiliki kebutuhan dan keinginan yang sama yang dapat dipuaskan dengan satu program pemasaran saja. *Mass marketing* merupakan pendekatan yang tepat apabila pasar relatif homogen. Contohnya adalah pemasaran produk komoditi seperti oli dan produk pertanian. Namun dalam realitasnya, sangat sedikit produk atau pasar yang ideal untuk *mass marketing*. Walaupun *mass marketing* dipandang efisien, namun sebenarnya *mass marketing* berisiko tinggi. Perusahaan yang menawarkan produk yang sama untuk seluruh konsumen rentan terhadap persaingan, terutama apabila pesaing menawarkan produk yang spesifik yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara lebih baik.

Differentiated marketing merupakan pendekatan segmentasi yang membagi pasar ke dalam kelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang relatif sama, kemudian perusahaan menyusun program pemasaran yang ditujukan kepada satu atau lebih kelompok konsumen ini. Dalam pendekatan *differentiated* ini terdapat dua opsi, yaitu pendekatan multi segmen (*multisegment approach*), dan pendekatan konsentrasi pasar (*market concentration approach*). Pada pendekatan multi segmen, perusahaan

membidik lebih dari satu segmen dengan menawarkan beragam produk yang ditujukan pada berbagai kebutuhan. Pendekatan ini umumnya digunakan oleh perusahaan yang ukurannya menengah hingga besar. Perusahaan yang menggunakan pendekatan konsentrasi pasar berfokus hanya pada satu segmen pasar. Pendekatan ini efisien karena perusahaan dapat mencurahkan semua sumberdaya pada segmen yang dipilih untuk dilayani. Namun pendekatan ini juga berisiko karena perubahan selera dan lingkungan bisnis dapat membuat segmen yang biasanya dilayani menjadi tidak menarik lagi.

Niche Marketing merupakan pendekatan yang digunakan oleh perusahaan yang hanya ingin berfokus pada satu segmen kecil yang memiliki kebutuhan yang spesifik yang sering disebut dengan ceruk pasar. Konsumen yang berada pada ceruk pasar bersedia membayar lebih tinggi produk yang memenuhi kebutuhan khusus mereka. Dengan demikian walaupun ukuran segmen ini relatif kecil namun mampu memberikan tingkat profitabilitas yang tinggi.

Pendekatan segmentasi individual muncul sebagai akibat dari perkembangan teknologi komunikasi dan internet. Dengan perkembangan teknologi tersebut, perusahaan dapat secara tepat mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Pada pendekatan segmentasi individual, perusahaan dapat menempuh tiga strategi utama, yaitu pemasaran satu-satu (*one-to-one marketing*), kustomisasi massal (*mass customization*), dan pemasaran perijinan (*permission marketing*). Ketiga pendekatan ini berfokus pada konsumen individual sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan jangka panjang dengan konsumen.

Pemasaran satu-satu ditempuh oleh perusahaan penghasil produk yang unik dan ditujukan pada masing-masing konsumen dalam pasar sasarannya. Pendekatan ini sangat umum pada pasar bisnis dimana perusahaan mendesain

produk yang spesifik untuk setiap pelanggannya. Demikian juga pada produk mewah seperti perhiasan dan produk yang dibuat dengan pesanan seperti kapal pesiar, dan jasa seperti layanan bantuan hukum. Kunci dari pendekatan pemasaran ini adalah personalisasi di mana setiap elemen program pemasaran disusun untuk memenuhi perusahaan.

Kustomisasi massal merupakan ekstensi dari pemasaran satu-satu. Pendekatan ini menyediakan solusi dan produk yang unik kepada konsumen individual namun pada skala massal. Selain karena dukungan teknologi komunikasi dan internet, kemajuan pada manajemen rantai pasokan memungkinkan perusahaan mendesain produk sesuai dengan keinginan konsumen individual dalam skala massal.

Pemasaran perijinan mirip dengan pemasaran satu-satu namun konsumen terlebih dahulu memberikan ijin kepada perusahaan untuk memasarkan produk kepada dirinya atau konsumen bersedia menjadi bagian dari target pasar perusahaan. Pola yang paling umum adalah dengan menggunakan internet. Dalam hal ini konsumen bersedia menerima email promosi dari perusahaan. Keunggulan dari pendekatan ini adalah perusahaan dapat membidik konsumen yang benar-benar memerlukan produk atau telah memiliki minat atas suatu produk.

Kriteria Segmen yang Menarik

Tidak semua segmen yang dihasilkan dari berbagai pendekatan segmentasi merupakan segmen yang layak secara pemasaran. Tabel 9.1 menyajikan lima kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu segmen agar layak dibidik oleh perusahaan yaitu (Kotler & Keller, 2006):

1. Dapat diidentifikasi dan diukur.

Suatu segmen yang menarik harus dapat diidentifikasi dan diukur artinya segmen tersebut harus dapat diketahui ukurannya dan daya belinya. Berdasarkan besarnya ukuran dan daya beli, suatu segmen dapat

disimpulkan merupakan segmen yang menarik untuk dibidik.

2. Substansial.

Suatu segmen harus cukup besar dan cukup menguntungkan agar segmen tersebut dapat dipandang sebagai segmen yang bernilai untuk dipilih oleh perusahaan. Potensi profit dari segmen tersebut harus melebihi biaya yang diperlukan untuk mengembangkan program pemasaran yang ditujukan untuk segmen tersebut.

3. Dapat diakses.

Persyaratan berikutnya agar suatu segmen menarik adalah dapat diakses. Segmen dimaksud harus dapat dijangkau dengan program komunikasi (Iklan, telepon, surat, dsb) dan melalui jaringan distribusi (pengecer dan saluran distribusi lainnya).

4. Responsif.

Suatu segmen yang menarik akan merespon usaha-usaha pemasaran dan perubahan program pemasaran yang dilakukan perusahaan. Segmen tersebut juga harus memberikan respon yang berbeda dibandingkan dengan segmen yang lain.

5. Dapat tumbuh dan berkembang.

Suatu segmen yang menarik harus dapat tumbuh terus menjadi lebih besar dan bertahan dengan berjalannya waktu sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan strategi pemasaran untuk segmen tersebut.

Tabel 9.1. Kriteria Segmen yang Menarik

| Kriteria Segmen yang Menarik |
|-------------------------------------|
| 1. Dapat diidentifikasi dan diukur. |
| 2. Substansial. |
| 3. Dapat diakses. |
| 4. Responsif. |
| 5. Dapat tumbuh dan berkembang. |

Sumber: Philip Kotler & Kevin L. Keller (2006). *Marketing Management*, 12th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education, hal 246

Pasar dapat disegmentasi berdasarkan variabel-variabel tertentu. Segmentasi yang paling umum digunakan adalah segmentasi demografis, geografis, psikografis, dan perilaku. Pada segmentasi demografis, variabel yang sering digunakan adalah umur, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, daur hidup keluarga, generasi, etnik, agama, kebangsaan, dan kelas sosial. Segmentasi geografis misalnya dengan menggunakan variabel seperti propinsi, kabupaten, kota, dan densitas populasi. Variabel pada segmentasi psikografis misalnya kepribadian, gaya hidup, dan motif. Segmentasi perilaku misalnya menggunakan variabel manfaat yang dicari, penggunaan produk, situasi dan kesempatan penggunaan produk, dan sensitivitas harga (Ferrell & Hartline, 2008).

Penentuan Target Pasar

Setelah proses segmentasi diselesaikan maka langkah selanjutnya adalah penentuan target pasar. Langkah ini pada dasarnya adalah mengevaluasi daya tarik setiap segmen dan memeriksa apakah segmen tersebut sesuai dengan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Segmen yang menarik berdasarkan lima kriteria dapat diidentifikasi dan diukur, substansial, dapat diakses, responsif, serta dapat tumbuh dan berkelanjutan belum tentu dapat menjadi target pasar apabila tidak sesuai dengan kapabilitas dan sumber daya perusahaan. Berdasarkan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki, perusahaan dapat mempertimbangkan lima strategi pemilihan target pasar seperti disajikan pada Gambar 9.2 dibawah ini.

Kelima strategi pemilihan target pasar tersebut adalah penyasaran segmen tunggal, pasar selektif, target pasar massal, spesialisasi produk, dan spesialisasi pasar (Ferrell & Hartline, 2008).

1. Penyasaran segmen tunggal (*single segment targeting*). Perusahaan akan menyasar segmen tunggal apabila kapabilitas perusahaan sesuai cocok dengan satu segmen tertentu. Perusahaan benar-benar memahami

kebutuhan, keinginan, preferensi, dan gaya hidup pelanggannya.

2. Pasar selektif (*selective targeting*). Perusahaan yang memiliki kapabilitas dalam beberapa kategori produk dapat menempuh pasar selektif dengan sukses. Perusahaan dapat memilih hanya segmen yang paling menarik dan kombinasi segmen yang memberikan profit maksimal
3. Target pasar masal (*mass market targeting*). Hanya perusahaan besar yang memiliki kapabilitas untuk menempuh target pasar masal. Dalam hal ini perusahaan mengembangkan berbagai program pemasaran untuk melayani seluruh segmen konsumen sekaligus.
4. Spesialisasi produk (*product specialization*). Perusahaan menempuh spesialisasi produk apabila kapabilitas perusahaan tersebut pada kategori produk tertentu dapat digunakan untuk melayani berbagai segmen pasar.
5. Spesialisasi pasar (*market specialization*). Perusahaan dapat menempuh spesialisasi pasar apabila pengetahuan dan keahliannya pada satu pasar memungkinkan perusahaan tersebut untuk menawarkan beragam produk yang dibutuhkan oleh pasar tersebut.

Tantangan terbesar bagi *entrepreneur* ketika menentukan target pasar adalah memilih segmen yang menarik dan sinkron dengan model bisnis perusahaan dan keahlian serta latar belakang perusahaan. Suatu perusahaan harus juga selalu memonitor daya tarik target segmennya dari waktu ke waktu. Perubahan lingkungan bisnis dapat saja membuat segmen yang sebelumnya menarik menjadi segmen yang tidak layak lagi untuk dilayani.

Positioning

Setelah memilih target pasar, maka langkah perusahaan selanjutnya adalah menetapkan ‘posisi’ dirinya sedemikian rupa relatif terhadap pesaingnya. Artinya perusahaan harus memiliki dan memperlihatkan keunikannya. Posisi perusahaan dapat dipelajari dan dilihat dari fitur produk/jasa yang ditawarkan. Dari sudut pandang pemasaran, *positioning*

berarti citra yang diinginkan oleh perusahaan berdasarkan persepsi para pelanggannya. Sebaliknya untuk memperoleh citra tertentu, suatu perusahaan perlu memiliki produk tertentu yang sesuai dengan citra yang diinginkannya. Kata *positioning* dipopulerkan oleh dua orang eksekutif periklanan yaitu Al Ries and Jack Trout. Mereka mengatakan bahwa *positioning* dimulai dari produk. Namun *positioning* bukanlah sesuatu yang perusahaan lakukan dengan produk, melainkan dengan pikiran konsumen. Artinya bagaimana posisi produk perusahaan di benak konsumen.

Karena *positioning* merupakan usaha perusahaan untuk terlihat berbeda dari pesaingnya maka suatu perusahaan perlu memperhatikan kriteria berikut dalam menciptakan perbedaan dirinya dengan pesaing (Ferrell&Hartline, 2008):

1. Penting. Perbedaan yang dimiliki haruslah merupakan perbedaan yang penting bagi konsumen
2. Jelas berbeda dan *pre-emptive*. Perbedaan yang dimiliki haruslah kentara dan tidak mudah ditiru.
3. Lebih unggul. Perbedaan yang dimiliki memberikan manfaat yang lebih daripada pesaing
4. Dapat dikomunikasikan: Perbedaan terutama keunggulan produk dapat dikomunikasikan kepada dan dipahami pelanggan
5. Terjangkau. Perbedaan dan keunggulan yang dimiliki tidak membuat produk menjadi tidak terjangkau harganya.
6. Menguntungkan. Perbedaan menghasilkan harga yang tetap menguntungkan perusahaan.

Selain itu perlu dihindari kesalahan yang mungkin terjadi dalam *positioning* seperti (Amstrong &Kotler, 2007):

1. *Underpositioning*: terjadi ketika konsumen tidak memiliki gambaran yang jelas tentang perusahaan maupun produknya termasuk keunggulan produk.

2. *Overpositioning*: terjadi apabila konsumen memiliki gambaran yang terlalu sempit tentang produk atau perusahaan. Kondisi ini terjadi misalnya akibat kurangnya informasi tentang produk dan perusahaan yang dimiliki konsumen
3. *Confused positioning*: terjadi apabila perusahaan terlalu sering mengubah klaim atau menggunakan pesan yang kontradiktif sehingga membingungkan konsumennya.
4. *Doubtful positioning*: terjadi apabila perusahaan menggunakan klaim yang berlebihan sehingga yang tidak dapat diterima konsumen terlepas benar tidaknya klaim tersebut.

Entrepreneur dapat mengembangkan program pemasaran untuk memposisikan produknya maupun memperkuat citra yang telah terbentuk dalam benak konsumen. Untuk memperoleh citra positif, *entrepreneur* dapat memilih beberapa strategi *positioning* seperti memperkuat posisi saat ini, reposisi, dan reposisi persaingan.

Memperkuat posisi saat ini dapat dilakukan oleh *entrepreneur* dengan terus memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara lebih baik daripada pesaing. Kuncinya adalah dengan terus memonitor kebutuhan dan keinginan konsumen dan mengukur secara rutin seberapa terpuaskan konsumen atas produk yang ditawarkan.

Reposisi dilakukan apabila *entrepreneur* berpendapat bahwa posisi baru akan lebih menguntungkan daripada posisi saat ini. Reposisi mungkin melibatkan perubahan mendasar dari program pemasaran yang selama ini diterapkan. Misalnya dengan mengubah kemasan, meningkatkan mutu produk, sekaligus menaikkan harga.

Reposisi persaingan seringkali dipilih apabila mengubah posisi saat ini tidak lebih menguntungkan. Menyerang secara langsung pesaing dapat membuat produk pesaing menjadi inferior sekaligus memaksa pesaing untuk

melakukan perubahan strategi positioningnya.

Positioning bersama-sama dengan segmentasi pasar dan penentuan target pasar merupakan isu utama dalam penyusunan strategi pemasaran yang akan dibahas selanjutnya.

Strategi Produk

Dari keseluruhan bauran pemasaran, strategi produk adalah strategi yang paling krusial. Ketiga elemen bauran pemasaran lainnya berkaitan dengan produk yang dihasilkan perusahaan. Dengan demikian strategi lainnya belum relevan apabila produknya belum eksis. Produk didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Dalam konteks pemasaran produk mencakup produk fisik, jasa, pengalaman, orang, tempat, properti, organisasi, informasi, ide, dan kejadian.

Produk dapat diklasifikasikan berdasarkan daya tahan dan wujudnya, dan penggunaannya (konsumen atau industri). Berdasarkan daya tahan dan wujudnya, produk dapat diklasifikasikan menjadi 3 golongan, adalah sebagai berikut (Kotler & Keller, 2006).

1. Produk tidak tahan lama (*nondurable goods*), adalah produk berwujud yang dikonsumsi dalam satu atau beberapa penggunaan seperti makanan atau minuman. Karena produk ini sering dibeli dan dikonsumsi dalam waktu yang singkat, maka ketersediaan produk merupakan aspek penting.
2. Produk tahan lama (*durable goods*), adalah produk berwujud yang digunakan untuk jangka waktu lama seperti lemari, pakaian, dan meja. Produk tahan lama biasanya memberikan margin yang lebih besar dan lebih memerlukan garansi penjualan.
3. Jasa (*service*), adalah produk -tidak berwujud misalnya jasa pemotongan rambut dan penasihat hukum. Berdasarkan sifatnya, jasa memerlukan

kredibilitas penyediannya, dan kontrol kualitas yang lebih ketat.

Berdasarkan penggunaannya, produk dapat dibagi menjadi produk konsumen dan produk industri. Produk konsumen dapat diklasifikasikan menjadi produk nyaman (*convenience products*), produk belanja (*shopping products*), produk special (*specialty product*), dan produk tidak dicari (*unsought products*).

Produk nyaman memiliki ciri-ciri tidak mahal, dibeli secara rutin, dan konsumen hanya memerlukan waktu yang singkat untuk membeli jenis produk ini. Contohnya adalah minuman ringan, permen, dan koran.

Produk belanja memiliki ciri-ciri seperti konsumen telah memerlukan waktu yang cukup panjang untuk memilih dan membeli produk ini; konsumen akan membandingkan harga dan fitur produk yang akan dibeli. Contohnya adalah pakaian, dan furnitur.

Produk spesial adalah produk yang memiliki karakteristik unik dan konsumen bersedia memberikan usaha, waktu, dan dana yang besar untuk memperolehnya. Contohnya adalah perhiasan terbuat dari emas, kendaraan/mobil, dan barang antik.

Produk tidak dicari adalah produk yang belum diketahui keberadaannya oleh konsumen atau produk yang tidak dipertimbangkan untuk dibeli sampai saat konsumen benar-benar memerlukannya. Contoh klasik produk tidak dicari adalah asuransi jiwa, ensiklopedia, obat-obatan gawat darurat.

Produk industri dapat diklasifikasikan menjadi *materials* dan *parts*, *capital item*, dan jasa *supplies* dan bisnis. *Materials* dan *parts* merupakan produk yang memasuki proses produksi dan akan menjadi bagian dari produk jadi, contohnya adalah terigu (bahan baku) untuk pembuatan roti dan ban (*parts*) pada kendaraan. *Capital item* merupakan produk tahan lama yang memfasilitasi pengembangan dan pengelolaan produk jadi, dan tidak menjadi bagian dari produk jadi. Contohnya adalah instalasi dan peralatan dalam

pabrik yang menghasilkan produk tertentu. Jasa *supplies* dan bisnis adalah produk yang digunakan dalam proses bisnis namun tidak menjadi bagian dari produk jadi. Contohnya adalah peralatan kantor dan jasa konsultasi hukum.

Pada awalnya suatu perusahaan mungkin hanya menawarkan satu jenis produk namun cukup banyak perusahaan yang menawarkan beragam produk. Dengan berkembangnya perusahaan, biasanya akan ditawarkan beragam produk sekaligus. Secara umum produk yang dijual suatu perusahaan dapat digambarkan sebagai lini produk dan bauran produk. Suatu lini produk terdiri dari sekelompok produk yang saling terkait erat. Lini produk pasta gigi misalnya terdiri dari berbagai jenis pasta gigi dengan merek yang mungkin berbeda.

Bauran produk atau portofolio produk merupakan seluruh kelompok produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Bauran produk terdiri dari kombinasi lini produk. Keputusan mengenai lini produk dan bauran produk merupakan pertimbangan strategis bagi suatu perusahaan. Salah satu keputusan penting adalah jumlah lini produk yang ditawarkan.

Dengan memiliki beberapa lini produk berarti perusahaan telah mendistribusikan risiko bisnis pada beberapa lini produk yang dimilikinya. Manfaat penting lainnya dengan memiliki portofolio produk yang luas, yaitu (1) skala ekonomis, baik dari segi produksi, promosi, maupun pengadaan bahan; (2) keseragaman kemasan, yang memberikan ciri pada produk dan dampak ekonomis; (3) standarisasi, yang juga akan berdampak pada efisiensi; (4) efisiensi distribusi dan penjualan, tenaga penjualan dapat menawarkan berbagai lini produk sekaligus dan menggunakan jalur distribusi yang sama.

Strategi merek. Salah satu keputusan terpenting dalam produk adalah strategi merek. American Marketing Association (AMA) mendefinisikan merek sebagai nama, istilah, simbol, tanda, atau desain, atau kombinasinya yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi produk atau jasa dari penjual atau

sekelompok penjual, dan untuk membedakannya dari produk pesaing. Merek memberikan keuntungan baik bagi konsumen maupun perusahaan. Bagi konsumen, merek mempermudah dan mempercepat mereka mengambil keputusan pembelian. Bagi perusahaan, merek memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut (Kotler & Keller, 2006):

1. Identifikasi produk, konsumen dapat dengan mudah mengidentifikasi merek yang mereka akan pilih
2. Perbandingan produk, mempermudah konsumen membandingkan produk perusahaan dengan produk pesaingnya
3. Efisiensi belanja, mempercepat keputusan pembelian konsumen dan pembelian ulang dengan mengurangi waktu dan usaha pencarian
4. Risiko yang lebih rendah, mengurangi risiko pembelian dan kesalahan dalam pemilihan produk
5. Penerimaan produk, produk baru dengan merek yang telah dikenal akan lebih mudah diterima dan diadopsi konsumen
6. Citra merek, merek mengkomunikasikan status, gengsi, dan citra
7. Loyalitas, merek meningkatkan identifikasi psikologis produk, loyalitas diantaranya terhadap merek.

Merek terdiri dari dua elemen penting yaitu nama merek, dan logo. Dalam memilih elemen merek, perlu diperhatikan enam kriteria, pada Tabel 9.2 yaitu (1) mudah diingat, elemen merek hendaknya mudah dibaca atau dilafalkan sehingga mudah diingat; (2) memiliki arti, elemen merek yang kuat memiliki arti tersendiri; (3) disukai, elemen merek semaksimal mungkin merupakan nama atau logo yang disukai dan tidak mengandung arti negatif; (4) dapat ditransfer, elemen merek yang dipilih hendaknya memberikan peluang kepada produk baru apabila ingin menggunakan merek yang sama; (5) adaptasi, elemen merek hendaknya dapat beradaptasi dengan jalannya waktu sehingga tetap dapat diterima sepanjang masa; (6) dapat dilindungi.

Elemen merek hendaknya suatu nama atau simbol yang dapat dipatenkan sehingga tidak ditiru oleh pesaing (Kotler& Keller, 2008).

Tabel 9.2. Enam Kriteria dalam Memilih Elemen Merek

| Kriteria Elemen Merek |
|-----------------------|
| 1. mudah diingat |
| 2. memiliki arti |
| 3. disukai |
| 4. dapat ditransfer |
| 5. adaptasi |
| 6. dapat dilindungi. |

Sumber: Kotler&Keller, 2006, hal 264

Kotler&Keller(2008) mengatakan bahwa keputusan merek dimulai dengan apakah akan menggunakan merek atau tanpa merek. Saat ini hampir semua produk menggunakan merek. Komoditi yang sebelumnya dijual secara curah tanpa merek seperti gula, garam, kacang hijau, dsb, kini dijual dengan menggunakan merek. Apabila suatu perusahaan telah memutuskan untuk menggunakan merek maka langkah selanjutnya adalah memutuskan apakah akan menggunakan merek sendiri atau merek pengecer (*private label*).

Entrepreneur yang menghasilkan produk tertentu dapat saja tidak menggunakan mereknya sendiri namun merek pengecernya. Biasanya praktik ini dilakukan berdasarkan pesanan dari pengecer besar seperti Carrefour, Giant, atau Hypermart. Retailer besar ini tidak memproduksi sendiri barang-barang yang dijualnya namun dapat menggunakan merek yang mereka miliki sendiri. *Entrepreneur* sebagai produsen membuat produk yang dipesan dengan memasang merek pengecer.

Kemasan dan Label. Komponen produk lainnya yang perlu memperoleh perhatian adalah kemasan dan label. Kedua elemen ini ikut serta membentuk citra dari produk yang dihasilkan *entrepreneur*. Kemasan misalnya selain

melindungi produk didalamnya dan memberikan kenyamanan, juga ikut serta dalam membentuk persepsi kualitas produk (Kotler&Keller, 2006).

Suatu produk dengan kualitas prima namun menggunakan kemasan yang buruk dapat membuat konsumen meragukan kualitasnya. Komponen penting dari kemasan selain daya tahannya adalah ukuran, bentuk dan warnanya. Ketiga komponen ini bersinergi dalam ikut membentuk citra merek/produk. Label berperan dalam mengkomunikasikan informasi produk kepada penggunanya. Label seringkali terikat dengan isu legal yang diwajibkan oleh regulator produk. Produk makanan misalnya harus mengikuti aturan yang ditetapkan regulator seperti komponen produk, waktu produksi dan konsumsi, takaran saji, dsb.

Strategi Harga

Harga adalah sejumlah uang yang dibayarkan konsumen untuk memperoleh suatu produk. Harga merupakan elemen bauran pemasaran yang perlu mendapat perhatian. Paling tidak terdapat empat alasan mengapa harga layak memperoleh perhatian (Ferrell&Hartline, 2008): (1) harga merupakan salah satu komponen yang dapat digunakan oleh *entrepreneur* untuk meningkatkan *revenue* perusahaan selain dengan meningkatkan volume produk yang dijual; (2) harga merupakan elemen bauran pemasaran yang paling mudah diubah. Mengubah produk, promosi, atau distribusi mungkin memerlukan waktu beberapa bulan sedangkan mengubah harga dapat dilakukan pada saat ini juga; (3) strategi dan taktik harga pesaing memberikan pengaruh besar terhadap penjualan suatu perusahaan; (4) harga merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk diferensiasi pada pasar yang telah jenuh dan terjadi komoditisasi produk.

Dalam menentukan harga, *entrepreneur* perlu memperhatikan empat isu kunci yaitu biaya, permintaan, nilai pelanggan, dan harga pesaing. Biaya

merupakan isu kunci pertama ketika *entrepreneur* akan menetapkan harga. Harga yang ditetapkan *entrepreneur* hendaknya mampu menutup biaya yang dikeluarkan. Permintaan merupakan isu kunci berikutnya yang harus dipertimbangkan *entrepreneur*. Ketika ketersediaan produk rendah sedangkan permintaan tinggi, maka secara hukum ekonomi harga akan meningkat.

Nilai yang diterima pelanggan merupakan isu berikutnya yang ikut menentukan harga produk. Pada kondisi tertentu biaya bukan merupakan penentu utama dalam harga, misalnya pada bisnis jasa konsultasi atau riset pemasaran nilai yang diberikan kepada pelanggan lebih menentukan harga. Isu kunci terakhir adalah harga pesaing. Seringkali *entrepreneur* harus memperhatikan harga pesaing ketika akan menetapkan harga produknya. Harga yang terpaut terlalu jauh dengan pesaing dapat menyebabkan hilangnya peluang untuk memperoleh profit yang optimal.

Metode penetapan harga. Umumnya *entrepreneur* menggunakan satu dari beberapa metode penentuan harga di bawah ini (Ferrell & Hartline, 2008):

1. Harga pengenalan pasar (*market introduction pricing*). Untuk produk baru, *entrepreneur* dapat menggunakan harga pengenalan pasar yang terdiri dari dua metode yaitu harga penetrasi (*penetration pricing*) dan harga skimming (*price skimming*). Harga penetrasi merupakan harga pengenalan yang relatif rendah. Tujuannya adalah untuk memperoleh penerimaan pasar secara cepat dan memaksimalkan tingkat penjualan dalam rangka meraih pangsa pasar. Harga penetrasi cocok pada pasar yang sensitif terhadap harga, biaya pemasaran dan biaya penelitian dan pengembangan relatif rendah, atau pesaing baru akan segera memasuki pasar. Sebaliknya harga skimming merupakan harga pengenalan yang relatif tinggi. Tujuannya adalah untuk memperoleh profit di awal peluncuran produk dengan membidik lapisan atas dengan daya beli baik dari target pasar.

Harga skimming didesain untuk dapat segera menutup biaya pemasaran dan biaya penelitian dan pengembangan yang relatif tinggi dalam mengembangkan produk baru. Metode penetapan harga ini cocok untuk produk yang memiliki keunikan dan keunggulan sehingga konsumen bersedia membayar mahal untuk produk tersebut.

2. Harga markup (*markup pricing*). Harga *markup* merupakan metode yang paling sederhana. *Entrepreneur* menambahkan persentase *markup* pada biaya yang dikeluarkannya untuk menghasilkan produk. Besarnya *markup* dapat mengacu pada standar industri atau ditentukan berdasarkan pertimbangan *entrepreneur*. Metode ini populer karena menentukan biaya suatu produk lebih mudah daripada menentukan permintaan pasar.
3. Harga *prestige*. (*prestige pricing*). *Entrepreneur* yang menggunakan harga *prestige* menetapkan harga tertinggi relatif terhadap produk sejenis dalam kategori yang sama. Tujuannya untuk memperlihatkan keunggulan maupun eksklusifitas produk. Metode ini tepat untuk situasi dimana konsumen sulit untuk memprediksi secara tepat nilai dari suatu produk.
4. Harga berdasarkan nilai (*value based pricing*). *Entrepreneur* yang menggunakan metode ini menetapkan harga yang relatif rendah namun menawarkan produk berkualitas tinggi. Dasar dari metode ini adalah menetapkan harga yang wajar untuk produk dengan tingkat kualitas tertentu. Dengan kata lain, harga yang ditetapkan sesuai dengan kualitas produk yang ditawarkan.
5. Harga persaingan (*competitive matching*). Harga persaingan ditempuh oleh *entrepreneur* dengan terlebih dahulu mengumpulkan informasi tentang harga yang ditetapkan oleh pesaing dalam industri yang sama. Harga yang ditetapkan dapat sama, sedikit di atas, atau sedikit di bawah harga pesaing.
6. Strategi nonharga (*nonprice strategy*). Strategi nonharga ditempuh oleh *entrepreneur* yang menghadapi situasi di mana produknya memiliki

kualitas prima, konsumen mampu mengenali karakteristik produk unggul dan menganggapnya penting, dan pasar tidak sensitif terhadap harga. Dalam situasi demikian persaingan harga menjadi tidak penting dan yang berperan dalam menarik pelanggan adalah kualitas, manfaat, fitur yang unik dari produk dan layanan pelanggan.

Ketika *entrepreneur* memilih metode penetapan harga, beberapa isu tambahan perlu diperhatikan agar harga yang ditetapkan efektif. Isu ini terdiri atas: (1)dampak terhadap aktivitas pemasaran lainnya, artinya *entrepreneur* harus mempertimbangkan dampak dari penetapan harga terhadap elemen bauran pemasaran lainnya. Misalnya, seringkali harga yang tinggi membuat konsumen menuntut pelayanan yang lebih tinggi pula; (2) kebijakan harga perusahaan, artinya harga yang ditetapkan harus konsisten dengan kebijakan harga perusahaan. Misalnya, perusahaan menginginkan harga yang ditetapkan sesuai dengan *positioning* sebagai produk bergengsi, dalam hal ini penetapan harga yang rendah tidak sesuai dengan kebijakan harga perusahaan; (3)persepsi risiko oleh konsumen, artinya apabila konsumen merasa akan menghadapi risiko yang tinggi karena membeli produk perusahaan, maka perusahaan perlu mempertimbangkan untuk memberikan jaminan akan menanggung risiko yang timbul apabila nilai yang dijanjikan tidak terpenuhi; (4)dampak harga terhadap pihak lain, artinya *entrepreneur* harus mempertimbangkan dampak harga yang ditetapkannya terhadap pemasok atau distributornya, reaksi pesaingnya, dan semangat tenaga penjualnya.

Strategi Distribusi

Distribusi seringkali dilupakan dan tidak dianggap sebagai elemen terpenting dalam bauran pemasaran. Namun sejarah menunjukkan banyak perusahaan dapat unggul dalam persaingan karena memiliki jaringan distribusi yang kuat. Perusahaan besar kelas dunia yang sukses seperti Wal-

Mart dan Starbuck, banyak terbantu oleh jaringan distribusi yang efektif dan efisien. Walaupun membangun jaringan distribusi memerlukan biaya besar, namun dalam jangka panjang jaringan distribusi yang solid akan memberikan keunggulan bersaing pada perusahaan yang selanjutnya membangkitkan profit (Ferrell&Hartline, 2008).

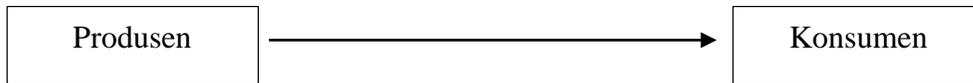
Secara umum distribusi memiliki fungsi sebagai berikut:

(1) sortir, perusahaan mungkin hanya menghasilkan satu atau beberapa produk, namun konsumen memerlukan beragam variasi produk. Dalam hal ini perantara dalam jaringan distribusi akan mengumpulkan berbagai produk dalam satu tempat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen; (2) memecah ukuran, perusahaan memproduksi barang dalam kuantitas dan ukuran besar, namun konsumen hanya memerlukan sebagian kecilnya. Fungsi perantara disini adalah memecah produk ke dalam ukuran yang lebih kecil sesuai dengan kebutuhan konsumen; (3) memelihara persediaan, perusahaan seringkali tidak mampu memastikan produk selalu tersedia bagi konsumen. Perantara akan berfungsi sebagai penyimpan produk untuk keperluan konsumen baik sekarang maupun untuk pembelian di masa depan; (4) kenyamanan lokasi karena umumnya produsen dan konsumen terpisah secara geografis, perantara berfungsi sebagai titik pertemuan yang nyaman antara produk perusahaan dengan konsumen; (5) menyediakan layanan, perantara menambahkan nilai bagi pelanggan dengan memberikan layanan proses pertukaran.

Terdapat dua isu strategis dalam distribusi yaitu apakah *entrepreneur* akan menjual produknya langsung kepada konsumen atau melalui perantara, dan bagaimana struktur perantaranya. Isu pertama terkait dengan level perantara yaitu seberapa panjang jaringan distribusi mulai dari produsen sampai dengan konsumen. Apabila produsen menjual langsung produknya pada konsumen maka yang terjadi adalah *zero level channel* atau penjualan

langsung seperti diagram di bawah ini:

Gambar 9.2. Penjualan Langsung (zero level channel)

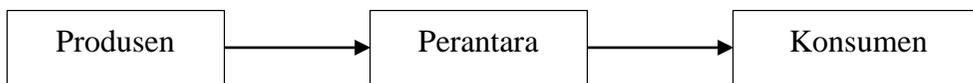


Sumber: Amstrong&Kotler, 2007, hal 303

Alasan perusahaan memilih untuk menjual langsung kepada konsumen diantaranya adalah untuk mengontrol langsung distribusi produk sampai kepada konsumen. Namun sebagai penjualan langsung ini menuntut investasi perusahaan untuk membangun jaringan distribusi sendiri dan menyediakan tenaga penjualan sendiri.

Apabila produsen menjual produknya melalui satu atau beberapa perantara maka yang terjadi adalah penjualan melalui perantara. Dengan menggunakan perantara, biaya yang harus dikeluarkan untuk investasi pada penjualan langsung di atas tidak diperlukan karena ditanggung oleh perantara. Namun dengan menggunakan perantara, perusahaan harus berbagi margin dengan jaringan distribusinya. Apabila perantaranya hanya satu disebut sebagai *one level channel*, apabila perantaranya dua disebut sebagai *two level channel*, dan seterusnya. Semakin banyak level perantara yang digunakan, maka semakin cepat penyebaran produk. Berikut adalah bagan penjualan melalui satu perantara:

Gambar 9.3. Penjualan Melalui Satu Perantara (one level channel)



Sumber: Amstrong&Kotler, 2007, hal 303

Isu penting kedua adalah struktur distribusi. *Entrepreneur* dapat memilih satu dari tiga opsi struktur dasar untuk distribusi yang terdiri dari distribusi eksklusif, distribusi selektif, dan distribusi intensif.

Distribusi eksklusif menghasilkan cakupan pasar yang paling sempit. Dalam hal ini *entrepreneur* memberikan hak kepada satu distributor pada wilayah tertentu untuk menyalurkan atau menjual produknya. Struktur distribusi ini cocok untuk produk yang eksklusif, mahal dan bergengsi.

Distributor yang terbatas dimaksudkan untuk menjaga eksklusifitas dan gengsi produk. Perusahaan yang menggunakan struktur distribusi ini biasanya menargetkan satu segmen yang memiliki daya beli kuat dan jelas preferensinya. Selain itu perusahaan dapat memiliki kontrol yang atas distributornya misalnya kontrol harga.

Perusahaan yang menggunakan distribusi selektif menunjuk atau bekerja sama dengan beberapa perantara untuk menjual produknya pada wilayah yang ditentukan. Dengan demikian cakupan distribusi akan lebih besar daripada distribusi eksklusif. Konsumen dapat memperoleh informasi mengenai produk dan membandingkan harga serta pelayanan dari masing-masing distributor. Penunjukan distributor biasanya mempertimbangkan faktor demografis, besarnya populasi, prediksi besarnya volume pembelian. Banyak kategori produk yang menggunakan distribusi selektif ini diantaranya adalah produk kosmetik, elektronik, dan pakaian merek terkenal.

Distribusi intensif memungkinkan produk tersedia di banyak tempat. Struktur distribusi ini memiliki cakupan terluas. Produk yang cocok untuk tipe distribusi ini adalah produk kebutuhan sehari-hari (*convenience goods*) seperti sabun mandi, minuman ringan, makanan kecil, dsb.

Akhir-akhir ini sejalan dengan berkembangnya internet, banyak *entrepreneur* yang menggunakan internet dalam memasarkan produknya. Salah satu model yang disenangi adalah model hibrid yaitu gabungan antara

distribusi konvensional dan penjualan secara *online*. *Drop shipping* merupakan contoh model hibrid dimana *entrepreneur* tidak menyimpan stock namun langsung menyalurkannya kepada konsumen. Model ini sangat efisien karena tidak memerlukan biaya inventori. Namun *drop shipping* memerlukan kerja sama yang erat antara produsen dan pengecer.

Strategi Promosi

Promosi merupakan elemen bauran pemasaran terakhir yang akan dibahas pada bab ini. Namun bukan berarti promosi merupakan elemen yang paling tidak penting relatif terhadap elemen bauran pemasaran lainnya. Promosi merupakan aktivitas yang menunjang keberhasilan strategi bauran pemasaran lainnya. Tanpa promosi keunggulan produk dapat tidak diketahui konsumen. Program harga diskon yang disusun perlu diperkuat dengan iklan sehingga diketahui oleh target pasar. Komponen promosi terdiri dari periklanan, hubungan masyarakat, penjualan personal, dan promosi penjualan.

Akhir-akhir ini promosi lebih dikenal dengan istilah komunikasi pemasaran terpadu (*integrated marketing communication*). Istilah ini muncul karena disadari perlunya koordinasi antar elemen bauran promosi. Bayangkan apabila tidak adanya koordinasi antar elemen bauran promosi, iklan suatu produk menonjolkan aspek kualitas produk, tenaga penjualan kemudian menekankan harga rendah dari produk tersebut, dan strategi distribusi berfokus pada distribusi intensif, serta *website* perusahaan menonjolkan inovasi produk, maka yang akan terjadi adalah kebingungan pada konsumen yang dapat berakhir pada larinya konsumen pada produk pesaing.

Ferrell&Hartline (2008) mengatakan, dalam menjalankan program promosi, suatu perusahaan dapat menempuh strategi tarik (*pull strategy*), strategi dorong (*push strategy*), atau kombinasi keduanya. Perusahaan yang

menggunakan strategi tarik akan mencurahkan usaha promosi untuk menstimulasi permintaan pelanggan akhirnya. Sebaliknya perusahaan yang menggunakan strategi dorong akan mencurahkan usaha promosinya pada anggota jaringan distribusinya (pengecer atau agen).

Keempat elemen bauran promosi akan berperan baik pada strategi tarik maupun strategi dorong. Berikut ini akan dibahas satu per satu elemen bauran promosi.

Periklanan (*Advertising*)

Iklan merupakan komunikasi non personal yang disiarkan melalui televisi, radio, majalah, surat kabar, internet, atau media lainnya. Iklan merupakan komponen kunci dari program promosi dan paling luas digunakan. Tujuan utama iklan adalah membangkitkan kesadaran konsumen akan adanya suatu produk/merek, menjelaskan keunggulan suatu produk, menciptakan asosiasi antara suatu produk dengan gaya hidup.

Dengan demikian produk baru banyak tergantung pada iklan untuk mengkomunikasikan keberadaannya. Iklan juga merupakan elemen yang efisien untuk menjangkau khalayak yang luas, misalnya Iklan dipasang melalui televisi atau surat kabar akan ditonton dan dibaca jutaan orang. Namun demikian Iklan juga memiliki kelemahan terutama pada aspek kredibilitas yang cenderung rendah. Klaim Iklan sering dianggap sepihak dan sekelompok konsumen cenderung memberikan *counter argumentation* atas klaim Iklan.

Hubungan Masyarakat (*Public Relation*)

Hubungan masyarakat (humas) merupakan salah satu cara yang paling efisien untuk meningkatkan *awareness* produk suatu perusahaan. Humas pada dasarnya adalah usaha untuk mengembangkan dan memelihara citra perusahaan di depan publik.

Perbedaan utama antara humas dengan iklan adalah humas tidak perlu membayar media untuk memuat berita tentang perusahaan.

Yang perlu dilakukan oleh humas adalah menjalin hubungan yang baik dengan media. Setiap kegiatan penting perusahaan yang positif diusahakan untuk diliput media, misalnya peluncuran produk baru dan kegiatan sosial perusahaan. Humas dipandang lebih kredibel karena tidak seperti iklan, klaim keunggulan produk tidak dilakukan oleh perusahaan namun dilakukan oleh media berdasarkan fakta yang ada. Kelemahan humas terletak pada kontrol perusahaan yang lemah atas berita yang termuat dalam media termasuk bagaimana pesan disampaikan oleh media kepada masyarakat.

Penjualan Personal (*Personal Selling*)

Penjualan personal melibatkan tenaga penjualan yang berinteraksi langsung dengan calon konsumen dengan menjelaskan manfaat produk perusahaan. Dibandingkan dengan elemen bauran promosi lainnya, penjualan personal merupakan cara komunikasi yang paling tepat karena ditujukan langsung kepada konsumen prospektif.

Tujuan dari penjualan personal mencakup mencari prospek, memberi informasi prospek, persuasi prospek untuk membeli produk, dan mempertahankan kepuasan pelanggan melalui pelayanan purna jual. Agar tujuan ini dapat terlaksana, seorang tenaga penjual harus menguasai teknik penjualan dan memiliki pengetahuan produk yang lengkap. Kelemahan dari penjualan personal adalah tingginya biaya yang diperlukan relatif terhadap elemen promosi lainnya.

Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)

Promosi penjualan melibatkan aktivitas memberikan insentif kepada konsumen agar membeli produk perusahaan. Promosi penjualan dapat ditujukan baik kepada pengguna akhir, perantara, maupun tenaga penjualan.

Umumnya perusahaan menggunakan promosi penjualan untuk mendukung program promosi lainnya melalui periklanan, humas, atau penjualan personal. Tujuan utama dari promosi penjualan adalah membangkitkan keinginan konsumen untuk mencoba dan membeli produk. Promosi penjualan merupakan *tool* yang efektif untuk tujuan ini sehingga banyak digunakan secara rutin terutama oleh pengecer baik setiap minggu maupun setiap bulannya.

Boks 9.1 memberikan contoh seorang *entrepreneur* (Husni) yang menerapkan strategi bauran pemasaran yang efektif. Dengan distribusi yang tepat (di Tanah Abang) dan inovasi produk terus menerus melalui pola yang selalu baru, Husni meraih sukses.

BAB 10

PENGELOLAAN KEUANGAN

Setelah menyelesaikan bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. menjelaskan mengenai anggaran operasi dan anggaran modal dalam suatu perusahaan,
2. memahami bagaimana menyusun laporan keuangan sederhana, dan
3. menjelaskan dan menghitung titik *break even* untuk perusahaan yang baru diluncurkan.

10.1 Anggaran Operasional dan Anggaran Modal

Penting bagi seorang *entrepreneur* yang akan membentuk suatu bisnis baru untuk mempersiapkan laporan rugi laba *pro forma*. Untuk menyiapkan sebuah laporan rugi laba *pro forma*, pada awalnya *entrepreneur* harus mempersiapkan anggaran operasi dan modal terlebih dahulu (Hisrich, Peter & Shepherd; 2008).

Hal pertama yang harus ditentukan adalah bentuk dari bisnis baru yang dipilih. Seorang pemilik perusahaan adalah orang yang bertanggung jawab dalam membuat anggaran jika bentuk bisnis baru yang dipilih adalah perusahaan perseorangan. Lain halnya ketika bisnis baru tersebut berbentuk firma atau perseroan. Proses pembuatan anggaran berada di tangan individu-individu yang berperan aktif dalam menjalankan bisnis. Sebagai contoh, seorang manajer produksi bertanggung jawab dalam membuat anggaran produksi, seorang manajer penjualan bertanggung jawab dalam membuat anggaran penjualan. Tetapi harus diketahui bahwa pemilik bisnis atau *entrepreneur* akan tetap memegang keputusan akhir untuk anggaran-anggaran tersebut.

Untuk menyusun sebuah laporan rugi laba *pro forma*, anggaran penjualan harus disusun terlebih dahulu. Anggaran penjualan berisikan

sebuah perkiraan selama beberapa bulan mengenai besarnya volume penjualan yang akan terjadi. Setelah mengetahui besarnya volume penjualan yang akan terjadi selama beberapa bulan, langkah berikutnya adalah menghitung biaya-biaya yang terjadi. Untuk sebuah bisnis yang bergerak di bidang manufaktur, biaya-biaya tersebut adalah biaya produksi. Biaya produksi mungkin saja didapat dari biaya-biaya yang timbul jika produksi yang dilakukan sendiri atau didapat dari biaya-biaya yang timbul dari melakukan sub-kontrak kepada produsen lainnya. Selain itu, untuk menghadapi kemungkinan fluktuasi permintaan dan fluktuasi biaya buruh langsung serta fluktuasi biaya bahan baku langsung, entrepreneur harus melakukan estimasi besarnya persediaan akhir yang dibutuhkan.

Tabel 10.1 di bawah ini memberikan sebuah gambaran sederhana penyusunan anggaran produksi atau manufaktur untuk operasi di bulan Januari, Februari dan Maret. Anggaran tersebut dapat menjadi dasar untuk memproyeksikan arus kas dari harga pokok produksi, termasuk unit-unit yang terdapat di dalam persediaan. Sebenarnya anggaran ini memberikan informasi penting mengenai berapa besarnya produksi yang harus terjadi tiap bulan dan berapa besarnya persediaan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan mendadak dalam permintaan.

Tabel 10.1. Contoh Anggaran Produksi untuk Tiga Bulan Pertama (dalam jutaan Rupiah)

| Ilustrasi Anggaran Produksi untuk Tiga Bulan Pertama (dalam jutaan rupiah) | | | |
|---|---------|----------|-------|
| | Januari | Februari | Maret |
| Proyeksi penjualan (unit) | 51 | 61 | 71 |
| Persediaan akhir yang diinginkan | 4 | 3 | 7 |
| Barang tersedia untuk dijual | 55 | 64 | 78 |
| -/- Persediaan awal | 0 | 4 | 3 |
| Total produksi yang dibutuhkan | 55 | 60 | 75 |

Sumber: Diadaptasi dari Robert D. Hisrich, Michael P. Peter & Dean A. Shepherd (2008). *Entrepreneurship*, 7th ed. Boston: McGraw Hill, hal. 277

Dari tabel di atas, terlihat bahwa proyeksi penjualan di bulan Januari lebih kecil dibandingkan produksi yang dibutuhkan. Hal tersebut terjadi dikarenakan adanya kebutuhan untuk mempertahankan persediaan sebanyak empat unit. Di bulan Februari, proyeksi penjualan menjadi lebih besar dibanding produksi yang dibutuhkan dikarenakan persediaan yang ditahan lebih kecil dibanding di bulan Januari. Jika dilihat, anggaran ini merefleksikan suatu permintaan musiman atau adanya suatu program pemasaran yang dapat meningkatkan permintaan dan persediaan.

Laporan rugi laba *pro forma* hanya akan merefleksikan harga pokok produksi yang aktual sebagai biaya langsung. Anggaran tersebut dapat menjadi acuan untuk mengetahui besarnya kas yang diperlukan suatu bisnis yang memiliki tingkat persediaan yang tinggi atau suatu bisnis dimana permintaan berfluktuasi secara signifikan karena pengaruh musiman.

Setelah anggaran penjualan selesai disusun, *entrepreneur dapat* lebih fokus kepada biaya-biaya operasi. Daftar pertama yang dibuat adalah sebuah daftar yang berisikan biaya-biaya tetap seperti biaya sewa, biaya utilitas, biaya gaji, biaya bunga, biaya depresiasi, dan biaya asuransi. Seringkali biaya-biaya tersebut besarnya tidak pasti, sehingga sulit untuk dilakukan estimasi. Estimasi akan biaya-biaya tersebut dapat diketahui dari pengalaman pribadi atau perbandingan industri, atau melalui kontak langsung dengan broker-broker perumahan, agen-agen asuransi, dan konsultan-konsultan. Beberapa hal lain seperti dibutuhkannya perluasan tempat, penambahan karyawan-karyawan baru, dan meningkatnya biaya periklanan juga dapat dimasukkan ke dalam proyeksi-proyeksi ini. Contoh anggaran operasi disajikan pada Tabel 10.2 di bawah.

**Tabel 10.2. Contoh Anggaran Operasi untuk Tiga Bulan Pertama
(dalam jutaan Rupiah)**

| Ilustrasi Anggaran Produksi untuk Tiga Bulan Pertama (dalam jutaan rupiah) | | | |
|---|---------|----------|-------|
| Biaya-biaya | Januari | Februari | Maret |
| Sewa | 11 | 11 | 13 |
| Utilitas | 4 | 4 | 4 |
| Gaji | 13 | 13 | 16 |
| Depresiasi | 6 | 6 | 6 |
| Asuransi | 3 | 3 | 3 |
| Iklan | 13 | 13 | 19 |
| Katalog | 4 | 5 | 9 |
| Total Biaya Operasi | 4 | 5 | 9 |

Sumber: diadaptasi dari Hisrich et al (2008), hal 278.

Tabel di atas memperlihatkan bahwa terjadi peningkatan biaya sewa di bulan Maret dikarenakan perusahaan misalnya perlu menambah tempat untuk gudang. Di bulan Maret juga terjadi kenaikan biaya gaji misalnya dikarenakan adanya tambahan karyawan, dan biaya periklanan meningkat dikarenakan mengantisipasi kenaikan penjualan musiman. Anggaran ini juga menjadi dasar pembuatan laporan rugi laba *pro forma* seperti anggaran produksi di Tabel 10.1.

Selanjutnya akan dibahas mengenai anggaran modal. Dasar untuk mengevaluasi pengeluaran-pengeluaran yang akan berdampak pada bisnis selama lebih dari satu tahun adalah anggaran modal. Anggaran modal dapat memproyeksikan pengeluaran-pengeluaran tambahan seperti: pembelian peralatan baru, pembelian kendaraan operasional, pembelian komputer, atau bahkan penambahan fasilitas baru. Hal tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan evaluasi untuk membuat sendiri atau membeli dari produsen lain, membeli peralatan bekas atau membeli peralatan baru, dan bahan pertimbangan untuk melakukan sewa guna bisnis. Keputusan ini memiliki kompleksitas yang cukup tinggi dengan mengikutsertakan perhitungan biaya

modal dan tingkat pengembalian investasi dengan menggunakan metode *present value*.

Laporan Rugi Laba *Pro Forma*

Setelah mempersiapkan anggaran-anggaran yang dibutuhkan seperti yang terlihat pada *Tabel 10.1* dan *Tabel 10.2* di atas, selanjutnya seorang *entrepreneur* dapat menyusun laporan rugi laba *pro forma*.

Sebagai contoh, akan diambil PT AA, sebuah perusahaan yang memproduksi berbagai jenis mainan anak-anak seperti mobil-mobilan, boneka dan sebagainya. *Tabel 10.3* di bawah ini, menunjukkan keuntungan yang diperoleh PT AA dari operasi yang dilakukan di tahun pertama. Pada laporan rugi laba *pro forma* yang terlihat di *Tabel 10.3*, keuntungan mulai didapatkan PT AA di bulan Oktober. Laporan tersebut juga memperlihatkan harga pokok produksi yang berfluktuasi. Hal tersebut misalnya dikarenakan peningkatan biaya untuk mendapatkan bahan baku dan tenaga kerja serta memenuhi permintaan atas penjualan di bulan Oktober.

Tabel 10.3. Contoh Laporan Rugi Laba Pro forma PT AA, untuk Tahun Pertama Berdasarkan Bulan (dalam jutaan Rupiah)

| Laporan Rugi Laba Pro Forma, Untuk Tahun Pertama berdasarkan Bulan (dalam jutaan rupiah) | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|
| | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Des | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Jun |
| Penjualan | 41,0 | 51,0 | 61,0 | 81,0 | 81,0 | 81,0 | 91,0 | 96,0 | 96,0 | 101,0 | 111,0 | |
| -/- HPP | 27,0 | 35,0 | 41,0 | 55,0 | 51,0 | 51,0 | 59,0 | 62,0 | 61,0 | 65,0 | 73,0 | 77,0 |
| Laba Kotor | 14,0 | 16,0 | 20,0 | 26,0 | 30,0 | 32,0 | 32,0 | 34,0 | 35,0 | 36,0 | 38,0 | 39,0 |
| Biaya Operasi | | | | | | | | | | | | |
| Penjualan | 3,0 | 4,1 | 4,6 | 6,1 | 6,1 | 6,1 | 7,5 | 7,8 | 7,8 | 8,3 | 9,0 | 9,5 |
| Iklan | 1,5 | 1,8 | 1,9 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 3,0 | 7,0* | 3,0 | 3,5 | 4,0 | 4,5 |
| Gaji dan Upah | 6,5 | 6,5 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 6,8 | 8,0 | 8,0 | 8,0 | 8,3 | 9,5 | 10,0 |
| Peralatan | 0,6 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 1,0 | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,5 |
| Sewa | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 3,0 |
| Utilitas | 0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,6 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1,1 |
| Asuransi | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,6 | 0,6 |
| Pajak | 1,1 | 1,1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,7 | 1,9 | 2,0 |
| Bunga | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Depresiasi | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| Lain-lain | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| Total biaya | 19,8 | 21,1 | 22,4 | 24,5 | 24,8 | 24,8 | 28,6 | 33,4 | 29,4 | 31,1 | 35,3 | 37,2 |
| Laba (rugi) sebelum pajak | (5,8) | (5,2) | (2,4) | 1,5 | 5,2 | 5,2 | 3,4 | 0,6 | 5,6 | 4,9 | 2,7 | 1,8 |
| Pajak (40%) | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 20,8 | 20,8 | 13,6 | 02,4 | 22,4 | 19,6 | 10,8 | 0,72 |
| Laba (rugi) bersih | (5,8) | (5,2) | (2,4) | 0,9 | 31,2 | 31,2 | 20,4 | 03,6 | 33,6 | 29,4 | 16,2 | 10,8 |

* Eksibisi dan Pameran Dagang

Sumber: diadaptasi dari Hisrich et al., (2008), hal 279.

Langkah pertama untuk menyusun laporan rugi laba *pro forma* adalah dengan terlebih dahulu menghitung penjualan yang terjadi tiap bulan. Angka-angka tersebut mungkin saja diperoleh dari beberapa sumber seperti riset pemasaran, penjualan industri, dan beberapa pengalaman percobaan. Untuk meramalkan besarnya penjualan dapat digunakan beberapa teknik sebagai berikut: survei-survei mengenai keinginan untuk melakukan pembelian, pendapat-pendapat tenaga penjual, pendapat-pendapat ahli, atau data *time series*. Atau memungkinkan juga untuk mencari data keuangan awal di bidang industri yang sama untuk membantu peramalan tersebut. Bagi sebuah bisnis baru, untuk meningkatkan penjualan dibutuhkan waktu yang tidak cepat. Seiring dengan peningkatan penjualan, peningkatan biaya-biaya juga akan terjadi. Selain itu, peningkatan biaya-biaya dapat disebabkan adanya situasi tertentu pada periode tertentu.

Selain menyediakan proyeksi penjualan, laporan rugi laba *pro forma* juga menyediakan proyeksi-proyeksi dari semua biaya-biaya operasi tiap bulan di tahun pertama. Tiap-tiap biaya harus diurutkan dan secara hati-hati diperhatikan untuk memastikan apakah terdapat kenaikan atau tambahan biaya pada bulan tertentu, seperti terlihat pada Tabel 10.2.

Sebagai contoh akan diambil biaya penjualan. Biaya perjalanan, komisi-komisi penjualan dan biaya hiburan termasuk biaya penjualan. Ketika terjadi pengembangan wilayah maka biaya perjalanan akan naik atau ketika

tenaga penjual baru dipekerjakan oleh perusahaan maka komisi-komisi yang diberikan akan naik. Selain itu, untuk sebuah perusahaan yang baru diluncurkan, biaya penjualan pada awalnya tinggi dikarenakan perlu dilakukan kegiatan komunikasi pemasaran untuk meningkatkan kesadaran bahwa perusahaan baru tersebut berdiri.

Untuk menghitung besarnya harga pokok produksi, cukup menghitung biaya variabel yang dibutuhkan untuk memproduksi sebuah unit dikalikan dengan jumlah unit yang terjual. Cara lain untuk menentukan harga pokok produksi adalah dengan menggunakan persentase penjualan standar industri. Terdapat institusi yang menerbitkan standar harga pokok yang didapat dari persentase penjualan. Persentase tersebut diperoleh dari riset-riset yang dilakukan pada industri dan dari anggota-anggota industri.

Biaya gaji dan upah perusahaan yang terdapat pada laporan *pro forma* harus mencerminkan jumlah karyawan yang dipekerjakan serta perannya bagi organisasi. Ketika terdapat tambahan karyawan baru yang dipekerjakan untuk meningkatkan bisnis, tambahan biaya yang terjadi akan dimasukkan ke dalam laporan *pro forma*. Pada Tabel 10.3 terlihat bahwa terdapat kenaikan biaya gaji dan upah yang cukup besar di bulan Januari. Hal ini misalnya terjadi karena perusahaan mempekerjakan seorang karyawan baru. Selain itu, biaya upah dan gaji mengalami peningkatan yang cukup besar di bulan Mei. Hal tersebut terjadi misalnya karena perusahaan kembali menambahkan seorang staf ke dalam organisasi. Sementara peningkatan biaya gaji dan upah di bulan-bulan lainnya dikarenakan adanya kenaikan gaji dan upah.

Penting bagi seorang *entrepreneur* dalam melakukan pertimbangan kenaikan biaya yang mungkin terjadi dikarenakan adanya beberapa kebutuhan tambahan. Kebutuhan-kebutuhan yang mungkin terjadi seperti penambahan tempat untuk area pergudangan, ikut serta di dalam eksibisi dan pameran dagang, dan meningkatkan asuransi. Dapat terlihat pada laporan pro

forma Tabel 10.3, bahwa biaya asuransi seperti asuransi jiwa, asuransi medis, dan asuransi kecelakaan kerja meningkat di bulan November dan di bulan Mei. Meningkatnya biaya-biaya asuransi tersebut dapat diketahui nilainya dari perusahaan-perusahaan asuransi.

Seperti yang juga terlihat pada laporan pro forma Tabel 10.3, biaya periklanan meningkat secara drastis di bulan Februari. Peningkatan tersebut terjadi karena adanya kegiatan tertentu seperti misalnya perusahaan ikut serta di dalam sebuah pameran dan pameran dagang. Perlu diperhatikan bahwa semua biaya yang tidak biasa terjadi atau tidak normal dikarenakan adanya acara seperti pameran dan pameran dagang, kenaikan yang diakibatkan harus diberikan tanda dan diberi keterangan di bawah laporan pro forma.

Ada beberapa tagihan yang tidak tercermin atau tidak dapat terlihat pada laporan *pro forma* tersebut. Sebagai contoh, di bulan Februari perusahaan dalam membiayai persediaan melakukan pinjaman dan di bulan Mei perusahaan juga melakukan pinjaman untuk menambah tempat. Pinjaman yang dilakukan di kedua bulan tersebut tidak memunculkan tagihan yang terefleksi pada laporan *pro forma*. Dan laporan *pro forma* juga dapat dilihat apakah perusahaan menambahkan peralatan seperti mesin baru, mobil dan truk. Hal itu dapat dilihat pada laporan *pro forma* dari adanya penambahan biaya depresiasi pada bulan yang bersangkutan. Tetapi hal tersebut juga tidak terlihat pada contoh di atas karena biaya depresiasi nilainya tetap.

Laporan rugi laba *pro forma* yang harus dibuat tidak hanya laporan rugi laba *pro forma* per bulan untuk tahun pertama saja. Laporan rugi laba *pro forma* untuk tahun ke-2 dan tahun ke-3 juga harus dibuat. Para investor biasanya lebih cenderung untuk melihat proyeksi laporan rugi laba *pro forma* 3 tahunan.

Tabel 10.4. Contoh Laporan Rugi Laba Pro forma PT AA, untuk 3 Tahun (dalam jutaan Rupiah)

| | Persentase | Tahun ke-1 | Tahun ke-2 | Tahun ke-3 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Penjualan | 100 | 1.007 | 1.462 | 2.262 |
| -/- HPP | 65.2 | 657 | 953,2 | 1.474,8 |
| Laba Kotor | 34.8 | 350 | 508,8 | 787,2 |
| Biaya Operasi | | | | |
| Penjualan | 7.9 | 79,6 | 115,5 | 178,7 |
| Iklan | 3.7 | 37,7 | 54,1 | 83,7 |
| Gaji dan Upah | 9.1 | 92,0 | 133,0 | 205,8 |
| Peralatan | 1.1 | 11,3 | 16,1 | 24,8 |
| Sewa | 2.6 | 26,0 | 38,0 | 58,8 |
| Utilitas | 0.7 | 7,5 | 10,2 | 15,8 |
| Asuransi | 0.4 | 3,8 | 5,8 | 9,0 |
| Pajak | 1.7 | 17,4 | 24,9 | 38,5 |
| Bunga | 1.6 | 15,9 | 23,4 | 36,2 |
| Depresiasi | | 39,6 | 39,6 | 39,6 |
| Lain-lain | 0.2 | 1,7 | 2,9 | 4,5 |
| Total biaya operasi | 33.0 | 332,5 | 463,5 | 695,4 |
| Laba (rugi) sebelum pajak | 1.8 | 17,5 | 45,3 | 91,8 |
| Pajak | 1.2 | 12,36 | 18,12 | 36.72 |
| Laba (rugi) bersih | 0.5 | 5,14 | 27,18 | 55,08 |

Sumber: diadaptasi dari Hisrich et al., (2008), hal 280.

Persentase atas penjualan ini dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan proyeksi biaya untuk tahun ke-2 dan tahun ke-3. Tentu saja setiap *entrepreneur* mengharapkan bahwa laba dapat meningkat di tahun ke-3 secara signifikan dibanding tahun-tahun sebelumnya. Tetapi mungkin saja bagi seorang *entrepreneur* yang baru saja membuka bisnis, laba di tahun pertama kecil nilainya atau bahkan tidak memperoleh laba sama sekali. Jenis bisnis dan biaya untuk memulai bisnis tersebut merupakan faktor yang paling menentukan apakah di tahun pertama seorang *entrepreneur* akan memperoleh laba atau tidak. Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang teknologi tinggi biasanya akan lebih lama untuk memperoleh laba dikarenakan jenis bisnis tersebut memerlukan investasi yang besar. Sementara untuk bisnis yang bergerak di bidang jasa, biasanya waktu yang dibutuhkan untuk

mendapatkan laba lebih cepat dibanding jenis perusahaan yang sebelumnya disebutkan.

Biaya-biaya yang tetap stabil nilainya dari waktu ke waktu sangat membantu dalam meramalkan besarnya biaya-biaya operasi yang mungkin terjadi di tahun ke-2 dan ke-3. Biaya-biaya seperti biaya depresiasi, biaya utilitas, biaya sewa, biaya asuransi dan biaya bunga dapat dengan mudah ditentukan jika proyeksi penjualan untuk tahun ke-2 dan ke-3 dikarenakan nilainya yang cenderung stabil dari waktu ke waktu. Standar industri merupakan cara lain yang dapat digunakan sebagai acuan untuk memproyeksikan beberapa biaya seperti biaya utilitas (listrik dan air) dari tempat yang digunakan sebagai tempat usaha baru.

Beberapa biaya lainnya seperti biaya penjualan, biaya iklan, biaya gaji dan upah, dan pajak dapat diramalkan menggunakan persentase atas proyeksi penjualan bersih. Ketika *entrepreneur* melakukan pinjaman untuk sebuah bisnis baru, sebaiknya *entrepreneur* tersebut lebih bersifat konservatif dalam menghitung proyeksi biaya operasi untuk keperluan perencanaan awal. Proyeksi yang konservatif tersebut akan menghasilkan besarnya laba yang lebih masuk akal sehingga lebih menjamin kredibilitas pinjaman terhadap potensi sukses dari bisnis baru tersebut.

Arus Kas Pro Forma

Penting untuk diketahui bahwa arus kas berbeda dengan laba. Arus kas diperoleh dari hasil perbedaan antara kas yang sebenarnya diterima dengan kas yang sebenarnya dikeluarkan, sementara laba diperoleh dari hasil penjualan dikurangi dengan biaya-biaya yang terjadi. Jadi *entrepreneur* baru mempunyai arus kas apabila ketika menjual, pembayaran atas penjualan tersebut telah benar-benar terjadi. Penjualan seringkali tidak dapat dianggap sebagai kas dikarenakan penjualan yang terjadi seringkali merupakan

penjualan kredit, dimana pembayaran atas penjualan tersebut baru akan terjadi 30 hari ke depan. Tidak hanya dari segi penerimaan yang diperoleh dari penjualan, tetapi juga dapat dikarenakan tagihan-tagihan yang ada tidak secara langsung dibayarkan. Sebagai contoh, biaya depresiasi terhadap harta tidak mengurangi kas karena tidak ada aliran kas yang keluar akibat biaya ini, tetapi biaya depresiasi akan mengurangi laba.

Arus kas seringkali menjadi masalah yang dihadapi oleh *entrepreneur* dalam membentuk dan menjalankan sebuah bisnis baru. Banyak *entrepreneur* yang menggunakan laba sebagai ukuran sukses atas bisnis baru, tetapi jelas-jelas hal tersebut kurang baik apalagi jika ternyata arus kas yang terjadi adalah arus kas negatif. Usaha-usaha baru yang menguntungkan juga seringkali menjadi gagal dikarenakan arus kas tidak lancar atau dalam arti bisnis tersebut kekurangan kas.

Neraca Pro Forma

Neraca *pro forma* berisikan data-data proyeksi mengenai aset-aset, kewajiban-kewajiban, dan ekuitas yang dimiliki usaha baru. Neraca *pro forma* hanya akan menggambarkan keadaan bisnis pada waktu tertentu bukan pada periode tertentu, biasanya di akhir tahun. Jadi neraca hanya akan menggambarkan kondisi dari bisnis pada hari tertentu, bukan bulanan atau tahunan. Laporan rugi laba *pro forma* dan laporan arus kas *pro forma* diperlukan dalam pembentukan neraca *pro forma*.

BAB 11

RENCANA EKSPANSI BISNIS

Setelah menyelesaikan bab ini, Anda diharapkan mampu :

1. menjelaskan strategi pertumbuhan intensif,
2. menjelaskan strategi pertumbuhan integratif,
3. menjelaskan strategi diversifikasi bisnis, dan
4. memahami aspek-aspek yang perlu diperhatikan untuk melakukan ekspansi bisnis.

Rencana ekspansi bisnis merupakan langkah penting yang perlu dilakukan *entrepreneur* setelah bisnis yang diluncurkannya berjalan. Terdapat tiga kelompok strategi untuk ekspansi bisnis, yaitu: (1) ekspansi bisnis dapat dilakukan dengan mendorong pertumbuhan melalui penjualan pada bisnis saat ini yang dinamakan dengan strategi pertumbuhan intensif (*intensive growth strategy*). (2) pertumbuhan bisnis diperoleh melalui strategi pertumbuhan integratif (*integrative growth strategy*) yaitu dengan membangun atau mengakuisisi bisnis yang terkait dengan bisnis saat ini. (3) ekspansi bisnis dilakukan dengan menambah bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis yang digeluti saat ini yang dikenal dengan strategi diversifikasi bisnis (*diversification growth strategy*). Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing strategi diatas (Alsem, 2007; Kotler & Keller, 2006):

Strategi Pertumbuhan Intensif

Pada tahun 1957, Igor Ansoff memperkenalkan matriks yang memperlihatkan bahwa *entrepreneur* dapat mengembangkan bisnisnya melalui empat strategi pertumbuhan yang merupakan kombinasi dari produk dan pasar. Produk terdiri dari produk saat ini dan produk baru. Pasar terdiri dari pasar saat ini dan pasar baru. Matriks ini terdiri dari empat strategi yang merupakan hasil dari kombinasi pasar dan produk yaitu strategi penetrasi

pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, dan strategi diversifikasi. Ketiga strategi pertama merupakan strategi pertumbuhan intensif dan strategi terakhir merupakan strategi pertumbuhan diversifikasi. Matriks ini kemudian dikenal dengan "Matriks Ansoff" seperti disajikan pada Gambar 11.1 di bawah ini

| | Produk saat ini | Produk Baru |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Pasar saat ini | Strategi Penetrasi Pasar | Strategi Pengembangan Pasar |
| Pasar baru | Strategi Pengembangan Pasar | (Strategi Diversifikasi) |

Gambar 11.1. Matriks Ansoff

Sumber: Philip Kotler & Kevin. L. Keller. (2006). *Marketing management, 12th edition*, Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education, hal 46.

Strategi Penetrasi Pasar

Strategi yang mengeksploitasi pasar saat ini dengan menggunakan produk yang dimiliki perusahaan merupakan strategi penetrasi pasar. Strategi ini dilaksanakan diantaranya dengan mempengaruhi pelanggan saat ini agar mau membeli lebih banyak. Usaha ini dapat dilakukan melalui program komunikasi pemasaran diantaranya dengan member insentif terhadap pelanggan yang membeli lebih banyak. Peritel besar di Indonesia sering memberikan insentif berupa tambahan produk yang sama, produk lain, voucher belanja, ataupun diskon bagi pelanggan yang membeli dalam kuantitas tertentu. Cara lain adalah dengan pembelajaran konsumen (consumer learning) mengenai penggunaan baru dari produk yang ditawarkan. Semua usaha ini dilakukan agar pelanggan bersedia menggunakan produk yang sama lebih banyak.

Strategi Pengembangan Pasar

Cara berikutnya yang dapat dilakukan *entrepreneur* untuk meningkatkan penjualan produknya adalah dengan ekspansi pasar, Strategi ini dilakukan diantaranya dengan menarik pelanggan pesaing, mempengaruhi bukan pengguna menjadi pengguna produk yang ditawarkan, mempengaruhi pengguna potensial agar bersedia menggunakan produk perusahaan, memasarkan produk ke wilayah lain yang selama ini belum dilirik melalui pengembangan jaringan distribusi yang lebih luas cakupannya.

Strategi Pengembangan Produk

Strategi ketiga yang dapat ditempuh *entrepreneur* agar bisnisnya tumbuh dan berkembang adalah dengan menawarkan produk baru kepada pasar yang dilayaninya saat ini, Produk baru dapat berupa produk yang belum pernah ada sebelumnya (*new to the world product*), dan produk lama dengan fitur baru, kemasan baru, teknologi baru, atau kualitas yang berbeda.

Strategi Pertumbuhan Integratif

Kelompok strategi kedua yang ditempuh *entrepreneur* adalah strategi pertumbuhan integratif. Tumbuh dan berkembangnya perusahaan dicapai bukan dengan mengembangkan produk maupun pasar saat ini namun dengan mengakuisisi perusahaan sejenis dalam industri. Strategi ini dapat ditempuh sepanjang tidak terdapat regulasi dari pemerintah yang melarang pengintegrasian bisnis dari hulu ke hilir. Terdapat tiga jenis strategi dalam kelompok ini.

Integrasi ke Hulu (*backward integration*). Yang pertama, *entrepreneur* dapat membeli perusahaan pemasoknya. Misalnya perusahaan mie instan mengakuisisi perusahaan pembuat terigu yang selama ini menjadi pemasoknya. Strategi ini dinamakan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*) yang memiliki tujuan untuk memperoleh kontrol dan kepastian

pasokan bahan baku.

Integrasi ke Hilir (*forward integration*). Strategi integrasi yang kedua adalah strategi integrasi ke hilir. Mirip dengan integrasi ke hulu, tujuan integrasi ke hilir adalah kontrol, namun dalam hal ini kontrol terhadap distribusi produknya. Strategi ini juga dipertimbangkan apabila *entrepreneur* memandang bahwa memiliki distribusi sendiri lebih mendatangkan profit daripada menyerahkan kepada pihak lain. Perusahaan yang diakuisisi dapat berupa distributor atau pengecer produknya. Pada contoh diatas, perusahaan mie instan dapat saja mengakuisisi perusahaan pengecer seperti pasar swalayan.

Integrasi horisontal (*horizontal integration*). Strategi ketiga dari kelompok strategi ini adalah strategi integrasi horisontal. Dengan strategi ini, *entrepreneur* dapat membesarkan perusahaannya dengan mengakuisisi atau membeli perusahaan sejenis dalam industrinya. Dengan membeli perusahaan pesaing, maka pangsa pasar pesaing akan otomatis terambil. Pada contoh diatas, perusahaan mie instan dimaksud dapat membeli perusahaan mie instan lain yang merupakan pesaingnya. Contoh nyata di Indonesia, pengecer besar dari Perancis, Carrefour, membeli saham pengecer lain yaitu Alfa pada awal 2008, dan menjadi mayoritas pemegang saham serta mengendalikan Alfa.

Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi ditempuh oleh *entrepreneur* yang melihat adanya peluang bisnis diluar bisnis yang sedang ditekuninya. Ekspansi bisnis dengan strategi diversifikasi dapat ditempuh apabila perusahaan memiliki kapabilitas dan sumber daya yang dapat mengeksplotasi peluang bisnis tersebut. Terdapat tiga macam strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik (*concentric diversification*), diversifikasi horisontal (*horizontal diversification*), dan diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*).

Diversifikasi konsentrik. Strategi ini ditempuh *entrepreneur* dengan memasuki bisnis yang memanfaatkan atau memiliki teknologi yang sama. Produk yang dihasilkan bisa saja ditujukan untuk segmen yang berbeda. Misalnya perusahaan penghasil komputer termasuk monitor komputer melakukan ekspansi bisnis dengan memproduksi televisi. Dalam hal ini monitor komputer dan televisi menggunakan teknologi yang mirip namun memiliki target konsumen yang berbeda.

Diversifikasi horisontal. Berkebalikan dengan strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi horisontal membidik segmen yang sama dengan menawarkan produk yang berhubungan erat namun dihasilkan dengan teknologi yang tidak terkait dengan produk sebelumnya. Misalnya perusahaan penghasil komputer juga memproduksi meja komputer yang secara teknologi tidak terkait dengan komputer.

Diversifikasi konglomerasi. Ekspansi bisnis melalui diversifikasi konglomerasi ditempuh dengan memasuki bisnis yang tidak terkait dengan bisnis sebelumnya baik dari segi teknologi, produk, maupun target pasarnya. *Entrepreneur* yang sebelumnya bergerak di bisnis transportasi (taksi), kemudian melebarkan bisnisnya dengan memasuki bisnis makanan dan minuman (restoran), perikanan (tambak), dan perkebunan (kepala sawit) merupakan contoh ekspansi bisnis melalui diversifikasi konglomerasi.

Dengan demikian untuk dapat tumbuh dan berkembang pada dasarnya *entrepreneur* dapat menempuh sembilan strategi atau kombinasinya seperti disajikan pada Tabel 12.2 dibawah ini:

Tabel 11.1. Pilihan Strategi Pertumbuhan

| Sembilan Pilihan Strategi Pertumbuhan | |
|--|--|
| Strategi pertumbuhan intensif | 1. Penetrasi Pasar 2. Pengembangan Pasar 3. Pengembangan Produk |
| Strategi pertumbuhan integratif | 4. Integrasi ke Hulu 5. Integrasi ke Hilir 6. Integrasi Horisontal |
| Strategi pertumbuhan diversifikasi | 7. Diversifikasi Konsentrik 8. Diversifikasi Horisontal 9. Diversifikasi Konglomerat |

Sumber: diadaptasi dari Kotler & Keller, (2006), hal 45-47; Karel Jan Alsem (2007). *Strategic marketing*, Boston: McGraw Hill hal 205-208

Alsem (2007) memberikan beberapa patokan berkenaan dengan pemilihan strategi pertumbuhan dalam praktek bisnis sebagai berikut.

1. Hati-hati dengan bisnis yang sama sekali tidak terkait dengan bisnis sebelumnya. Studi-studi terdahulu yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa tingkat kesuksesan ekspansi bisnis akan lebih besar apabila *entrepreneur* memasuki bisnis yang memiliki kaitan dengan bisnis sebelumnya. Rekomendasi untuk memasuki bisnis terkait didasarkan pada kompetensi inti yang telah dimiliki perusahaan dan persepsi konsumen akan kompetensi perusahaan. Perusahaan dengan aktivitas yang luas cenderung akan menemui kesulitan dalam positioning. Demikian juga, perusahaan menjadi seperti tidak memiliki visi yang jelas untuk ke depannya.
2. Analisis yang seksama pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta kondisi pasar. Perusahaan perlu melakukan analisis mengenai kekuatan dan kelemahan dirinya sebelum memutuskan untuk melakukan

ekspansi pasar terutama apabila ekspansi dilakukan dengan strategi pertumbuhan diversifikasi. Demikian juga pasar yang akan dimasukinya perlu dianalisis dengan seksama.

3. Level keputusan yang tepat untuk masing-masing ekspansi bisnis. Menempuh strategi diversifikasi berarti memasuki bisnis yang cenderung baru. Umumnya strategi ini melibatkan level keputusan pada tingkat korporat yang lebih dominan. Ketidaktepatan dalam pelibatan level keputusan dapat berdampak negatif pada pertumbuhan bisnis.

BAB 12

STRATEGI PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN

Manajemen dalam Kewirausahaan

Pengertian Manajemen

Dalam kamus Webster disebutkan bahwa manajemen berasal dari kata *manage* (*maneggio*, Italia), berarti mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah. Adapun kata *maneggiare* (Italia), berarti mengendalikan, terutama mengendalikan kuda yang berasal dari bahasa Latin, yaitu *manus* yang berarti tangan. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Prancis, yaitu *manage* yang berarti kepemilikan kuda (dan dalam bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda). Bahasa Prancis mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *management*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur (*Oxford English Dictionary, 1991*).

Berdasarkan pengertian secara etimologis, muncullah konsep manajemen yang secara terminologis menurut Appley (Zailani dan Antowijoyo, 1989: 1) berarti *the act or art of managing, conducting, directing, and controlling*. Manajemen merupakan kegiatan atau seni dalam mengurus (memimpin, mencapai, dan memerintah), membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan.

Berdasarkan pembatasan tersebut, muncul berbagai definisi tentang manajemen. Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sementara Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Handoko, 1991: 8). Senada dengan Stoner, Terry menyatakan bahwa manajemen sebagai tindakan untuk melaksanakan sesuatu

melalui orang lain. Artinya, tindakan tersebut melalui perencanaan dan pengorganisasian, pengarahan dan penggerakan, serta pengoordinasian dan pengawasan.

Millet mendefinisikan manajemen sebagai proses pembimbingan, pengarahan, dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terkoordinasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen akan selalu berhubungan dengan segenap usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diharapkan melalui orang lain berdasarkan target terhadap sasaran-sasaran tertentu dengan menggunakan strategi yang dibuat berdasarkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dan praktis, serta memanfaatkan berbagai fasilitas dan sumber daya yang tersedia dengan sebaik baiknya.

Robbins, Stephen, dan Mary Coulter (2007) menegaskan bahwa manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (*Vocational Business*, 2003: 51). Ricky W. Griffin (2006) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.

Definisi lain, manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan, berarti menangani sesuatu, mengatur, membuat sesuatu menjadi seperti yang diinginkan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada.

Secara teoretis, setiap ahli memberikan pandangan berbeda tentang batasan manajemen. Oleh karena itu, tidak mudah memberi arti universal

yang dapat diterima semua orang. Sekalipun demikian, mereka menyatakan bahwa manajemen merupakan proses mendayagunakan orang dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen dalam Kewirausahaan

Manajemen kewirausahaan artinya semua kekuatan perusahaan yang menjamin usahanya eksis. Adapun strategi kewirausahaan adalah kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal.

Strategi kewirausahaan meliputi beberapa keputusan strategis, yaitu:

- a. perubahan produk barang dan jasa;
- b. strategi menyangkut penetrasi pasar, ekspansi pasar, diversifikasi produk dan jasa, integrasi regional, atau ekspansi usaha;
- c. kemampuan untuk memperoleh modal investasi;
- d. analisis sumber daya manusia;
- e. analisis pesaing untuk memantapkan strategi bersaing;
- f. kemampuan menopang keunggulan strategi perusahaan dan modifikasi strategi;
- g. penentuan harga barang atau jasa, untuk jangka pendek dan jangka panjang;
- h. interaksi perusahaan dengan masyarakat luas;
- i. pengaruh pertumbuhan perusahaan yang cepat terhadap aliran kas.

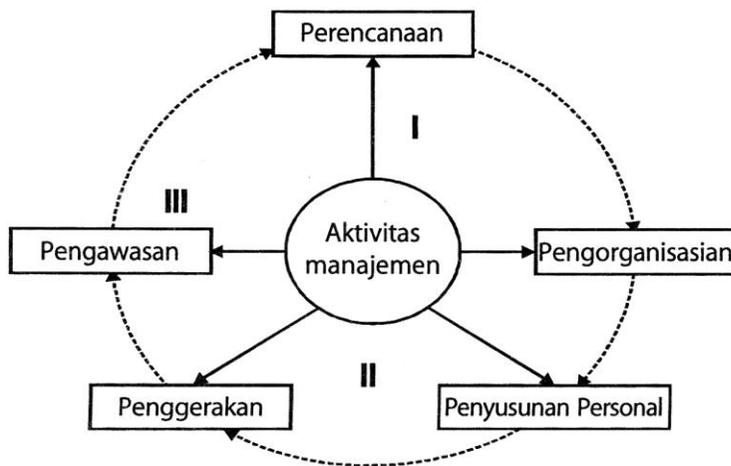
Wirausahawan yang berfungsi sebagai manajer perusahaan harus memiliki kompetensi, yaitu:

- a. berfokus pada pasar, bukan pada teknologi;
- b. merancang pendanaan untuk menghindari tidak terdaniainya perusahaan;
- c. membangun tim manajemen.

Fungsi-fungsi Manajemen dalam Kewirausahaan

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan organisasi merupakan fungsi-fungsi manajemen. Sampai saat ini, belum ada pendapat yang dapat diterima mengenai fungsi-fungsi manajemen. Akan tetapi, pada awal abad ke-20, seorang ahli manajemen bernama Henry Fayol menyarankan bahwa para manajer harus melaksanakan lima fungsi, antara lain merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengawasi. Pada perkembangan berikutnya, fungsi-fungsi manajemen yang ditetapkan sebagai kerangka kerja adalah: (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) penyusunan personalia (*staffing*); (4) penggerakan (*actuating*); (5) pengawasan (*controlling*). Kemudian, para ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda, tetapi secara umum prinsipnya mengacu pada Henri Fayol (Wilson Bangun, 2008: 5).

Fungsi-fungsi manajemen merupakan kegiatan yang sifatnya berulang-ulang (siklus), sehingga sering juga disebut proses manajemen. Hal ini berarti tugas-tugas manajemen dalam organisasi tidak berhenti hanya pada satu periode, tetapi berlanjut pada periode berikutnya. Siklus aktivitas atau fungsi manajemen dapat dilihat pada gambar 12.1.



Keterangan:

I = perencanaan

II = pelaksanaan

III = pengawasan

Gambar 12.1 Kerangka Kerja/Siklus Aktivitas Manajemen

Proses untuk mencapai tujuan, dituangkan dalam fungsi-fungsi manajemen berikut:

a. Fungsi Perencanaan (Planning)

Conyers dan Hills (1994) mendefinisikan perencanaan sebagai proses yang bersinambungan, mencakup keputusan atau pilihan berbagai alternatif penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu pada masa yang akan datang.

Yulius Nyerere (mantan Presiden Tanzania) ketika menyampaikan pidato Repelita II Tanzania pada tahun 1969 mengatakan, “Merencanakan berarti memilih.” Artinya, perencanaan merupakan proses memilih di antara berbagai kegiatan yang diinginkan karena tidak semua yang diinginkan dapat dilakukan dan dicapai dalam waktu yang bersamaan. Hal tersebut menyiratkan bahwa hubungan antara perencanaan dan proses pengambilan

keputusan sangat erat. Oleh karena itu, banyak buku mengenai perencanaan juga membahas pendekatan alternatif dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dan urutan tindakan dalam proses pengambilan keputusan.

Proses perencanaan adalah proses penentuan arah yang akan ditempuh dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penentuan arah perusahaan, di antaranya adalah hasil yang akan dicapai? Bagaimana cara mencapainya? Kapan dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakannya? Siapa yang akan melakukan pekerjaannya? Dengan demikian, rencana kerja perusahaan yang telah tersusun diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dalam bekerja sekaligus sebagai tolok ukur atau standar dalam melakukan pengawasan.

b. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Banyak definisi organisasi yang diberikan oleh para ahli organisasi. Jones (2004: 2) misalnya, mendefinisikan organisasi sebagai alat yang digunakan oleh orang-orang untuk mengoordinasikan tindakan mereka dalam rangka mendapatkan yang dikehendaki atau nilai guna mencapai tujuan. Drucker (1997) menyatakan bahwa organisasi bukan sekadar alat. Organisasi menunjukkan nilai dan personalitas bisnis, seperti perusahaan nirlaba dan pemerintahan. Akan tetapi, pada prinsipnya pengorganisasian adalah proses pembentukan kegunaan yang teratur untuk semua sumber daya dalam sistem manajemen. Hal tersebut menekankan pada pencapaian tujuan sistem manajemen dan membantu wirausahawan tidak hanya dalam pembuatan tujuan yang tampak, tetapi juga dalam menegaskan sumber daya yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi kewirausahaan, dalam bab ini menunjuk pada hasil-hasil proses pengorganisasian.

Setelah perencanaan perusahaan selesai dibuat, selanjutnya disusun struktur organisasi perusahaan, yaitu mengelompokkan berbagai kegiatan yang ada dalam unit-unit kerja. Tujuannya adalah tugas dan fungsi dari masing-masing unit dan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan tertata dengan jelas. Adapun struktur organisasi yang akan dibahas adalah struktur organisasi untuk perusahaan yang baru didirikan yang skala usahanya masih kecil, dengan volume pekerjaan yang belum banyak dan penggunaan tenaga kerjanya pun masih terbatas.

c. Fungsi Pengarahan (Actuating)

Fungsi pengarahan (*actuating*) adalah menggerakkan dan mengarahkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan agar menjalankan tugas sesuai dengan wewenang yang telah ditentukan atau sesuai dengan uraian tugasnya (*job description*). Caranya adalah memberikan perintah, petunjuk, dan motivasi dengan berpedoman pada rencana yang telah disusun.

d. Pengendalian atau Pengawasan (Controlling)

Pengendalian atau pengawasan (*controlling*) adalah kegiatan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan, yaitu pencapaian tujuan sudah sesuai dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan. Di sinilah perlunya peranan pengendalian, yaitu meluruskan kegiatan-kegiatan yang menyimpang dalam pencapaian tujuan.

e. Pengarahan (Actuating)

Untuk memengaruhi orang mencapai tujuan tertentu, caranya adalah dengan memberikan pengarahan kepada semua orang yang terlibat dalam organisasi. Salah satu caranya adalah memberikan motivasi, yaitu mendorong seseorang agar mau bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan dengan efektif dan efisien.

f. Pengendalian (Controlling)

Fungsi pengendalian (*controlling*) dari manajemen mencakup semua aktivitas yang dijalankan untuk memastikan operasi aktual sesuai dengan operasi yang direncanakan. Semua manajer dalam suatu perusahaan mempunyai tanggung jawab pengendalian, seperti melakukan evaluasi terhadap kinerja dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan sehingga perusahaan berjalan secara efisien. Pengendalian terdiri atas empat tahap dasar, yaitu (1) menetapkan standar kinerja; (2) mengukur kinerja individu dan organisasi; (3) membandingkan kinerja aktual dengan yang direncanakan; (4) melakukan tindakan korektif.

Strategi Pengembangan Kewirausahaan

a. Strategi Bersaing dalam Kewirausahaan

Tidak dapat disangkal lagi bahwa kelangsungan perusahaan sangat bergantung pada ketahanan wirausaha dalam meraih keunggulan dan bersaing melalui strategi yang dimilikinya. Strategi perusahaan adalah cara-cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi aktivitas multi-pemasaran.

Dalam mata kuliah Kewirausahaan, mahasiswa dituntut memahami perkembangan strategi kewirausahaan dalam konteks persaingan. Mahasiswa juga dituntut untuk menjelaskan strategi generik dan keunggulan bersaing dalam kewirausahaan dan menjelaskan konsep "7-S" dalam memasuki persaingan. Apabila mahasiswa telah mempunyai suatu bidang usaha, mereka mampu mengembangkan dan mempertahankan usaha tersebut.

b. Kompetensi Inti Kewirausahaan

Dalam manajemen perusahaan modern saat ini, telah terjadi pergeseran strategi, yaitu dari strategi memaksimalkan keuntungan pemegang saham (mencari laba perusahaan) menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua

yang berkepentingan dalam perusahaan (*stakeholder*), yaitu individu atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan perusahaan. Kelompok ini tidak hanya terdiri atas pemegang saham, tetapi juga karyawan, manajemen, pembeli, masyarakat, pemasok, distributor, dan pemerintah. Akan tetapi, konsep laba tidak dapat dikesampingkan dan merupakan alat penting bagi perusahaan untuk menciptakan manfaat bagi para pemilik kepentingan.

Menurut teori strategi dinamis dari Porter (1991), perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila memenuhi tiga kondisi. *Pertama*, tujuan perusahaan dan kebijakan fungsi-fungsi manajemen (seperti produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperlihatkan posisi terkuat di pasar. *Kedua*, tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan serta diperbarui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal. *Ketiga*, perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan krisis eksternal, perusahaan kecil dapat menerapkan teori “strategi berbasis sumber daya” (*resources-based strategy*). Teori ini dinilai potensial untuk memelihara keberhasilan perusahaan ketika berada dalam situasi eksternal yang bergejolak. Menurut teori ini, perusahaan dapat meraih keuntungan melalui penggunaan sumber daya yang lebih baik, yaitu dengan: (1) pola organisasi dan administrasi yang baik; (2) perpaduan aset fisik berwujud, seperti sumber daya manusia dan alam, serta aset tidak berwujud, seperti kebiasaan berpikir kreatif dan keterampilan manajerial; (3) budi daya perusahaan; (4) proses kerja dan penyesuaian yang cepat atas tuntutan baru.

Teori Strategi Generik dan Keunggulan Bersaing

Dalam karyanya yang paling terkenal *Competitive Strategy*, Michael P Porter (1997 dan 1998) mengungkapkan beberapa strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk bersaing. Beberapa aspek inti dari teori Porter adalah: (1) persaingan merupakan inti keberhasilan dan kegagalan; (2) keunggulan bersaing dan berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli; (3) ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah dan diferensiasi; (4) kedua jenis dasar keunggulan bersaing tersebut menghasilkan tiga strategi generik (Porter, 1997).

a. Biaya Rendah

Strategi ini mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa. Keunggulan biaya berasal dari pengerjaan berskala ekonomi, teknologi milik sendiri, dan akses preferensi ke bahan baku.

b. Diferensiasi

Strategi ini berasal dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang unik dalam industrinya dan dalam semua dimensi umum yang dihargai oleh konsumen. Diferensiasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, antara lain diferensiasi produk; diferensiasi sistem penyerahan/penyampaian produk, diferensiasi dalam pendekatan pemasaran; diferensiasi dalam peralatan dan konstruksi; diferensiasi dalam citra produk.

c. Fokus

Strategi fokus berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran pasar tertentu meskipun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Ada dua fokus, yaitu: (1) fokus biaya, dilakukan dengan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya; (2) fokus diferensiasi,

dilakukan dengan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya, yaitu pembeli dengan pelayanan yang baik dan berbeda dengan yang lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi generik pada dasarnya merupakan pendekatan yang berbeda untuk menciptakan keunggulan. Melalui keunggulan bersaing, perusahaan dapat memiliki kinerja di atas rata-rata perusahaan lain. Keunggulan bersaing merupakan kinerja perusahaan yang dapat tampil di atas rata-rata.

Strategi The New 7-S's (D'Aveni)

Konsep *The New 7-S's* atau 7 kunci keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan yang sangat dinamis, meliputi pokok-pokok dasar berikut.

- a. *Superior stakeholder satisfaction*, bertujuan memberikan kepuasan jauh di atas rata-rata kepada orang-orang yang berkepentingan terhadap perusahaan, tidak hanya pemegang saham, tetapi juga pemasok, karyawan, manajer, konsumen, pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
- b. *Soothsaying*, berfokus pada sasaran, artinya perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.
- c. *Positioning for speed*, yaitu strategi dalam memosisikan perusahaan secara cepat di pasar.
- d. *Positioning for surprise*, yaitu membuat posisi yang mencengangkan melalui barang dan jasa baru yang lebih unik dan berbeda serta memberikan nilai tambah bare sehingga konsumen lebih menyukai barang dan jasa yang diciptakan perusahaan.
- e. *Shifting the role of the game*, yaitu mengubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu dengan pola-pola baru yang berbeda.
- f. *Signalling strategic intent*, yaitu mengutamakan perasaan. Kedekatan dengan karyawan, relasi, dan konsumen merupakan strategi yang ampuh

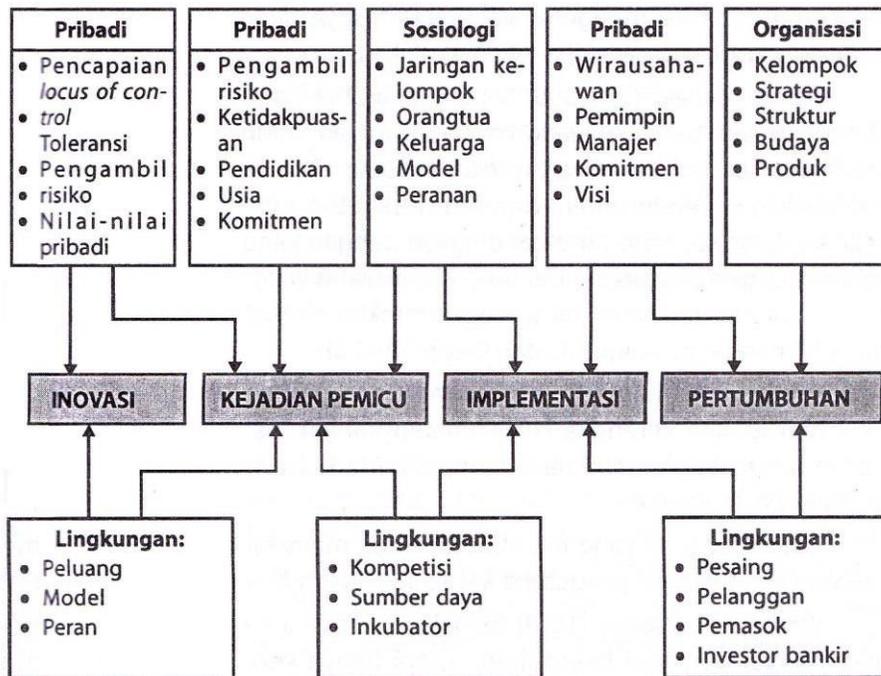
untuk meningkatkan kinerja perusahaan. *Simultaneous and sequential strategic thrusts*, yaitu mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberi kepuasan kepada konsumen.

Model Proses Kewirausahaan

David C. McClelland (1961: 207) mengemukakan bahwa *entrepreneurship* memiliki dua karakteristik, yaitu peranan perilaku perusahaan (*entrepreneurial role behavior*) dan (*interest in entrepreneurial occupations*). Kedua karakteristik tersebut dipengaruhi oleh *achievement, optimism (other value attitudes), dan entrepreneurial status or success*.

Peranan perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial role behavior*) menurutnya, memiliki ciri *moderate risk-taking, energetic, individual responsibility, knowledge of results of decisions, anticipation of future possibilities, and organizational skills*.

Menurut McClelland, *interest in entrepreneurial occupations* merupakan fungsi dari *prestige and riskiness*. Selanjutnya, menurut karya Carol Noore yang dikutip oleh Bygrave (1996: 3), proses kewirausahaan terbentuk berdasarkan proses yang berasal dari pribadi, organisasi (kelompok), dan keluarga, serta lingkungan. Dalam bagan proses kewirausahaan, Carol Noore menggambarkannya sebagai berikut.



Gambar 12.2. Model Proses Kewirausahaan

Sumber : Wiliam D. Bygrave (1996), *The Portable MBA Entrepreneurship*

Bagan di atas menunjukkan bahwa proses kewirausahaan dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, sosiologi, organisasi, dan lingkungan. Inovasi dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi, pencapaian, pendidikan, pengalaman, peluang, model peranan kreativitas yang berasal dari pribadi, yang juga sebagai pemicu kewirausahaan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, jelas bahwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan bentukan dari sifat, watak, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang wirausaha, sedangkan *entrepreneur* lebih mengarah pada perilaku orang atau pengusaha (Schumpeter, 1934; McClelland, 1961; Yuyun Wirasasmita, 1992; Dun Steinhoff, 1993; Wiliam D. Bygrave, 1996).

a. Nilai-nilai Kewirausahaan

Banyak ahli telah mengemukakan konsep nilai, meskipun di antara

mereka masih terdapat perbedaan. Perbedaan pengertian ini menarik untuk ditelaah, tetapi di balik perbedaan itu terdapat kesamaan definisi yang sangat menonjol. Clyde Kluckhohn (1951: 395) berpendapat bahwa nilai adalah konsepsi yang jelas, tersurat, dan tersirat dari seseorang atau kelompok tertentu mengenai yang seharusnya diinginkan yang memengaruhi pemilihan sarana dan tujuan tindakan.

Milton Rockeach (1973: 5) beranggapan bahwa nilai adalah keyakinan abadi dan cara bertindak yang khas atau tujuan hidup yang bertentangan atau berlainan. Adapun Geert Hofstede (1980: 10) menyatakan bahwa nilai merupakan kecenderungan umum untuk lebih menyukai atau memilih keadaan-keadaan tertentu dibandingkan dengan yang lain. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Dalton E. McFachland yang melihat nilai sebagai kombinasi ide dan sikap yang mencerminkan peringkat pilihan, prioritas, motif seseorang (Reading S.G.dan Casey, 1978:8).

Apabila kita lihat definisi nilai dari George England (1974: 2) bahwa nilai merupakan kerangka kerja konseptual yang secara relatif bersifat permanen, kerangka kerja tersebut membentuk dan memengaruhi hakikat perilaku perseorangan.

Salah satu teori yang membantu untuk memahami nilai-nilai kewirausahaan yang dimiliki pengusaha kecil adalah teori Maslow.

Abraham H. Maslow (1954) menekankan dua ide dasar, yaitu (1) orang mempunyai berbagai kebutuhan, tetapi hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat memengaruhi perilaku manusia; (2) kebutuhan manusia dikelompokkan dalam sebuah hierarki kepentingan. Jika satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain yang tingkatannya lebih tinggi akan muncul dan memerlukan pemuasan (Kotler, 1988:247).

Apabila dalam konsep nilai seperti yang dikemukakan oleh para ahli tersebut merupakan bentukan peringkat pilihan, prioritas, motif, atau ide,

nilai kewirausahaan akan tercermin dalam sikap dan sifat kewirausahaan, yaitu sifat keberanian, keutamaan, keteladanan, dan semangat yang bersumber pada kekuatan sendiri dari seorang pendekar kemajuan (Suparman Sumahamidjaja, 1980).

Nilai-nilai kewirausahaan identik dengan konsep nilai manajer Indonesia yang dikemukakan oleh Andreas A. Danandjaja (1986), Andreas Budihardjo (1991), dan Sidharta Poespadibrata (1993). Nilai-nilai tersebut dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu nilai pribadi dikelompokkan menjadi dua, yaitu nilai primer pragmatik dan nilai primer moralistik. Nilai primer pragmatik, di antaranya perencanaan, prestasi, produktivitas tinggi, kemampuan, kecakapan, kreativitas, kerja sama, dan kesempatan. Selanjutnya, nilai moralistik meliputi keamanan dan jaminan, martabat pribadi, kehormatan, dan ketaatan.

Seperti halnya nilai manajerial yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, nilai-nilai kewirausahaan lebih tampak dalam nilai primer pribadi daripada nilai kelompok, baik nilai primer pribadi yang bersifat pragmatik maupun nilai pribadi yang bersifat moralistik. Nilai pribadi yang bersifat pragmatik kewirausahaan dicirikan oleh kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang bersifat kerja keras, tegas, mengutamakan prestasi, keberanian dalam mengambil risiko yang paling moderat, produktivitas, kreativitas, inovatif, kualitas kerja komitmen, dan selalu mencari peluang. Nilai yang bersifat moralistik tercermin dalam keyakinan atau percaya diri, kehormatan, kepercayaan, kerja sama, kejujuran, keteladanan, dan keutamaan.

b. Perilaku Kewirausahaan

Apabila perilaku merupakan bentukan dari nilai, para ahli telah menempatkan studi motivasi dan kebutuhan pada pola-pola perilaku McClelland, 1981). Menurut Martin L. Maehr (1973), ada tiga strategi yang

dapat ditelusuri untuk menjelaskan motivasi.

Strategi *pertama*, dapat digambarkan sebagai berikut.



C adalah budaya (*culture*) atau pengalaman belajar kemasyarakatan yang diberikan oleh lingkungan tempat seseorang berkembang. **P** adalah kepribadian (*personality*) atau beberapa watak asli yang diduga akan tampak jika menghadapi situasi tertentu. **M** adalah kecenderungan bertindak (*motivation*) yang terlihat dalam berbagai situasi yang perilakunya disebut motivasi.

Strategi pertama menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman berpengaruh pada kepribadian atau watak asli. Watak asli berpengaruh pada perilaku dan motivasi.

Strategi *kedua*, dapat digambarkan sebagai berikut.



S adalah situasi (*situation*) atau konteks yang berpengaruh terhadap motivasi. **(P)** adalah kepribadian (*personality*) ditempatkan dalam tanda kurung, yang menunjukkan bahwa dalam pola ini secara relatif variabel kepribadian tidak penting. Diperkirakan minatnya terarah pada aspek **S** yang langsung berpengaruh pada aspek **M**, yaitu pola perilaku yang terlihat.

Strategi *ketiga*, menggambarkan kombinasi dari kedua strategi terdahulu. Strategi ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Hal ini menggambarkan bahwa belajar dari lingkungan (**C**) akan membentuk watak-watak kepribadian tertentu (**P**) dan pola-pola ini menghasilkan perilaku motivasi yang berbeda (**M**) bergantung pada situasi

atau konteks (S).

Baik strategi pertama, kedua maupun ketiga menggambarkan pengaruh pengalaman dan belajar terhadap kepribadian serta pengaruh kepribadian terhadap perilaku.

Ahli lainnya yang mengemukakan tentang perilaku adalah Martin L. Maehr. Ia menyatakan bahwa motif berprestasi diartikan sebagai perilaku yang timbul karena melihat standar keunggulan, sehingga dapat dinilai dari segi keberhasilan dan kegagalan.

Taksonomi pola-pola perilaku di atas secara khas menghasilkan rumusan motivasi yang meliputi kebiasaan yang mudah dikenali, seperti perubahan arah tujuan/pilihan, keuletan, dan variasi penampilan. Pola-pola taksonomi juga menunjukkan bahwa kecenderungan bertindak pada wirausaha dipengaruhi oleh kepribadian, sedangkan kepribadian tersebut dipengaruhi oleh pengalaman belajar.

Seseorang tidak akan berprestasi seandainya tidak berada dalam konteks sosial. Artinya, pranata-pranata sosial akan menentukan prestasi dan perilaku seseorang. Perilaku-perilaku tersebut dipengaruhi oleh pedoman, pengharapan, dan nilai-nilai kelompok. Perubahan peran dalam sistem status memengaruhi motivasi berprestasi (Marten L. Maehr dan McNelly, 1969). Dengan demikian, jiwa kewirausahaan dipicu oleh nilai-nilai individu dan nilai-nilai kelompok. Banyak wirausaha yang sukses dipengaruhi oleh suasana keluarga pada masa kecil (Ahmad Sanusi, 1995:25).

Hubungan nilai kewirausahaan dengan perilaku kewirausahaan dalam bentuk yang lebih operasional, Kathleen L. Hawkins dan Peter A. Turla (1986), membaginya dalam beberapa kelompok, meliputi:

- a. kepribadian, aspek ini dapat diamati dari segi kreativitas, disiplin diri, kepercayaan diri, keberanian dalam menghadapi risiko, memiliki dorongan, dan keinginan yang kuat;

- b. kemampuan/hubungan, operasionalnya dapat dilihat dari indikator komunikasi dan hubungan antarpersonal, kepemimpinan, dan manajemen;
- c. pemasaran, meliputi kemampuan dalam menentukan produk dan harga, periklanan, dan promosi;
- d. keahlian dalam mengatur, operasionalnya diwujudkan dalam bentuk penentuan tujuan, perencanaan, dan penjadwalan, serta pengaturan pribadi;
- e. keuangan, indikatornya adalah sikap terhadap uang dan cara mengatur uang.

Dengan demikian, cukup jelas bahwa peranan wirausaha adalah inovator dalam mengombinasikan sumber-sumber bahan baru, akses pasar baru, dan pangsa pasar baru (Schumpeter, 1934). Ibnu Soedjono (1993) menamakan peran tersebut dengan *enterpreneurial action*. Wirausahalah yang membuka peluang baru, cakupan usaha baru yang menentukan kemandirian dan keberhasilan usaha. Dengan metode dan teknik baru yang lebih efisien, usaha kecil dapat meningkatkan kemandiriannya.

Enterpreneurial action (perilaku kewirausahaan) terbentuk atas dasar persamaan:

$$EA = f (PR, C, I, E)$$

Di mana:

EA = *Enterpreneurial Action*

PR = *Property Right*

C = *Competency/Ability*

I = *Incentive*

E = *External Environment*

(Ropple, 1990; Ibnu Soedjono, 1993:2)

Dalam persamaan tersebut, tampak adanya hubungan fungsional, yaitu *entrepreneurial activity* (EA) merupakan fungsi dari *property right* (PR), *competency/ability* (C), *incentive* dan *external environment* (E). Diterimanya *affective abilities* disamping *cognitive abilities* sebagai bagian pendekatan *entrepreneurial*. *Affectiveabilities* mencakup sikap, nilai, aspirasi, perasaan, dan emosi yang tentunya berkaitan dengan kondisi lingkungan dengan segala ekspresinya.

BAB 13

KEMITRAAN ANTAR WIRAUSAHA

Dalam menghadapi persaingan pada abad ke-21, UKM dituntut untuk melakukan restrukturisasi dan reorganisasi dengan tujuan memenuhi permintaan konsumen yang semakin spesifik, berubah dengan cepat, produk berkualitas tinggi, dan harga yang murah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan UKM adalah melalui hubungan kerja sama dengan Usaha Besar (UB). Kesadaran kerja sama ini telah melahirkan konsep *supply chain management (SCM)* pada tahun 1990-an. *Supply chain* pada dasarnya merupakan jaringan perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pengguna akhir.

Hakikat Kemitraan

Kemitraan dalam wirausaha sangat penting. Jika kita mempunyai ide bisnis yang brilian dan prospektif, tetapi tidak memiliki modal atau keterampilan yang dibutuhkan, bukan berarti kita harus berhenti mewujudkan mimpi. Ada banyak cara untuk mengatasinya. Di sini, kemitraan dalam wirausaha sangat penting. Apabila kekurangan modal, kita dapat meminjam kepada saudara, teman, atau bank.

1. Pengertian Kemitraan

Ada perbedaan pendapat di antara para sarjana mengenai pengertian kemitraan. Untuk menambah dan memperkaya pemahaman kita mengenai kemitraan, berikut ini akan dipaparkan beberapa pengertian kemitraan.

- a. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan. Kemitraan artinya perihal hubungan atau jalinan kerja sama sebagai mitra (Dikbud, 1991).
- b. Menurut Muhammad Jafar Hafsah (1999: 43), kemitraan adalah strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu

tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan strategi bisnis, keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan di antara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis.

- c. Menurut Ian Linton (1991: 10), kemitraan adalah sebuah cara melakukan bisnis, yaitu pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.
- d. Menurut Keint L. Fletcher (1987), *partnership is the relation which subsists between persons carrying on a business in common with a view of profit.*

Semua definisi tersebut belum memberikan definisi secara lengkap tentang kemitraan. Hal tersebut dikarenakan para sarjana mempunyai titik fokus yang berbeda dalam memberikan definisi tentang kemitraan.

Sekalipun demikian, perbedaan pendapat di antara para sarjana apabila dipadukan akan menghasilkan definisi yang lebih sempurna, yaitu kemitraan merupakan jalinan kerja sama usaha yang merupakan strategi bisnis yang dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar, dan saling menguntungkan. Dalam kerja sama tersebut, tersirat adanya satu pembinaan dan pengembangan.

Dalam dunia usaha, kemitraan merupakan satu bentuk usaha bersama, yaitu para mitra usaha berbagi keuntungan atau kerugian sebagai akibat dari kegiatan investasi yang dilakukan. Dalam arti yang lebih sempit, kemitraan adalah kontrak atau perjanjian antarindividu yang dengan semangat kerja sama sepakat untuk menjalankan usaha dan memberikan kontribusi terhadap usaha dengan menyatukan kekayaan, pengetahuan, atau kegiatan, dan membagi keuntungan di antara mereka. Akan tetapi, banyak juga yang menjalin kemitraan tanpa perjanjian resmi (misalnya perjanjian sesama teman) hanya atas dasar rasa saling percaya. Dalam hal ini, wirausaha muncul

dan berkembang dalam pergaulan sosial di antara pelakunya. Mereka dituntut untuk menjalin kemitraan dalam berbagai aspek kegiatan wirausaha. Untuk itu, mereka harus mengetahui dan memahami prinsip-prinsip kemitraan.

Menurut Astamoen (2005: 219), ada lima faktor yang harus diperhatikan dalam membangun kemitraan, yaitu (1) saling mengerti dan memahami; (2) saling bermanfaat; (3) saling menerima dan memberi; (4) saling memercayai; (5) amanah.

2. Pengertian Kemitraan Menurut Peraturan Perundangan

Definisi kemitraan menurut peraturan perundang-undangan yang telah dibakukan sebagai berikut.

- a. Menurut Undang-Undang Nomor 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil, Pasal 1 angka 8, “Kemitraan adalah kerja sama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan Pengembangan oleh Usaha Menengah atau Usaha Besar dengan memperlihatkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan”.
- b. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1997 tentang kemitraan, Pasal 1 angka 1, “Kemitraan adalah kerja sama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperlihatkan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan”.

3. Unsur-unsur Kemitraan

Pada dasarnya, kemitraan merupakan kegiatan saling menguntungkan dengan berbagai bentuk kerja sama dalam menghadapi dan memperkuat satu sama lainnya. Julius Bobo menyatakan bahwa tujuan utama kemitraan adalah mengembangkan pembangunan yang mandiri dan berkelanjutan (*self-*

propelling growth scheme) dengan landasan dan struktur perekonomian yang kukuh dan berkeadilan dengan ekonomi rakyat sebagai tulang punggung utamanya.

Kemitraan mengandung beberapa unsur pokok yang merupakan kerja sama usaha dengan prinsip saling menguntungkan, saling memperkuat, dan saling memerlukan, yaitu sebagai berikut.

a. Kerja Sama Usaha

Dalam konsep kerja sama usaha melalui kemitraan, jalinan kerja sama yang dilakukan antara perusahaan besar atau menengah dengan perusahaan kecil didasarkan pada kesejajaran kedudukan atau mempunyai derajat yang sama terhadap kedua belah pihak yang bermitra. Hal ini berarti bahwa hubungan kerja sama yang dilakukan antara pengusaha besar atau menengah dengan pengusaha kecil mempunyai kedudukan yang setara dengan hak dan kewajiban timbal-balik sehingga tidak ada pihak yang dirugikan, tidak ada yang mengeksploitasi satu sama lain dan tumbuh berkembangnya rasa saling percaya di antara para pihak dalam mengembangkan usahanya.

b. Pengusaha Besar atau Menengah dengan Pengusaha Kecil

Dengan hubungan kerja sama melalui kemitraan, pengusaha besar atau menengah dapat menjalin hubungan kerja sama yang saling menguntungkan dengan pengusaha kecil atau pelaku ekonomi lainnya, sehingga pengusaha kecil akan lebih berdaya dan tangguh dalam berusaha demi tercapainya kesejahteraan.

c. Pembinaan dan Pengembangan

Pada dasarnya, yang membedakan hubungan kemitraan dan hubungan dagang biasa adalah adanya pembinaan dari pengusaha besar terhadap pengusaha kecil atau koperasi yang tidak ditemukan pada hubungan dagang biasa. Bentuk pembinaan dalam kemitraan, antara lain

pembinaan dalam mengakses modal yang lebih besar, pembinaan manajemen usaha, pembinaan peningkatan sumber daya manusia (SDM), pembinaan manajemen produksi, pembinaan mutu produksi, serta pembinaan dalam pengembangan aspek institusi kelembagaan, fasilitas alokasi, dan investasi.

4. Prinsip-prinsip Kemitraan

Prinsip-prinsip kemitraan pada hakikatnya adalah sebagai berikut.

a. Saling Memerlukan

Menurut John L. Mariotti (1999: 51), kemitraan merupakan rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya.

Pemahaman dalam keunggulan tersebut akan menghasilkan sinergi yang berdampak pada efisiensi, turunnya biaya produksi, dan sebagainya. Dalam hal penerapannya dalam kemitraan, perusahaan besar dapat menghemat tenaga dalam mencapai target tertentu dengan menggunakan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan kecil.

Sebaliknya, perusahaan yang lebih kecil, umumnya relatif lemah dalam hal kemampuan teknologi, memperoleh permodalan, dan sarana produksi melalui teknologi dan sarana produksi yang dimiliki oleh perusahaan besar.

b. Saling Memperkuat

Dalam kemitraan usaha, sebelum kedua belah pihak mulai bekerja sama, pasti ada suatu nilai tambah yang ingin diraih oleh masing-masing pihak yang bermitra.

Selain diwujudkan dalam bentuk nilai ekonomi, seperti peningkatan modal dan keuntungan, perluasan pangsa pasar, ada juga nilai tambah yang nonekonomi, seperti peningkatan kemampuan manajemen,

penguasaan teknologi, dan kepuasan tertentu. Keinginan ini merupakan konsekuensi logis dan alamiah dari adanya kemitraan. Keinginan tersebut harus didasari sampai sejauh mana kemampuan untuk memanfaatkan keinginan tersebut dan untuk memperkuat keunggulan-keunggulan yang dimilikinya. Dengan bermitra, terjadi sinergi antara para pelaku yang bermitra sehingga nilai tambah yang diterima akan lebih besar. Dengan demikian, terjadi saling mengisi atau saling memperkuat dari kekurangan pihak yang bermitra.

Dengan motivasi ekonomi tersebut, prinsip kemitraan dapat didasarkan pada saling memperkuat. Kemitraan juga mengandung makna sebagai tanggung jawab moral. Hal ini karena pengusaha besar atau menengah harus membimbing dan membina pengusaha kecil yang menjadi mitranya agar mampu (berdaya) mengembangkan usahanya sehingga menjadi mitra yang andal dan tangguh dalam meraih keuntungan untuk kesejahteraan bersama. Hal ini harus disadari oleh masing-masing pihak yang bermitra, yaitu memahami bahwa mereka memiliki perbedaan, menyadari keterbatasan masing-masing, baik yang berkaitan dengan manajemen, penguasaan ilmu pengetahuan maupun penguasaan sumber daya, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia (SDM).

c. *Saling Menguntungkan*

Salah satu maksud dan tujuan kemitraan usaha adalah *win-win solution partnership*, kesadaran, dan saling menguntungkan. Adanya kemitraan ini tidak berarti para partisipan harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang esensi dan lebih utama adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing. Kemitraan ini, terutama dalam hubungan timbal-balik, bukan seperti kedudukan antara buruh dan majikan, atau atasan kepada bawahan sebagai adanya pembagian risiko dan keuntungan proporsional. Di sinilah letak kekhasan

dan karakter dari kemitraan usaha.

Berpedoman pada kesejajaran kedudukan atau derajat yang setara bagi masing-masing pihak yang bermitra, tidak ada pihak yang tereksplotasi dan dirugikan, tetapi justru memunculkan rasa saling percaya di antara para pihak, sehingga akhirnya dapat meningkatkan keuntungan atau pendapatan melalui pengembangan usahanya.

5. Tujuan Kemitraan

Kemitraan yang dihasilkan merupakan proses yang dibutuhkan bersama oleh pihak yang bermitra dengan tujuan memperoleh nilai tambah. Hanya dengan kemitraan yang saling menguntungkan, saling membutuhkan, dan saling memperkuat dunia usaha, baik kecil maupun menengah akan mampu bersaing.

Adapun secara lebih terperinci tujuan kemitraan meliputi beberapa aspek berikut.

a. Tujuan dari Aspek Ekonomi

Dalam kondisi yang ideal, tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kemitraan secara lebih konkret, yaitu: (1) meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat; (2) meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pelaku kemitraan; (3) meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat dan usaha kecil; (4) meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, wilayah, dan nasional; (5) memperluas kesempatan kerja; (6) meningkatkan ketahanan ekonomi nasional (Mohammad Jafar Hafsah, 1999:63).

b. Tujuan dari Aspek Sosial dan Budaya

Kemitraan usaha dirancang sebagai bagian dari upaya pemberdayaan usaha kecil. Pengusaha besar berperan sebagai faktor percepatan pemberdayaan usaha kecil sesuai kemampuan dan kompetensinya dalam mendukung mitra usahanya menuju kemandirian usaha. Dengan kata lain,

kemitraan usaha yang dilakukan oleh pengusaha besar yang telah mapan dengan pengusaha kecil sekaligus sebagai tanggung jawab sosial pengusaha besar untuk ikut memberdayakan usaha kecil agar tumbuh menjadi pengusaha yang tangguh dan mandiri.

Adapun wujud tanggung jawab sosial dapat berupa pembinaan dan pembimbingan kepada pengusaha kecil. Dengan pembinaan dan bimbingan yang terus-menerus, pengusaha kecil dapat tumbuh dan berkembang sebagai komponen ekonomi yang tangguh dan mandiri. Pada pihak lain, tumbuh-berkembangnya kemitraan usaha akan disertai dengan tumbuhnya pusat-pusat ekonomi baru yang semakin berkembang sehingga sekaligus dapat merupakan upaya pemerataan pendapatan sehingga dapat mencegah kesenjangan sosial.

Kesenjangan (Julius Bobo, 1995: 53) diakibatkan oleh pemilikan sumber daya produksi dan produktivitas yang tidak sama di antara pelaku ekonomi. Oleh karena itu, kelompok masyarakat dengan kepemilikan faktor produksi terbatas dan produktivitas rendah akan menghasilkan tingkat kesejahteraan yang rendah pula.

c. Tujuan dari Aspek Teknologi

Secara faktual, usaha kecil biasanya mempunyai skala usaha yang kecil dari sisi modal, penggunaan tenaga kerja ataupun orientasi pasarnya. Demikian pula, dengan status usahanya yang bersifat pribadi atau kekeluargaan; tenaga kerja berasal dari lingkungan setempat; kemampuan mengadopsi teknologi, manajemen, dan administratif sangat sederhana; dan struktur permodalannya sangat bergantung pada modal tetap.

Sehubungan dengan keterbatasan khususnya teknologi pada usaha kecil, pengusaha besar dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan terhadap pengusaha kecil, meliputi juga memberikan bimbingan teknologi. Teknologi (Dikbud, 1999: 54) dilihat dari arti kata bahasanya adalah ilmu

yang berkenaan dengan teknik. Oleh karena itu, bimbingan teknologi yang dimaksud adalah berkenaan dengan teknik berproduksi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

d. Tujuan dari Aspek Manajemen

- 1) Peningkatan produktivitas individu yang melaksanakan kerja.
- 2) Peningkatan produktivitas organisasi dalam kerja yang dilaksanakan.

Dengan kemitraan, pengusaha kecil umumnya tingkat manajemen usaha rendah, diharapkan memperoleh pembenahan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta pemantapan organisasi.

Pentingnya Kemitraan Antarwirausaha

1. Pola Kemitraan Usaha

Persahabatan, kesetiaan, dan rasa saling percaya antara industri yang satu dengan yang lain memegang peran penting dalam menciptakan ruang pasar tanpa pesaing, kemudian memunculkan konsep *blue ocean strategy*.

Kerja sama antara perusahaan di Indonesia, dalam hal ini antara UKM dan UB, dikenal dengan istilah kemitraan (Peraturan Pemerintah No. 44 tahun 1997 tentang Kemitraan). Kemitraan harus disertai pembinaan UB terhadap UKM yang memerhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat, dan Baling menguntungkan. Kemitraan merupakan strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan Baling membesarkan. Kemitraan merupakan rangkaian proses yang dimulai dengan mengenal calon mitranya, mengetahui posisi keunggulan dan kelemahan usahanya, memulai membangun strategi, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi sampai target tercapai.

Pola kemitraan antara UKM dan UB di Indonesia yang telah dibakukan, menurut UU No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan PP No. 44 tahun 1997 tentang Kemitraan, terdiri atas lima pola berikut.

a. Inti Plasma

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

b. Subkontrak

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

c. Dagang Umum

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

ini, UB memasarkan produk atau menerima pasokan dari UKM untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh UB.

d. Keagenan

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

e. Waralaba

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

Kemitraan dengan UB sangat penting bagi pengembangan UKM. Kunci keberhasilan UKM dalam persaingan, baik di pasar domestik maupun pasar global adalah membangun kemitraan dengan perusahaan-perusahaan besar. Pengembangan UKM dianggap sulit tanpa melibatkan partisipasi usaha-usaha besar. Dengan kemitraan, UKM dapat melakukan ekspor melalui perusahaan besar yang sudah menjadi eksportir. Setelah merasa kuat, UKM dapat melakukan ekspor sendiri. Di samping itu, kemitraan merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kesenjangan antara UKM dan UB. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tumbuh kembangnya UKM di Indonesia

tidak terlepas dari fungsinya sebagai mitra UB yang terikat dalam pola kemitraan usaha.

Manfaat yang dapat diperoleh bagi UKM dan UB yang melakukan kemitraan, di antaranya meningkatnya produktivitas; efisiensi; jaminan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas; menurunkan risiko kerugian; memberikan *social benefit* yang cukup tinggi; dan meningkatkan ketahanan ekonomi secara nasional. Kemanfaatan kemitraan dapat ditinjau dari tiga sudut pandang. **Pertama**, sudut pandang ekonomi, kemitraan usaha menuntut efisiensi, produktivitas, peningkatan kualitas produk, menekan biaya produksi, mencegah fluktuasi suplai, menekan biaya penelitian dan pengembangan, dan meningkatkan daya saing. **Kedua**, sudut moral, kemitraan usaha menunjukkan upaya kebersamaan dan kesetaraan. **Ketiga**, sudut pandang sosial-politik, kemitraan usaha dapat mencegah kesenjangan sosial, kecemburuan sosial, dan gejolak sosial-politik. Kemanfaatan ini dapat dicapai selama kemitraan yang dilakukan didasarkan pada prinsip saling memperkuat, memerlukan, dan menguntungkan.

Keberhasilan kemitraan usaha sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan di antara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnisnya. Pelaku-pelaku yang terlibat langsung dalam kemitraan harus memiliki dasar-dasar etika bisnis yang dipahami dan dianut bersama sebagai titik tolak dalam menjalankan kemitraan. Menurut Keraf (1995), etika adalah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai dan norma moral yang menentukan dan terwujud dalam sikap dan pola perilaku hidup manusia, baik sebagai pribadi maupun kelompok. Dengan demikian, keberhasilan kemitraan usaha bergantung pada adanya kesamaan nilai, norma, sikap, dan perilaku dari para pelaku yang menjalankan kemitraan tersebut.

Di samping itu, ada banyak prasyarat dalam melakukan kemitraan usaha antara UKM dan UB, di antaranya adalah komitmen yang kuat antara

pihak-pihak yang bermitra. Kemitraan usaha memerlukan kesiapan yang akan bermitra, terutama pada pihak UKM yang umumnya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologinya masih rendah, agar mampu berperan sebagai mitra yang andal. Pembentukan manajemen, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan pematangan organisasi usaha mutlak harus diserasikan dan diselaraskan, sehingga kemitraan usaha dapat dijalankan memenuhi kaidah-kaidah yang semestinya.

Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh fondasi dari kemitraan yang kurang kuat dan hanya didasari oleh belas kasihan semata atau atas dasar paksaan pihak lain, bukan atas kebutuhan untuk maju dan berkembang bersama dari pihak-pihak yang bermitra. Hal ini karena kemitraan yang tidak didasari oleh etika bisnis (nilai, moral, sikap, dan perilaku) yang baik, dapat menyebabkan kemitraan tidak dapat berjalan dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berjalan tidaknya kemitraan usaha, dalam hal ini antara UKM dan UB, bergantung pada kesetaraan nilai-nilai, moral, sikap, dan perilaku dari para pelaku kemitraan. Dengan kata lain, keberhasilan kemitraan usaha bergantung adanya kesetaraan budaya organisasi.

2. Kemitraan sebagai Strategi Kewirausahaan

Dalam persaingan global yang semakin ketat, kewirausahaan merupakan solusi yang tepat untuk memanfaatkan berbagai peluang ekonomi berskala kecil atau menengah. Di Indonesia, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berupaya memfasilitasi kegiatan-kegiatan ekonomi berskala kecil dan menengah dengan harapan peluang-peluang usaha yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan taraf ekonomi masyarakat.

Saat ini, kemitraan sudah menjadi satu strategi wirausaha untuk menciptakan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Strategi adalah

komitmen dan tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan keunggulan kompetitifnya atau daya saing pasar. Apabila dilaksanakan dengan berhasil, strategi ini akan menciptakan perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber dayanya secara efektif dan efisien.

Dalam dunia bisnis yang nyata, kemitraan yang dijalin oleh para wirausahawan dapat berupaya usaha bagi hasil, kemitraan terbatas, dan kemitraan penuh.

Bentuk Kemitraan Antarwirausaha

Dasar dilakukannya kemitraan adalah kebutuhan yang dirasakan oleh pihak yang akan bermitra; persoalan intern dan ekstern yang dihadapi dalam mengembangkan agribisnis; kegiatan yang dijalankan dapat memberikan manfaat nyata yang bersifat *mutual benefit* bagi pihak-pihak yang bermitra.

1. Kemitraan Vertikal

Kemitraan vertikal adalah strategi perusahaan dengan membagi ke unit di bawahnya dalam mata rantai produksi perdagangan. Pola dari kemitraan vertikal, yaitu:

- a. pola inti plasma (PIR), pola penghela, dan pola pengelola; pola subkontrak;
- b. pola dagang umum;
- c. pola dagang umum
- d. pola waralaba.

2. Kemitraan Horizontal

Kemitraan horizontal adalah upaya pihak-pihak yang bermitra dengan membagi beban tertentu yang merendahkan daya saing, untuk menghadapi bersama para pesaing.

Hal-hal yang termasuk kemitraan horizontal, yaitu:

- a. ikatan tindakan meningkatkan nilai tambah;
- b. ikatan konsultasi/bantuan teknis;
- c. ikatan kompetitor.

3. *Kemitraan Agribisnis dengan Bentuk Ikatan*

- a. merek dagang bersama;
- b. memasang iklan bersama;
- c. melakukan promosi bersama;
- d. saling dukung produksi;
- e. jual grosir;
- f. kantor pemasaran bersama;
- g. penyaluran bersama;
- h. jaringan servis bersama;
- i. kantor dan angkutan penjualan bersama.

4. *Kemitraan Produksi dengan Bentuk Ikatan*

- a. sistem logistik bersama;
- b. memakai komponen produksi bersama;
- c. penggunaan fasilitas transportasi bersama;
- d. kontrol kualitas bersama.

Proses dari adanya pengembangan kemitraan adalah membangun hubungan dengan calon mitra; mengerti kondisi bisnis pihak yang bermitra; mengembangkan strategi dan menilai detail bisnis; mengembangkan program; memulai pelaksanaan; memonitor dan mengevaluasi perkembangan.

Manfaat dari kemitraan untuk usaha kecil, di antaranya dapat dirancang dalam skala ekonomis, berorientasi pasar, terpadu usaha komersial; kendala-kendala usaha kecil dapat diatasi; termanfaatkannya kepedulian dari

perusahaan besar swasta/BUMN terhadap pengusaha kecil melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

13.5. Jejaring Usaha dan Negosiasi

1. Jaringan Bisnis

Jaringan bisnis mempunyai ciri adanya hubungan bisnis jangka panjang yang didasarkan pada asas tolong-menolong dan saling percaya. Kendala yang dihadapi dalam membentuk jaringan bisnis adalah sebagai berikut.

- a. Nilai, semangat, asas yang dapat digunakan sebagai perekat antar-pelaku usaha kecil dan menengah sehingga hubungan bisnis jangka panjang tetap berlangsung.
- b. Pemula dalam jaringan bisnis akan bersaing dengan jaringan bisnis yang mapan.
- c. Belum adanya gambaran yang jelas tentang jaringan bisnis bagi pengusaha kecil dan menengah.
- d. Minimnya sumber daya yang memadai dalam membentuk jaringan.

2. Jejaring untuk Kelanjutan Wirausaha

Astamoen (2005) mengatakan bahwa sebuah jejaring dibentuk oleh hubungan-hubungan pribadi dan organisasi. Astamoen (2005) mengatakan bahwa jejaring terdiri atas dua kategori, yaitu *networking* terencana atau strategis dan *networking* yang tidak terencana.

Dalam memperluas jejaring, Astamoen (2005) memberikan beberapa petunjuk berikut:

- a. menunjukkan sikap santun, ramah, senyum, perhatian, dan peduli;
- b. memberikan perhatian, gagasan atau pendapat;
- c. membangun dan menciptakan kesejahteraan bersama.

Dalam dunia bisnis, jejaring atau *network* terdiri atas organisasi wirausaha yang menawarkan berbagai jenis sumber untuk memulai atau

meningkatkan kegiatan wirausaha. Kunci utama untuk keberhasilan ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang memadai.

Sebagaimana diketahui, kegiatan wirausaha saat ini berkembang sangat pesat. Cara menjangkau konsumen, merancang produk/layanan, menjangkau konsumen, memanfaatkan teknologi mutakhir, menyampaikan pesan-pesan pemasaran secara efektif, dan bentuk dukungan seperti yang diharapkan oleh konsumen adalah beberapa isu *yang* dapat berubah dalam waktu singkat. Bagi wirausahawan, jejaring merupakan sarana untuk menghubungkan usaha dengan pasar, pegawai, dan pemasok. Saat ini, penciptaan jejaring merupakan suatu keharusan, bukan suatu pilihan.

Jejaring sosial dalam kegiatan wirausaha sangat bermanfaat bagi individu-individu dan organisasi. Jejaring yang lebih terbuka dengan melibatkan lebih banyak hubungan sosial lebih memungkinkan untuk memperkenalkan banyak gagasan dan peluang baru kepada para pelaku usaha. Sekelompok teman yang hanya melakukan sejumlah hal bersama-sama dapat berbagi pengetahuan dan kesempatan. Sekelompok individu yang mempunyai ikatan dengan dunia sosial yang lebih luas akan memperoleh akses informasi yang lebih terbuka. Dengan demikian, jika individu-individu mampu membangun lebih banyak jejaring, mereka akan memperoleh peluang lebih besar untuk meraih keberhasilan.

3. *Negosiasi*

Negosiasi merupakan pertemuan antara dua orang atau kubu yang masing-masing berada di posisi yang sesuai dengan kepentingan masing-masing dengan tujuan mendapatkan kepuasan yang diharapkan.

Negosiasi merupakan metode untuk mencapai perjanjian dengan unsur kooperatif ataupun kompetitif. Intisari negosiasi adalah kompromi.

Tiga perkiraan kondisi yang menentukan negosiasi dibutuhkan atau tidak, yaitu: (1) adanya konflik interes antarpihak yang berkepentingan; (2)

adanya dualisme kemungkinan pemecahan yang terbaik; (3) adanya peluang kompromis yang dapat dirumuskan. kedua belah pihak yang berkepentingan.

a. Kondisi yang Membutuhkan Negosiasi

- 1) adanya konflik kepentingan;
- 2) masih adanya berbagai cara pemuasan kepentingan kedua belah pihak;
- 3) adanya peluang untuk kompromi;

b. Prasyarat Melakukan Negosiasi

- 1) adanya isu yang jelas dari pihak-pihak berkepentingan dan yang perlu dinegosiasikan;
- 2) adanya kemauan untuk mengambil dan memberi;
- 3) adanya kepercayaan satu sama lain;
- 4) setiap pelaku negosiasi mempunyai wewenang yang cukup untuk mengikat.

c. Prinsip Melakukan Negosiasi

- 1) pisahkan kehendak pribadi dengan isu pembicaraan;
- 2) fokus pada kepentingan, bukan pada kedudukan;
- 3) kembangkan pilihan-pilihan yang menguntungkan kedua belah pihak;
- 4) tetap pada kriteria objektif.

d. Pendekatan Umum Negosiasi

- 1) perang tawar-menawar, usaha menggunakan kekuatan dalam memperjuangkan kepentingan yang bertentangan;
- 2) pemecahan masalah bersama, usaha menggunakan kepercayaan menyelesaikan kepentingan bersama.

e. Prinsip-prinsip Dasar dalam Melakukan Negosiasi

- 1) datanglah sebagai pemecah masalah, bukan menimbulkan masalah;
- 2) tujuan harus dicapai dengan efisien dan tepat waktu;
- 3) keras dalam menghadapi masalah, tetapi lembut dalam menghadapi orang;

- 4) majulah dengan semangat percaya pada setiap orang;
- 5) carilah perhatian dan keinginan setiap orang;
- 6) jangan memberi kata mati;
- 7) kembangkan semua alternatif yang dapat dipilih;
- 8) cobalah mencapai hasil berdasarkan ketentuan-ketentuan yang tidak memihak;
- 9) hasil merupakan prinsip, bukan memojokkan orang lain.

f. Tahap Akhir Negosiasi Disusun Draft Kontrak yang Terdiri Atas

- 1) legalitas yang menandatangani;
- 2) definisi-definisi;
- 3) lingkup kerja sama;
- 4) syarat-syarat;
- 5) ketentuan mengikat secara hukum;
- 6) tanda tangan kedua belah pihak.

*g. Ragam Kemungkinan Negosiasi Pengusaha Kecil dengan Pihak Lain
Negosiasi*

- 1) pengusaha kecil-bank;
- 2) pengusaha kecil-pemasok;
- 3) pengusaha kecil-pembeli/pelanggan;
- 4) pengusaha kecil-pemerintah;
- 5) pengusaha kecil-karyawan.

h. Sasaran Negosiasi

- 1) kredit bunga + angsuran;
- 2) syarat penyerahan, diskon;
- 3) harga layanan purna jual;
- 4) keringanan pajak, proteksi, bantuan pembinaan;
- 5) gaji tunjangan jam kerja.

i. *Empat Tahap Negosiasi*

- 1) persiapan (*preparation*);
- 2) berargumentasi (*argue*);
- 3) mengusulkan (*propose*);
- 4) tawar-menawar (*bargain*).

j. *Persiapan*

- 1) penentuan sasaran: prioritas;
- 2) informasi: permasalahan (*issue*);
- 3) konsesi dan strategi;
- 4) kelompok perundingan.

k. *Hal-hal yang Sebaiknya Dihindari*

- 1) memotong/mengganggu pembicaraan (*interrupting*);
- 2) menyerang pembicaraan orang lain;
- 3) menyalahkan orang lain;
- 4) menunjukkan diri pandai atau menggurui;
- 5) terlalu banyak bicara;
- 6) berbicara dengan ucapan-ucapan kasar,
- 7) hal-hal memaki lawan nego/perundingan.

l. *Hal-hal yang Sebaiknya Dilakukan*

- 1) mendengarkan dengan baik setiap pembicaraan;
- 2) mengajukan pertanyaan untuk kejelasan;
- 3) meringkaskan permasalahan dan pembicaraan sewajarnya;
- 4) mengajukan pertanyaan kepada lawan nego/perundingan tentang permasalahan dan penilaian di pihaknya dan alasannya;
- 5) tidak/jangan mengikat diri dengan usul-usul dan penjelasan yang diajukan oleh lawan perunding;
- 6) mengkaji kesediaan pengikat diri lawan perundingan cari dan dapatkan petunjuk-petunjuk perihal prioritas mereka;

- 7) menggali informasi lebih jauh dan lebih mendalam tentang keinginan sasaran dan hal-hal lain dari lawan nego/runding Anda.

m. Mengusulkan

- 1) ajukan suatu usulan atau rencana usulan guna mengatasi argumentasi;
- 2) usulan yang tidak realistis akan memperpanjang waktu berargumentasi;
- 3) usulan harus ditujukan pada kebutuhan dan pemecahan masalah pihak-pihak yang akan berunding;
- 4) usulan dapat digunakan sebagai sarana untuk memancing tanggapan pihak lawan bernego/berunding;
- 5) konsesi pembuka sebaiknya kecil atau sedikit terlebih dahulu;
- 6) kondisi pembuka/awal harus cukup luas.

n. Tawar-menawar

- 1) perhatikan selalu sasaran Anda;
- 2) tentukan yang Anda inginkan dengan memberikan sesuatu sebagai imbalan yang Anda inginkan;
- 3) buatlah daftar dan tempatkan tawaran dan yang Anda tawarkan di depan Anda;
- 4) berikan tanda untuk yang memungkinkan pihak lawan mau berunding dengan persyaratan yang Anda ajukan;
- 5) perhatikan dan ingatlah selalu hal-hal yang disebutkan dan kaitkan selalu setiap permasalahan dalam setiap perundingan untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

o. Penilaian Calon Negosiator

- 1) suara yang tegas;
- 2) keterampilan nonverbal;
- 3) ketenangan dan kalem;
- 4) terampil dalam menggunakan alat peraga;
- 5) berwawasan luas dalam hubungan bisnis;

- 6) menguasai masalah mengenai isu yang akan dinegosiasikan;
- 7) penampilan yang baik;
- 8) pandai mengelaborasi pembicaraan;
- 9) pandai melihat informasi yang kurang fleksibel, tidak kaku
- 10) pandai mengemukakan pikiran dengan jelas bagi pendengar
- 11) dapat menjadi pendengar yang baik
- 12) mempunyai tekad yang baik terhadap keinginan
- 13) terlatih dalam cara berpikir analitis
- 14) mempunyai daya tahan terhadap frustrasi tinggi
- 15) tidak suka membuka rahasia
- 16) percaya diri yang tinggi
- 17) menyukai pekerjaan negosiasi

BAB 14

STUDI KELAYAKAN USAHA

Hal pertama yang harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah analisis/studi kelayakan usaha. Salah satu caranya adalah mengadakan penelitian secara komprehensif dan sistematis tentang variabel strategis yang menentukan kelayakan dan kemampuan memperoleh laba dari usaha baru dalam jangka panjang.

Hakikat Studi Kelayakan Usaha

1. Definisi Studi Kelayakan Usaha

Studi kelayakan bisnis/usaha adalah kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidaknya usaha tersebut dijalankan (Kasmir dan Jakfar, 2003: 10). Objek yang diteliti tidak hanya pada bisnis atau usaha yang besar, tetapi juga pada bisnis atau usaha yang sederhana.

Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam untuk menentukan usaha yang dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain, kelayakan dapat diartikan sebagai usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan financial dan nonfinansial sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Layak di sini diartikan dengan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan yang menjalankannya, tetapi juga bagi investor, kreditur, pemerintah, dan masyarakat luas.

Pada umumnya, studi kelayakan bisnis akan menyangkut tiga aspek (Suad Husnan, 1995:6), yaitu:

- a. manfaat ekonomis bagi usaha (sering pula disebut manfaat finansial), berarti usaha yang akan dijalankan cukup menguntungkan dibandingkan dengan risikonya;
- b. manfaat ekonomis usaha bagi negara tempat usaha tersebut dilaksanakan (sering disebut *manfaat ekonomi nasional*); c. manfaat sosial usaha bagi masyarakat sekitar.

2. Tujuan Studi Kelayakan

Ada lima tujuan perlunya studi kelayakan sebelum suatu usaha atau bisnis dijalankan (Kasmir Jakfar, 2003: 20), yaitu sebagai berikut.

- a. Menghindari risiko kerugian. Untuk mengatasi risiko kerugian pada masa yang akan datang harus ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau terjadi tanpa dapat diramalkan. Fungsi studi kelayakan adalah meminimalkan risiko yang tidak diinginkan, baik risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.
- b. Memudahkan perencanaan. Apabila sudah dapat meramalkan yang akan terjadi pada masa yang akan datang, kita dapat melakukan perencanaan dan hal-hal yang perlu direncanakan.
- c. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Pedoman yang telah tersusun secara sistematis, menyebabkan usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.
- d. Memudahkan pengawasan. Pelaksanaan usaha yang sesuai dengan rencana yang sudah disusun, akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.
- e. Memudahkan pengendalian. Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut.

Tujuan pengendalian adalah mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Studi kelayakan memakan biaya, tetapi biaya tersebut relatif kecil dibandingkan dengan risiko kegagalan suatu usaha yang menyangkut investasi dalam jumlah besar. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam studi kelayakan, yaitu:

- a. ruang lingkup kegiatan usaha;
- b. cara kegiatan usaha dilakukan;
- c. evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan berhasilnya suatu usaha;
- d. hasil kegiatan usaha serta biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut;
- e. akibat-akibat yang bermanfaat ataupun yang tidak dari adanya usaha tersebut.

3. Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis

Menurut Husein Umar dalam *Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen, Metode, dan Kasus (1997: 10)*, aspek-aspek dalam studi kelayakan meliputi sebagai berikut.

a. Aspek Teknis

Evaluasi aspek teknis mempelajari kebutuhan teknis proyek, seperti penentuan kapasitas produksi, jenis teknologi yang digunakan, penggunaan peralatan dan mesin, serta lokasi usaha yang paling menguntungkan.

Setiap gagasan kewirausahaan baik produksi barang maupun penyediaan jasa mempunyai aspek teknis yang harus dianalisis sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Ada dua langkah penting dalam proses ini, yaitu sebagai berikut.

1) Identifikasi spesifikasi teknis penting

Evaluasi gagasan ventura bare hendaknya dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar sehingga mampu

memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting adalah:

- a) desain fungsional produk dan daya tarik penampilannya;
 - b) fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan;
 - c) daya tahan bahan baku produk dapat diandalkan, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal;
 - d) keamanan produk, tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasional daya guna yang bisa diterima;
 - e) kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah;
 - f) standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu;
 - g) kemudahan untuk diproduksi dan diproses kemudahan untuk ditangani.
- 2) Pengembangan dan uji coba produk

Pengembangan dan uji coba produk termasuk juga studi rekayasa, uji laboratorium, evaluasi bahan baku alternatif, serta fabrikasi model dan prototipe untuk uji lapangan. Untuk setiap tahap pengujian, hasil negatif dan positif harus ditimbang dan dilakukan penyesuaian yang perlu.

Langkah pertama dalam menetapkan kelayakan teknis gagasan ventura baru adalah identifikasi persyaratan teknis penting dan perumusan spesifikasi kinerja. Pada setiap langkah berikutnya, hasil-hasil yang dicapai harus dievaluasi terhadap persyaratan dan spesifikasi tersebut. Wirausahawan yang mengimplementasikan gagasan dengan cara ini menetapkan kelayakan teknisnya dan mendapatkan jaminan bahwa produk atau jasa tersebut dapat memenuhi gagasan pelanggan potensial.

b. Aspek Pasar dan Pemasaran

Evaluasi aspek pasar dan pemasaran sangat penting dilakukan karena tidak ada usaha yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh usaha tersebut. Pada dasarnya, aspek pasar

dan pemasaran bertujuan untuk mengetahui luas pasar, pertumbuhan permintaan, dan pangsa pasar produk atau jasa yang bersangkutan.

Para wirausahawan selalu membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang pasar. Tujuan pemasaran adalah memenuhi permintaan pelanggan.

4. Rencana Pemasaran

Karena istilah rencana pasar menyatakan arti penting dari pemasaran adalah sangat penting memahami sistem pemasaran. Sistem pemasaran mengidentifikasi komponen yang saling berinteraksi, baik secara internal maupun eksternal bagi perusahaan, yang memungkinkan perusahaan menjual produk atau jasa ke pasar. Gambar berikut ini menunjukkan ringkasan komponen yang menyusun sistem pemasaran.



Gambar 14.1 Sistem Pemasaran

Berdasarkan gambar di atas, lingkungan (eksternal dan internal) memainkan peranan penting dalam pengembangan rencana pemasaran. Dengan demikian, analisis lingkungan akan memberikan pandangan awal terhadap pembuatan rencana pemasaran.

a. Analisis Lingkungan

Pada umumnya, Lingkungan eksternal tidak dapat dikendalikan oleh wirausahawan. Akan tetapi, dalam pembuatan rencana pemasaran, wirausahawan hendaknya menyadari perubahan pada bidang-bidang berikut.

- 1) Perekonomian. Wirausahawan harus mempertimbangkan perubahan dalam pendapatan nasional bruto (GNP), pengangguran menurut daerah geografis, pendapatan slap konsumsi, dan lain-lain.
- 2) Kebudayaan. Evaluasi perubahan kebudayaan mungkin mempertimbangkan pergeseran pada populasi menurut demograf. Contohnya dampak ledakan penduduk atau pertumbuhan para manula dalam komposisi penduduk, perubahan sikap, seperti *Cintailah Produk Buatan Dalam Negeri*, kecenderungan dalam keselamatan kerja, tuntutan upah minimum, kesehatan, nutrisi, semua itu mempunyai dampak dalam perencanaan pasar dari wirausahawan.
- 3) Teknologi. Kemajuan teknologi sulit diprediksi. Akan tetapi, wirausahawan hendaknya mempertimbangkan perkembangan teknologi potensial yang ditentukan dari sumber daya yang terlibat dalam industri besar atau pemerintah. Berada di pasar yang berubah dengan cepat karena perkembangan teknologi akan menuntut wirausahawan untuk membuat keputusan pemasaran jangka pendek secara hati-hati ataupun bersiap-siap dengan rencana kontingensi bagi perubahan teknologi tertentu yang memengaruhi produk atau jasanya.
- 4) Permintaan. Sebagian besar produk mengikuti daur hidup. Selama berbagai tahap dari daur hidup, pertumbuhan permintaan, penurunan, atau

stabilisasi mungkin bisa terjadi. Perencanaan pasar akan mempersiapkan wirausahawan terhadap adanya perubahan dan memberikan cara persiapan terhadap perubahan permintaan yang memerlukan tindakan tertentu pada produk/jasa, saluran distribusi, harga, atau promosi. Penting juga mengetahui rentang hidup potensial dari produk/jasa tertentu. Informasi ini akan membantu keputusan perencanaan pasar ataupun keputusan pengembangan produk bagi wirausahawan.

- 5) Persoalan hukum. Terdapat banyak persoalan hukum dalam memulai usaha baru. Wirausahawan hendaknya bersiap-siap dengan adanya perubahan peraturan hukum dari pemerintah yang mungkin akan memengaruhi produk/jasa, saluran distribusi, strategi promosi atau harga, hambatan pada periklanan media (pelarangan minuman keras, Man rokok, dan peraturan keamanan produk dan kemasan) adalah contoh yang dapat memengaruhi program pemasaran. Persaingan. Sebagian besar wirausahawan umumnya menghadapi ancaman potensial dari perusahaan yang lebih besar. Wirausahawan harus bersiap-siap dengan ancaman tersebut. Wirausahawan hendaknya membuat rencana pemasaran yang menguraikan strategi paling efektif dalam lingkungan persaingan.
- 7) Bahan mentah. Cukup sulit untuk meramalkan kekurangan bahan mentah. Gagasan baik bagi wirausahawan untuk membentuk hubungan kuat dengan pemasok dan sensitif terhadap ancaman adanya kelangkaan bahan mentah. Jika terdapat kelangkaan bahan mentah, wirausahawan harus membuat perencanaan sumber alternatif dari bahan mentah tersebut. Banyak usaha ventura pemula berakhir karena kelangkaan bahan mentah. Sangat sulit mendapatkan sumber alternatif yang mapan, tetapi kesadaran akan risiko menyelamatkan wirausahawan dalam mempertahankan usahanya dan memungkinkan mereka mendiversifikasi usahanya atau menutup usaha sebelum mengalami kerugian besar.

Faktor internal merupakan variabel yang menyebabkan wirausahawan mempunyai kendali atas variabel tersebut. Faktor internal mencakup:

- 1) sumber daya finansial: rencana finansial hendaknya menguraikan kebutuhan finansial dari usaha baru;
- 2) manajemen: sangat penting bagi suatu organisasi untuk memberikan tanggung jawab implementasi perencanaan. Pada beberapa kasus, ketersediaan para ahli tertentu mungkin tidak dapat dikendalikan (misalnya, kelangkaan tipe manajer teknis). Wirausahawan harus membangun tim manajemen efektif dan memberikan tanggung jawab untuk mengimplementasikan rencana pemasaran;
- 3) pemasok-pemasok: yang digunakan umumnya didasarkan pada sejumlah faktor, seperti harga, waktu penyerahan, kualitas, bantuan manajemen, dan lain-lain. Pada beberapa kasus, bahan mentah langka atau hanya ada beberapa pemasok bahan mentah atau suku cadang tertentu, wirausahawan mempunyai kendali yang kecil atas keputusan. Karena harga pasokan, waktu penyerahan, dan lain-lain mempunyai dampak pada banyak keputusan pemasaran, sangat penting memasukkan faktor-faktor tersebut dalam rencana pemasaran;
- 4) sasaran dan tujuan: setiap usaha baru hendaknya menetapkan tujuan dan sasaran yang akan menuntun perusahaan melalui pembuatan keputusan jangka panjang. Tujuan atau sasaran berisi pernyataan yang melibatkan manajemen dan program pemasaran pada arah yang terbatas. Sasaran atau tujuan mudah mengalami perubahan oleh wirausahawan dan dianggap dapat dikendalikan. Akan tetapi, harus dipahami bahwa tujuan dan sasaran adalah garis pedoman jangka panjang dan perubahan konstan akan menunjukkan ketidakstabilan dan ketidakamanan bagian manajemen.

b. Riset Pasar

Riset pasar adalah pengumpulan, pencatatan, dan analisis secara sistematis atas informasi yang berkaitan dengan pemasaran dan jasa. Riset pasar dapat membuat keputusan pemasaran yang lebih baik dan membantu keputusan pemasaran yang lebih baik. Tujuan riset pasar adalah mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan pada pemasaran dan pendapatnya dalam rangka membantu untuk:

- 1) menemukan pasar yang menguntungkan;
- 2) memilih produk yang dapat dijual;
- 3) menentukan perubahan dalam perilaku konsumen;
- 4) meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik;
- 5) merencanakan sasaran yang realistis.

Dengan demikian, prakiraan, penyaringan, dan analisis informasi yang relevan mengenai pasar dan kemampuan dari produk untuk dipasarkan merupakan landasan untuk menilai potensi keberhasilan dari usaha baru yang dimaksudkan. Tiga aspek utama bagi prosedur ini adalah:

- 1) penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pengguna) potensial;
- 2) analisis seberapa besar perusahaan baru dapat memanfaatkan potensi pasar;
- 3) penentuan peluang nyata pasar dan risiko-risiko melalui uji coba pasar.

c. Analisis Potensi Pasar

Penentuan dari evaluasi potensi pasar dan ventura bisnis baru yang direncanakan hendaknya dimulai dengan pengumpulan data-data yang relevan dengan pasar mengenai pelanggan potensial, motivasi pembeliannya, kebiasaan membeli, dan dampak perubahan dalam karakteristik produk pada potensi pasar. Penelitian mengenai potensi pasar bagi usaha baru melibatkan penilaian subjektif dan pribadi, serta tidak selalu ilmiah.

Wirausahawan hendaknya menggunakan pendekatan ilmiah; bertumpu pada informasi objektif mengenai pelanggan potensial. Banyak wirausahawan yang mengabaikan keberadaan pasar atau hanya melakukan penelitian pasar untuk membenarkan keyakinannya. Wirausahawan yang bijak akan menggunakan sebagian besar waktunya untuk mengidentifikasi pasar potensial.

d. Identifikasi Pasar Potensial

Potensi pasar adalah ungkapan mengenai peluang penjualan maksimum untuk produk atau jasa tertentu selama periode waktu yang ditentukan, misalnya satu tahun. Estimasi potensi pasar melibatkan permintaan sekarang terhadap produk dan proyeksi kecenderungan pasar pada masa mendatang. Langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mengestimasi potensi pasar adalah sebagai berikut:

- 1) identifikasi pengguna akhir tertentu dari produk atau jasa;
- 2) identifikasi segmen pasar pokok, yaitu kategori pelanggan yang relatif homogen;
- 3) menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total keseluruhan semua segmen.

e. Identifikasi Pelanggan Potensial

Identifikasi pelanggan potensial sangat mudah karena produk tersebut akan menunjukkan siapa yang akan menggunakannya. Jawaban untuk pertanyaan berikut ini memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi pengguna potensial.

- 1) Siapa yang merupakan pembeli potensial dari produk?
- 2) Di manakah pengguna potensial bertempat?
- 3) Mengapa pelanggan potensial ingin membeli produk ini? Apa kebiasaan membeli mereka? Seberapa sering mereka membeli produk ini? Berapa

jumlah rata-rata tiap pesanan?

- 4) Berapa jumlah total permintaan produk ini setiap bulannya atau setiap tahunnya?
- 5) Bagaimana siklus permintaan?
- 6) Bagaimana potensi pertumbuhan dari pasar?

Selanjutnya adalah mengklasifikasikan pelanggan ke dalam kategori homogen masing-masing yang mempunyai karakteristik yang sama dan dapat diidentifikasi. Karakteristik penting tersebut adalah lokasi pelanggan, karakteristik demografi, saluran distribusi yang dapat dicapai dengan baik, dan media periklanan yang paling responsif. Kategorisasi pelanggan potensial penting karena memungkinkan organisasi ventura baru untuk memilih kategori tertentu, atau segmen pasar dengan menyesuaikan kemampuan organisasi tersebut terhadap hal-hal yang diperlukan untuk menarik dan mendapatkan loyalitas dari pelanggan.

Langkah ketiga melibatkan estimasi konsumsi potensial dari produk atau jasa baru oleh tiap-tiap segmen pasar pada periode sekarang dan yang akan datang. Satu cara untuk mendapatkan informasi ini adalah memilih perwakilan untuk menguji pasar, daerah pasar yang secara geografis terbatas tempat produk tersebut sesungguhnya dipasarkan.

f. Estimasi Hubungan Harga (Biaya)-Volume

Apabila potensi pasar total dari produk baru ditetapkan dengan menjumlah volume pembelian potensial per-segmen pasar, dampak faktor strategis seperti penentuan harga dan promosi pada volume total pendapatan penjualan harus dipertimbangkan. Wirausahawan tentu ingin mengetahui berbagai tingkat harga atau perbedaan pada jumlah dukungan promosi memengaruhi volume penjualan total. Volume total penjualan akan memengaruhi struktur biaya. Dengan skala ekonomi tertentu, biaya unit akan berkurang dengan meningkatnya volume *output* total. Akan tetapi, tingkat

output yang lebih tinggi hanya akan menghasilkan tingkat harga yang lebih rendah. Untuk alasan ini, wirausahawan harus menemukan berapa banyak calon konsumen mau membayar produk atau jasa baru. Jangan diabaikan bahwa harga hendaknya mewakili nilai produk konsumen dan bukan semata-mata jumlah biaya total ditambah margin keuntungan yang diinginkan. Strategi penentuan harga tidak dapat mengabaikan konsep nilai dari pelanggan. Oleh karena itu, wirausahawan hendaknya menemukan cara kelompok pelanggan tertentu akan merespons tingkat harga tertentu. Akibatnya, perusahaan baru mempunyai struktur harga yang tidak seragam bagi produknya. Ia membedakan ukuran keluarga dan ukuran ekonomi pada produknya atau menetapkan harga yang berbeda untuk jenis pelanggan yang berbeda dengan memberikan diskon atau potongan kuantitas.

Konsep teoretis mengenai hubungan antara tingkat harga tertentu dan tingkat penjualannya dikenal sebagai elastisitas harga permintaan. Elastisitas ini mengukur kepekaan pembeli terhadap perubahan harga. Jika penurunan kecil pada harga menyebabkan peningkatan besar pada volume produk yang dijual, elastisitas harga permintaan adalah tinggi. Jika perubahan besar pada harga hanya menyebabkan perubahan kecil pada volume penjualan, permintaan dikatakan sebagai tidak elastis (*inelastic*).

g. Sumber informasi Pasar

Informasi di sini adalah informasi untuk mengevaluasi peluang pasar sekarang dan yang akan datang dari ventura baru. Ada dua pendekatan untuk memperoleh data-data bagi informasi tersebut, yaitu (1) mencari data-data yang secara spesifik dirancang untuk mengumpulkan informasi pada proyek tertentu. Informasi yang dihasilkan dengan cara ini dinamakan data primer; (2) menemukan data-data relevan yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, perbankan, Kadin, dan biro penelitian lainnya. Jenis informasi ini dinamakan data sekunder.

h. Peranan Uji Coba Pasar

Dengan penilaian sistematis dari peluang pasar dan evaluasi kemungkinan keberhasilan dari ventura baru biasanya membutuhkan uji coba pasar. Uji coba pasar cenderung menjadi teknik riset pamungkas untuk mengurangi risiko yang ada pada usaha baru dan menilai keberhasilannya.

Uji coba pasar mensyaratkan penelitian secara saksama dan evaluasi oleh pelanggan potensial terhadap produk yang ditawarkan. Metode yang digunakan dalam uji coba pasar adalah dipamerkan pada pameran perdagangan, menjual pada sejumlah konsumen terbatas, dan menggunakan uji coba pasar bahwa penerimaan calon pembeli dapat diamati dan dianalisis dari dekat. Uji coba pasar dapat memberikan informasi penting berikut:

(1) volume penjualan kemampuan mendatangkan laba yang mungkin ketika produk baru dipasarkan secara besar-besaran; (2) indikasi volume penjualan pada tingkat harga yang berbeda; (3) indikasi berhasilnya strategi pemasaran tertentu; (4) informasi mengenai pengaruh penting yang membuat konsumen ingin membeli produk tersebut. Uji coba pasar juga memberikan kemungkinan peluang dalam pemasaran, distribusi, dan pelayanan. Proses uji coba juga mengungkapkan kelemahan atau kekurangan yang memerlukan perubahan drastis atau munculnya gagasan ventura baru. Pada kasus tersebut, uji coba pasar merupakan cara untuk mengurangi kerugian dan utang-utang.

Uji coba pasar relatif sangat mahal. Wirausahawan hendaknya menyadari kerugian dan keuntungan dari uji coba pasar. Waktu yang digunakan untuk prosedur menyebabkan penundaan dalam realisasi gagasan ventura baru. Produk atau jasa baru terlalu cepat ditampilkan kepada pesaing, yang memberikan waktu kepada pesaing untuk melakukan strategi serangan balik. Pemilik usaha kecil hendaknya menggunakan program uji coba pasar secara memadai tanpa menimbulkan kesulitan pada sumber daya financial yang sangat terbatas.

Arti Penting Studi Kelayakan Pasar

Walaupun penilaian peluang pasar bagi usaha baru cenderung memakan waktu, tugas yang rumit, sangat diperlukan studi kelayakan pasar daripada terjun ke dalam usaha baru tanpa persiapan terlebih dahulu.

a. Aspek Yuridis

Evaluasi terhadap aspek yuridis perlu dilakukan. Bagi pemilik usaha, evaluasi ini berguna, antara lain untuk kelangsungan usaha serta dalam rangka meyakinkan para kreditur dan investor bahwa usaha yang akan dilakukan tidak menyimpang dari aturan yang berlaku.

b. Aspek Manajemen Organisasi

Sesuai dengan fungsi manajemen, aspek manajemen organisasi adalah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Banyak sekali ahli yang mengemukakan fungsi manajemen. Salah satunya adalah George R. Terry. Ia menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri atas: (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *actuating* (penggerakan); (4) *controlling* (pengawasan); atau disingkat dengan POAC.

Dalam aspek manajemen, hal-hal yang dievaluasi ada dua macam. *Pertama*, manajemen saat pembangunan usaha. *Kedua*, manajemen saat usaha dioperasionalkan. Banyak terjadi usaha-usaha yang gagal dibangun ataupun dioperasionalkan, bukan disebabkan aspek lain, melainkan karena lemahnya manajemen.

Salah satu hal yang paling penting dalam aspek manajemen adalah manajemen sumber daya manusia. Dikarenakan setiap bisnis usaha membutuhkan sumber daya manusia/orang-orang dengan berbagai jenis keterampilan dan bakat untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasional. Bahkan, jika produk baru yang dihasilkan perusahaan sangat baik dan sumber

daya finansial melimpah, orang-orang yang merupakan sumber keberhasilan organisasi. Evaluasi kebutuhan personalia total dan keterampilan manajerial yang dibutuhkan adalah syarat analisis usaha baru. Analisis mensyaratkan dijawabnya tiga pertanyaan berikut.

- a. Jenis keterampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?
- b. Jenis organisasi apa dan keterampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha bang yang efektif?
- c. Keterampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh?

Jawaban pertanyaan tersebut akan memberitahukan perlunya mencari bakat-bakat baru dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan personalia.

1. Penentuan Kebutuhan Personalia dan Perancangan Struktur Organisasi Awal

Langkah *pertama*, dalam menentukan kebutuhan personalia adalah analisis beban kerja yang diantisipasi dan berbagai aktivitas yang perlu. Langkah *kedua*, mengelompokkan aktivitas tersebut dalam seperangkat tugas yang dapat ditangani individu secara efektif. Langkah *ketiga*, berbagai tugas dikategorisasikan untuk membentuk dasar dari struktur organisasi.

Sekali kisaran (*range*) dari aktivitas total yang diperlukan dalam tingkat keterampilan telah diidentifikasi, berbagai aktivitas dikelompokkan dalam tugas yang akan dilaksanakan pada posisi individu-individu. Selanjutnya, tingkat kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, dan kualifikasi lainnya dispesifikasi untuk tiap-tiap posisi.

Saling hubungan dari berbagai posisi, susunan hierarkis, dapat ditentukan dari deskripsi posisi. Perlu diperhatikan juga aspek-aspek perancangan organisasional, seperti rentang pengendalian manajemen yang dapat diterima serta pemilahan fungsi lini dan staf.

2. Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan Personalia

Perbandingan personalia yang dibutuhkan dan orang-orang yang berkompeten tersedia bagi ventura baru menentukan kebutuhan staf. Pertanyaan yang harus dijawab adalah seberapa sulitkah menarik dan menyewa orang-orang dengan keterampilan yang dibutuhkan pada kondisi organisasi baru yang ada? Kondisi tersebut termasuk kurangnya "catatan-catatan" dan keterbatasan financial. Untuk menjawab pertanyaan ini, diperlukan evaluasi kebutuhan ventura baru untuk menyewa dari luar. Evaluasi ini hendaknya memperhitungkan bahwa kebutuhan personalia berubah ketika ventura baru telah tumbuh dan mencapai tingkat kedewasaannya.

Wirausahawan juga menghadapi masalah dalam penempatan staf bisnis baru. Kemampuan dari orang-orang yang telah ada di perusahaan cenderung terlalu diperhatikan dan kesulitan menarik orang-orang baru dengan keterampilan yang dibutuhkan cenderung diabaikan. Orang-orang berkemampuan yang telah menunjukkan kemampuan mereka tidak mudah dibujuk untuk bergabung dengan organisasi baru dengan masa depan yang tidak pasti. Wirausahawan tidak menyadari bahwa karyawan-karyawan sering tidak mempunyai komitmen yang sama tingginya kepada perusahaan sebagaimana halnya para pemilik. Mereka tidak ingin terlibat dalam jam-jam panjang dan kerja pada akhir minggu yang merupakan bagian normal dari kehidupan wirausahawan. Lebih banyak orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan organisasi daripada yang ditunjukkan dalam perencanaan personalia.

3. Aspek Lingkungan

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan ini dapat berpengaruh positif dan negatif bagi perusahaan, sehingga studi kelayakan aspek ini perlu dianalisis.

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih lanjut karena kegagalan industri dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisis perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisis data yang diterima dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respons terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon dkk,1999: 25).

Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam memengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Sekalipun demikian, analisis terhadap lingkungan eksternal sangat sulit dilakukan karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu dengan yang lainnya.

Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya. Perusahaan yang beroperasi di pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002:223-224). Hadjimanolis (2000: 238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat

para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar, intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi.

Mereka memiliki bekal yang cukup kuat untuk bersaing. Saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi untuk mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya yang cukup dalam merespons perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat digunakan sebagai "jendela" untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknolog, perusahaan dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo (1999: 42) mengonsepsikan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah dapat terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan/atau standar kompetisi. Penelitian yang dilakukan oleh Calantone (1994: 145) juga membuktikan adanya pengaruh antara inovasi dengan kesuksesan produk baru. Perusahaan yang berani mengambil risiko dalam melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar. Hal ini dikarenakan dalam mencari sebuah terobosan atau inovasi, perusahaan akan mencari dari berbagai sumber tentang perubahan kondisi pasar yang terjadi. Perusahaan seharusnya mendapatkan informasi tentang produk yang diinginkan oleh konsumen. Berdasarkan informasi tersebut, perusahaan dengan segala kemampuannya akan menciptakan produk baru yang sesuai dengan tuntutan konsumen. Sebagai akibatnya, produk tersebut akan diminati oleh konsumen. Bagi perusahaan, kondisi ini akan mendatangkan keuntungan

berupa terbelinya produk sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini menjadi dasar untuk melihat hubungan antara kreativitas program pemasaran dan lingkungan bagi peningkatan kinerja pemasaran.

4. Aspek Finansial

Berdasarkan sisi keuangan, usaha sehat dapat memberikan keuntungan yang layak dan mampu memenuhi kewajiban finansialnya. Kegiatan ini dilakukan setelah aspek lain selesai dilaksanakan. Kegiatan pada aspek finansial, antara lain menghitung perkiraan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal awal dan untuk pengadaan harta tetap usaha.

a. Analisis Kelayakan Finansial

Analisis kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (*return*) bisa sangat berbeda, bergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar ventura baru. Contohnya, komponen produk baru perlu dibuat di ruangan, hal ini memerlukan investasi pada mesin produksi dan mungkin juga bangunan. Sebaliknya, pembuatan produk baru dapat disubkontrakkan kepada penyuplai di luar. Di sini, perusahaan pada dasarnya menjadi gudang penyimpanan dan operasi pemasaran dapat dilakukan dengan investasi kecil dalam aset tetap.

Pada kasus ini, margin laba dari perusahaan sangat kecil. Akan tetapi, pengembalian total dan modal yang diinvestasikan dapat lebih tinggi dibandingkan dengan kasus operasi terintegrasi penuh di atas. Contoh di atas menunjukkan perbedaan kelayakan finansial dan usaha baru.

Analisis kelayakan finansial dari ventura baru memerlukan pemilihan alternatif untuk diterapkan. Pendekatan analitis dalam masalah ini dipusatkan pada empat langkah dasar.

- 1) Penentuan kebutuhan finansial total dengan dana-dana yang diperlukan untuk operasional. Penentuan sumber daya finansial yang tersedia serta biaya-biayanya, yaitu pencarian sumber dana dan biaya modal.
- 2) Penentuan aliran kas pada masa depan yang dapat diharapkan dari operasi dengan cara analisis aliran kas pada jangka waktu yang relatif singkat, biasanya bulanan.
- 3) Penentuan pengembalian yang diharapkan melalui analisis pengembalian dari investasi.

b. Kebutuhan Finansial Total

Langkah pertama dalam perhitungan kelayakan finansial adalah analisis semua kewajiban finansial dan kebutuhan pengeluaran secara mendetail yang harus dipenuhi usaha baru pada masa depan.

Perkiraan untuk setiap kategori pengeluaran hendaknya dibuat sedetail mungkin untuk tiap periode dan hendaknya diperhitungkan secara saksama ketika tiba waktunya pembayaran tersebut. Dalam membuat peramalan kebutuhan finansial yang diharapkan bahwa kondisi dinamis seperti perubahan harga akan sangat meningkatkan pengeluaran permulaan dan operasional. Demikian pula, ketika perusahaan berkembang memerlukan lebih banyak kas untuk menutupi investasi persediaan dan aset tetap serta mengalami kesenjangan dalam mengumpulkan piutang yang semakin besar.

Variabel paling penting yang memengaruhi kebutuhan *finansial* perusahaan adalah proyeksi volume penjualan. Peramalan penjualan biasanya cenderung dibesarkan angkanya dalam proyeksi kebutuhan finansial. Oleh karena itu, peramalan penjualan yang dibuat dengan hati-hati menjadi dasar bagi proyeksi kebutuhan finansial. Untuk tujuan ini, wirausahawan perlu menetapkan rasio antara tingkat penjualan dan jenis-jenis pengeluaran yang dibutuhkan. Contoh, investasi tetap yang diperlukan adalah 30% dari penjualan. Karena stabil, rasio tersebut dapat digunakan untuk

memproyeksikan kebutuhan finansial.

Selain itu, perlu juga diperhitungkan penjualan musiman dan fluktuasi penjualan. Oleh karena itu, metode peramalan kebutuhan finansial tidak hanya memperhitungkan jumlah penjualan, tetapi juga variabel lainnya, seperti tingkat pengeluaran periklanan atau variabel ekonomi makro, seperti perubahan pendapatan slap konsumsi dari konsumen.

Kebutuhan finansial hendaknya diproyeksikan tiap bulan, bahkan mingguan sekurang-kurangnya untuk operasi tahun pertama dari ventura baru. Permintaan kredit jangka menengah kepada bank memerlukan proyeksi kebutuhan keuangan tiga sampai lima tahun, dengan angka-angka kuartalan.

c. Sumber Daya Finansial yang Tersedia dan Biaya-biaya

Langkah kedua dalam analisis kelayakan finansial adalah proyeksi sumber daya finansial yang tersedia dan dana-dana yang akan dihasilkan dalam operasi perusahaan.

Dalam menentukan sumber daya finansial potensial yang tersedia, harus dibedakan sumber finansial jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya adalah sumber dana yang dijadwalkan untuk dilunasi dalam jangka satu tahun. Dua sumber pokok adalah kredit perdagangan dan pinjaman jangka pendek dan baru atau lembaga keuangan lainnya. *Factoring*, penjualan piutang dagang juga merupakan sumber dana jangka pendek. Banyak piutang cenderung mahal untuk perusahaan baru dan dapat dipertimbangkan dalam analisis kelayakan finansial.

Sumber keuangan jangka menengah adalah dana-dana yang tersedia untuk satu atau tiga tahun, atau dalam beberapa kasus, untuk lima tahun. Termasuk sumber keuangan jangka menengah adalah pinjaman, bersyarat dari bank komersial atau perusahaan asuransi, kontrak penjualan, dan pembiayaan *leasing*.

Sumber keuangan jangka panjang adalah pinjaman jangka panjang dari bank atau lembaga investasi, saham yang bisa dijual, dan pendapatan (*earning*) yang diinvestasikan kembali. Biaya pinjaman jangka panjang adalah suku bunga yang harus dibayar. Biaya saham lebih sulit ditentukan. Pada hakikatnya adalah tingkat pengembalian dari saham yang diharapkan oleh investor. Pendapatan yang diinvestasikan kembali dapat disejajarkan dengan modal saham.

d. Aliran Kas yang Diantisipasi

Ketika proyeksi penjualan, kebutuhan modal yang berkaitan dan sumber daya finansial yang tersedia diketahui, dapat ditentukan aliran kas yang diantisipasi dan cara mengatasi aliran kas negatif.

Menentukan secara sistematis aliran masuk, aliran keluar operasional yang diantisipasi, dan aliran kas neto untuk periode waktu tertentu adalah penting. Setiap perusahaan membutuhkan saldo kas minimum untuk keadaan darurat. Aliran kas negatif ditambah saldo kas minimum memberikan jumlah yang harus dibiayai. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi sumber dana untuk memenuhi kebutuhan finansial setiap periode.

Aliran kas neto dari ventura baru cenderung sangat negatif pada awal tahun. Pada akhirnya, aliran kas tersebut harus positif dan menghasilkan laba sehingga ventura tersebut berhasil.

e. Pengembalian Investasi yang Diantisipasi

Analisis kelayakan ventura baru terakhir akan menghasilkan pengembalian pada modal yang diinvestasikan memuaskan. Cara menghitung tingkat pengembalian adalah dengan menghubungkan pendapatan rata-rata yang diharapkan selama periode waktu tertentu dengan jumlah investasi total (pengembalian dari investasi) atau nilai bersih dari perusahaan (hasil dari saham [*return on equity*]). Kedua rasio tersebut dibandingkan dengan basil

potensial dari peluang investasi alternatif. Berdasarkan perbandingan ini, wirausahawan dapat menilai hasil yang diharapkan dari usaha baru dapat diterima.

Cara lainnya adalah dengan menghitung nilai sekarang dari aliran kas neto, yang diharapkan dengan menggunakan biaya modal sebagai tingkat diskonto, menghubungkan jumlah dari aliran kas neto yang didiskonto dengan investasi total selama periode waktu tertentu yang menghasilkan rasio pengembalian investasi yang merupakan nilai sekarang dari profitabilitas yang diantisipasi.

Cara ketiga untuk menghitung rasio pengembalian dari investasi adalah dengan menggunakan sistem *Du Pont* dari analisis financial. Pendekatan ini memberikan beberapa rasio dan menunjukkan cara rasio tersebut berinteraksi untuk menentukan kemampuan menghasilkan laba dari investasi.

Metode ini dapat digunakan untuk menganalisis situasi keuangan untuk setiap periode peramalan dibuat. Proyeksi hasil-hasil finansial dari ventura yang direncanakan memerlukan asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku pasar dan biaya. Setiap asumsi mencerminkan tingkatan ketidakpastian dan risiko.

f. Analisis Persaingan

1) Persaingan

Praktis semua bisnis usaha dalam perekonomian akan menghadapi persaingan. Perusahaan baru tidak akan dapat bertahan jika tidak memberikan dan mempertahankan keuntungan persaingan, seperti produk yang bermutu tinggi, pelayanan yang lebih baik, waktu penyerahan yang lebih singkat, atau harga yang relatif lebih rendah. Jenis keuntungan tersebut menyebabkan para pelanggan membeli suatu jenis barang ke perusahaan tertentu. Banyak perusahaan baru yang kurang memerhatikan pemanfaatan dan pengembangan produk yang kompetitif. Studi kelayakan ventura baru harus memasukkan

analisis tekanan persaingan dan tindakan yang akan diambil oleh pesaing terhadap tekanan tersebut. Analisis ini hendaknya dilakukan secara terpisah dari analisis kelayakan pasar, walaupun masalah-masalah yang dihadapi saling berhubungan.

Setiap bisnis usaha umumnya cenderung menghadapi dua jenis tekanan persaingan, yaitu: (1) persaingan langsung dari produk atau jasa yang identik dengan produk perusahaan itu pada pasar yang sama; (2) tekanan tidak langsung dari barang substitusi (pengganti).

2) Pendekatan dalam menganalisis persaingan

Pendekatan pragmatis untuk menganalisis tekanan persaingan dipusatkan pada tiga tugas:

- a) identifikasi pesaing besar potensial;
- b) identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampak potensialnya terhadap operasi ventura yang direncanakan;
- c) identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari ventura yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.

Analisis ini mengungkapkan ventura baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung ataupun tidak langsung.

Analisis ini mengungkapkan usaha baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya, sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung ataupun tidak langsung.

g. Tahapan Studi Kelayakan Bisnis

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan (Husain Umar, 1997: 13), yaitu sebagai

berikut.

1) Penemuan ide proyek

Produk atau jasa yang akan dibuat harus berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Oleh karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi dan memenuhi kebutuhan pelanggan, tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

2) Tahap penelitian

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan menggunakan metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan mengumpulkan data, lalu mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis, dan menginterpretasi hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai.

3) Tahap evaluasi proyek

Ada tiga macam evaluasi proyek. *Pertama*, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. *Kedua*, mengevaluasi proyek yang sedang beroperasi. *Ketiga*, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun.

Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria. Standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif ataupun kualitatif. Untuk evaluasi proyek, yang dibandingkan adalah seluruh ongkos yang ditimbulkan oleh usulan proyek serta manfaat yang akan diperoleh.

4) Tahap pengurutan usulan yang layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak, tetapi manajemen memiliki keterbatasan untuk merealisasikan semua proyek tersebut, perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang

diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteria penilaian yang telah ditentukan.

5) Tahap rencana pelaksanaan proyek bisnis

Setelah usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Mulai menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen, dan lain-lain.

6) Tahap pelaksanaan proyek bisnis

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai pemimpin sampai pada tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.

Penetapan Kelayakan Usaha Baru

Banyak dana yang telah dikeluarkan dalam memulai usaha baru. Banyak pula ventura baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun, dan hanya sedikit yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendala bagi wirausahawan, yaitu sebagai berikut.

1. Pengetahuan Pasar yang Tidak Memadai

Kelemahan ini termasuk juga kurangnya informasi mengenai potensi permintaan untuk produk, ukuran pasar sekarang, dan masa yang akan datang, pangsa pasar yang dapat diharapkan secara realistis, dan metode distribusi yang memadai.

2. Kinerja Produk yang Salah

Produk baru sering tidak berfungsi seperti yang disebutkan, disebabkan: (a) terlalu cepatnya pengembangan produksi dan uji coba

produk, atau kendali mutu yang tidak memadai; (b) usaha pemasaran dan penjualan yang tidak efektif; (c) hasil yang buruk sering menunjukkan usaha promosi yang salah arah dan tidak memadai; (d) kurangnya kemampuan memecahkan masalah yang ada dalam penjualan, pelayanan, atau kedekatan dengan pasar.

3. Tidak Disadarinya Tekanan Persaingan

Kegagalan usaha baru dikarenakan wirausahawan tidak memperhitungkan reaksi yang dilakukan pesaing, seperti potongan harga yang tinggi dan diskon khusus kepada pengecer.

4. Keusangan Produk yang Terlalu Cepat

Daur hidup dari produk baru menjadi semakin pendek. Banyaknya industri kemajuan teknologi yang demikian cepat menyebabkan produk baru cepat usang setelah diluncurkan.

5. Waktu Memulai Usaha Baru yang Tidak Tepat

Pemilihan waktu yang salah untuk meluncurkan usaha baru sering menyebabkan kegagalan komersial. Produk baru diperkenalkan sebelum adanya keinginan riil pasar dan teknologi baru, atau produk tersebut terlambat diperkenalkan di pasar, ketika minat dari konsumen mulai menurun.

6. Kapitalisasi yang Tidak Memadai

Pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebihan pada aset tetap, dan kesulitan keuangan yang berkaitan dengan masalah finansial merupakan salah satu penyebab kegagalan usaha baru.

Analisis kelayakan yang komprehensif dan sistematis hendaknya mampu mengidentifikasi masalah tersebut dan menunjukkan cara untuk mengendalikannya.

Target sebagai Pilar Keberhasilan Merencanakan Usaha

Cara berpikir yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Akan tetapi, hal itu hanya bagian pertama dari strategi keberhasilan. Setelah membentuk dasarnya, Anda sudah dapat mulai membangun keberhasilan di atasnya. Untuk meraih keberhasilan, Anda harus membuat target.

Tanpa target, keberhasilan tidak akan pernah dicapai karena kita dapat dikatakan berhasil jika dapat mencapai target-target yang telah kita tentukan. Kenyataannya, target ini bahkan lebih menentukan dibandingkan dengan hasil akhir yang diinginkan karena sangat membantu dalam perjalanan kita menuju pintu sukses. Oleh karena itu, target dapat diibaratkan sebagai tonggak penunjuk arah menuju sukses.

Berikut ini beberapa kepentingan ataupun keutamaan dalam menetapkan sebuah target.

1. Memotivasi Kerja

Ketika sudah menentukan target Anda, target tersebut akan berjalan dengan dua arch, yaitu Anda bekerja untuknya dan sebaliknya target itu bekerja untuk Anda. Target itu akan memberi sasaran yang jelas untuk Anda capai. Jika menjalankan dan menyelesaikannya, Anda akan mendapatkan perasaan puas. Bagi sebagian orang, merancang target dan berusaha untuk mencapainya merupakan tantangan yang mengasyikkan. Ketika terus bersemangat untuk mencapai target tersebut, cara Anda bekerja ataupun berpikir akan berubah.

2. Memacu Cara Kerja

Cara orang mengatasi masalah sangat bergantung pada cara memandang targetnya. Apabila target tersebut dianggap tidak penting, pekerjaan yang mereka lakukan untuk menyelesaikannya pasti tidak benar. Sebaliknya, apabila targetnya dianggap sangat penting, penyelesaiannya pasti

dilakukan dengan serius.

3. *Membuat Prioritas*

Salah satu peran penting menyusun target adalah membantu untuk menentukan prioritas kita sehari-hari. Tanpa target, kita cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang tidak akan menghasilkan apa-apa bagi tujuan kita. Orang yang lupa menentukan yang lebih penting untuk diprioritaskan akan segera menjadi budak.

a. Memaksimalkan Potensi

Memfokuskan diri pada bidang yang sesuai dengan kemampuan berpeluang memberikan hasil yang besar. Hasil yang dicapai target menjadi kurang berarti dibandingkan dengan prestasi pada saat mencapainya.

b. Memberi Kekuatan untuk Hidup pada Masa Kini

Orang-orang yang sukses adalah orang yang hidup dan bekerja pada masa sekarang. Memang, pada masa sekarang merekalah yang paling mempunyai kekuatan untuk memenuhi target.

Meskipun benar bahwa target adalah sesuatu yang akan dipenuhi pada masa depan, target ini membuat kita bersemangat pada masa sekarang. Hal ini karena dengan target, tugas-tugas yang sebenarnya lebih besar terlihat sebagai rangkaian dari tugas-tugas yang lebih kecil.

Untuk memenuhi setiap visi, diperlukan penyusunan sekaligus pencapaian serangkaian target. Pencapaian setiap target adalah hasil dari pemenuhan target yang lebih kecil.

c. Memperlancar Komunikasi

Dengan memfokuskan diri pada target, komunikasi akan menjadi semakin lancar. Hal ini karena dengan target, kita dapat mengatur ide-ide untuk masa depan. Selanjutnya, karena ide-ide itu sudah teratur dan terfokus, akan lebih mudah untuk mengomunikasikannya kepada orang

lain.

d. Memacu Semangat dalam Sebuah Organisasi

Salah satu masalah yang sering terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kurangnya rasa semangat di antara para anggota/pekerja. Banyak di antara mereka hanya mengikuti irama tugas yang diberikan tanpa mengetahui untuk apa mereka bekerja. Pekerja yang tanpa rasa semangat tidak akan berprestasi.

Dengan kata lain, target mendorong semangat dan kemauan bekerja yang sangat tinggi. Dengan target, di hadapan kita ada sesuatu yang dapat dicapai. Dengan target pula, seluruh pekerja mempunyai sesuatu untuk dituju. Akhirnya, target dapat memotivasi setiap pekerja karena mereka sadar bahwa yang mereka kerjakan itu ditujukan untuk mencapai suatu target.

e. Mengevaluasi Kemajuan

Orang-orang yang gagal karena mereka jarang mengevaluasi kemajuan. Banyak dari mereka tidak sadar bahwa evaluasi diri sendiri adalah penting.

Target sangat penting untuk evaluasi. Jika target sudah spesifik dan wajar, Anda dapat mengukur seberapa jauh kemajuan yang Anda buat saat ini dengan target Anda.

f. Membuat Perencanaan

Orang-orang yang sukses selalu lebih menjaga kemungkinan (proaktif) daripada bereaksi (reaktif). Mereka selalu membuat perencanaan. Mereka tidak menunggu sampai orang lain menyuruh yang akan mereka kerjakan. Mereka tidak akan membiarkan orang lain mendikte mereka.

Target membantu kita untuk membuat rencana. Target memacu kita untuk menggunakan langkah-langkah yang tepat demi tercapainya segala yang kita inginkan. Apabila hendak melangkah untuk mencapai sesuatu, buatlah target.

4. Perencanaan yang Sangat Berharga Bagi Keberhasilan

Setelah menentukan target dan memenuhinya, yang akan kita capai menjadi luar biasa yang jauh lebih besar dan berarti dari dugaan kita. Ada lima butir penting yang harus diperhatikan apabila ingin menjadi orang yang senantiasa mempunyai perencanaan.

a. Bulatkan Tekad

Tentukan target khusus yang ingin Anda capai. Lalu, dengan tekad yang bulat dan penuh semangat, berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya.

b. Buatlah Perencanaan untuk Mencapai Target dan Tentukan Batas Waktu untuk Mencapainya

Rencanakan dengan terperinci langkah-langkah yang akan Anda ambil, yaitu jam per/jam, hari per/hari, bulan per/bulan. Kegiatan yang teratur di-tambah semangat akan memberikan Anda kekuatan yang besar.

c. Jujurlah pada Hal-hal yang Diinginkan dalam Kehidupan

Semangat yang tinggi adalah pemacu utama dari setiap tindakan manusia. Semangat untuk berhasil menanamkan rasa “kesadaran untuk berhasil” : Pada saatnya, memperoleh keberhasilan itu seakan-akan sudah menjadi kebiasaan Anda.

d. Tingkatkan Keyakinan dan Kemampuan yang Ada pada Diri Sendiri

Dalam memulai setiap kegiatan, jangan sekali-kali berpikir, “Saya pasti gagal”. Berkonsentrasilah pada kekuatan Anda, bukan pada kelemahan Anda. Berkonsentrasi pada kemampuan Anda, bukan pada masalah Anda.

e. Bertekad untuk Bekerja Menurut Rencana

Apabila tidak ada tekad yang tegas dan jelas, apa pun tidak akan terlaksana. Tetapkanlah hati untuk terus menjalankan rencana tanpa memedulikan rintangan, kritik, keadaan, atau apa pun yang dikatakan,

dipikirkan, atau dikerjakan oleh orang lain. Bulatkan tekad dengan melakukan kegiatan yang mendukung, perhatian yang terkontrol, dan tenaga yang terkonsentrasi.

Kesempatan tidak pernah datang pada orang-orang yang menunggu, karena kesempatan itu hanya datang pada orang-orang yang berani mencoba meraihnya. Kemampuan untuk meraih kesempatan yang membawa sukses banyak bergantung pada kemampuan untuk merencanakan, menyusun, dan mencapai target. Target tidak hanya sangat penting untuk memotivasi, tetapi juga sangat berguna agar dapat terus hidup. Untuk itu, mulailah menyusun target. Buatlah rencana masa depan.

5. *Orang yang Sukses Menggunakan dan Mengelola Waktu dengan Baik*

Banyak orang sukses menyatakan bahwa banyak orang maju karena mereka menggunakan waktu yang disia-siakan oleh orang lain. Banyak waktu yang tersia-sia, bukan hanya dalam hitungan jam, melainkan dalam menit.

a. *Berpacu dengan Waktu*

Orang-orang yang sukses menyadari pentingnya waktu. Kita semua mengetahui bahwa waktu itu sangat berharga bagi kehidupan. Akan tetapi, tanpa disadari, sebagian dari kita sering terlena sehingga sering membuang-buang waktu secara percuma. Kita dapat membedakan dua orang bukan dari berapa banyak waktu yang mereka miliki, melainkan cara mereka menggunakannya. Jika menghargai waktu, rencanakanlah lebih dahulu cara Anda akan menghabiskan waktu. Salah satu strategi untuk menggunakan waktu secara efisien adalah dengan mengurangi waktu yang telah disia-siakan.

b. Mencoba untuk Memikul Beban Seorang Diri

Kita dapat meningkatkan produktivitas dengan bekerja sama dengan orang lain; Jika Anda dapat mewakilkan kepada orang lain dan memberi kuasa kepada mereka untuk berhasil, semua pihak akan memperoleh keberuntungan.

c. Menentukan Prioritas

Sebaiknya kita meluangkan waktu 80% dari waktu kita di tempat-tempat yang akan paling menguntungkan dan 20% sisanya di tempat lain. Banyak orang menyusun pekerjaan berdasarkan kebutuhan yang mereka rasakan daripada prioritas yang ada. Memang wajar bahwa orang tidak senang bekerja berdasarkan urutan kepentingannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina Tri Siwi, 2015, Kewirausahaan Teori dan Penerapan pada Wirausaha dan UMKM Indonesia, Mitra Wacana Merdia Jakarta
- Bungin Burhan, 2005, Rancangan Metodologis, Analisis Data Kualitatif dalam Pemahaman Filosofis dan Metodologis kearah Penguasaan Model Aplikasi, PT. Raja Grafindo Persada Jakarta
- Cresswell Jhon, 2017, Research Design Pendekatan Kualitatif , Kuantitatif dan Mixed, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Fitriati Rachma, 2015, Menguak Daya Saing UMKM Industri Kreatif Sebuah Riset Tindakan Berbasis Soft Systems methodology, Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta
- Indarti Iin & Kuntarti Yeni, Model Pemberdayaan Sumber Daya Masyarakat Pesisir melalui Re-engineering Ekonomi berbasis Koperasi Berkelanjutan, STIE Widya Manggala Semarang, Proseding Semnas Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank ISBN 978-979-3649-81-8
- Mardikanto Totok & Soebiato Poerwoko, 2013 “Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik”, Alfa Beta Bandung
- Mubyarto, 2004, Pemberdayaan Ekonomi Rakyat dan Peranan Ilmu-Ilmu Sosial, Aditya Media Prisma No. 6 (Juni 1997) 42-53 Yogyakarta
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 6 tahun 2012 tentang Pengelolaan dan Rencana Zonasi Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil Tahun 2012-2032
- Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan RI Nomer 40/Permen-KP/2014 tentang Peran serta dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil
- Peraturan Menteri Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia Nomer : 40/Permen KP/2014 tentang Peran Serta dan Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil

- Peraturan Walikota Surabaya Nomer 62 tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta tata kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya
- Prasnowo Adi, 2017, Strategi Pengembangan Sentra Industri Kecil dan Menengah untuk meningkatkan Efektifitas Usaha Kecil Menengah, Jurnal Engineering and sains Volume 1 Nomer 1, 17-24
- Pribadi Fancholiq, Mundung Andreas, 2007, Manajemen Usaha UMKM, Konsep Pengalaman Empiris dan The Best Practice, Bayumedia Publishing, Malang.
- Profil Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), 2015, Kerjasama LIPI dan Bank Indonesia
- Profil Desa Pesisir Provinsi Jawa Timur, 2016, Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur
- Retno dkk, 2013, Pengembangan Model Daya Saing UMKM Batik Melalui ECS, Jurnal Binus Busines Review, Volume 4 No. 1 Mei 2013, 41-57
- Richard L.Daft, Management, buku 1, Edisi 6, 2008, terjemahan Edward Tanujaya, Shirly Tiolina, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rusdiana, 2013, Kewirausahaan Teori dan Praktek, Pustaka Setia Bandung
- Serian Wijatno, 2009, Pengantar Entrepreneurship, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia (Grasindo), Jakarta
- Silalahi, 2009, Metode Penelitian Sosial Kuantitatif, Refika Aditama, Bandung
- Stephen P. Robbins, Mar Coulter, Manajemen, jilid 1 Edisi 7, 2004, Alih Bahasa T. Hermaya, Harry Slamet, Penerbit PT Indeks kelompok Gramedia.
- Subanar Harimurti, 2012, Manajemen Usaha Kecil, BPFE Yogyakarta
- Sugiono, 2013, Metode Penelitian Manajemen Pendekatan Kunitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods) Penelitian Tindakan, Penelitian evauasi, Penerbit Alfabeta

- Tambunan Tulus, 2017, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Ghalia Indonesia, Ciawi Bogor
- Tanjung Azrul , 2014, Koperasi dan UMKM sebagai Fondasi Perekonomian Indonesia, Penerbit Erlangga, Surabaya
- Taufik Mokhammad, Hartono, 2011, Model Pengembangan Usaha Kecil Menengah Berbasis Potensi Ekonomi Masyarakat, Jurnal WIGA, Vol.1 No.1 Maret 2011 ISSN N0. 2088-0944
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 27 tahun 2007 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil
- Yuli Rahmini Suci, 2017, Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia, Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos, Vol. 6 No.1 Januari 2017



**PERATURAN MENTERI KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 40/PERMEN-KP/2014**

TENTANG

**PERAN SERTA DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DALAM
PENGELOLAAN WILAYAH PESISIR DAN PULAU-PULAU KECIL**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA MENTERI
KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang : a. bahwa dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-pulau Kecil, dan memperhatikan dinamika perkembangan peran serta dan pemberdayaan masyarakat, perlu meninjau kembali Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER.08/MEN/2009 tentang Peran Serta dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan tentang Peran Serta dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau- Pulau kecil;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-pulau Kecil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4739) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2014 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 2, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5490);

2. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara, sebagaimana telah diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 13 Tahun 2014 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 24);
3. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara Serta Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Eselon I Kementerian Negara, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2014 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 25);
4. Keputusan Presiden Nomor 84/P Tahun 2009, sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 54/P Tahun 2014;
5. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER.15/MEN/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI KELAUTAN DAN PERIKANAN TENTANG PERAN SERTA DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN WILAYAH PESISIR DAN PULAU-PULAU KECIL.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Bagian Kesatu Pengertian

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil yang selanjutnya disebut PWP-3-K adalah suatu pengoordinasian perencanaan, pemanfaatan, pengawasan, dan pengendalian sumber daya pesisir dan pulau-pulau kecil yang dilakukan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah, antarsektor, antara ekosistem darat dan laut, serta antara ilmu pengetahuan dan manajemen untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

2. Sumber Daya Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil adalah sumber daya hayati, sumber daya nonhayati; sumber daya buatan, dan jasa-jasa lingkungan; sumber daya hayati meliputi ikan, terumbu karang, padang lamun, mangrove dan biota laut lain; sumber daya nonhayati meliputi pasir, air laut, mineral dasar laut; sumber daya buatan meliputi infrastruktur laut yang terkait dengan kelautan dan perikanan, dan jasa-jasa lingkungan berupa keindahan alam, permukaan dasar laut tempat instalasi bawah air yang terkait dengan kelautan dan perikanan serta energi gelombang laut yang terdapat di Wilayah Pesisir.
3. Masyarakat adalah masyarakat yang terdiri atas masyarakat hukum adat, masyarakat lokal, dan masyarakat tradisional yang bermukim di wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil.
4. Pemangku Kepentingan Utama adalah para pengguna Sumber Daya Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil yang mempunyai kepentingan langsung dalam mengoptimalkan pemanfaatan Sumber Daya Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil, seperti nelayan tradisional, nelayan modern, pembudi daya ikan, pengusaha pariwisata, pengusaha perikanan, dan Masyarakat.
5. Peran Serta Masyarakat adalah kepedulian dan keterlibatan Masyarakat secara fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, atas dasar kesadaran sendiri atau akibat peranan pembinaan dalam pengelolaan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil.
6. Pemberdayaan Masyarakat adalah upaya pemberian fasilitas, dorongan, atau bantuan kepada Masyarakat dan nelayan tradisional agar mampu menentukan pilihan yang terbaik dalam memanfaatkan Sumber Daya Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil secara lestari.
7. Masyarakat Hukum Adat adalah sekelompok orang yang secara turun-temurun bermukim di wilayah geografis tertentu di Negara Kesatuan Republik Indonesia karena adanya ikatan pada asal usul leluhur, hubungan yang kuat dengan tanah, wilayah, sumber daya alam, memiliki pranata pemerintahan adat, dan tatanan hukum adat di wilayah adatnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
8. Masyarakat Lokal adalah kelompok Masyarakat yang menjalankan tata kehidupan sehari-hari berdasarkan kebiasaan yang sudah diterima sebagai nilai-nilai yang berlaku umum, tetapi tidak sepenuhnya bergantung pada Sumber Daya Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil tertentu.
9. Masyarakat Tradisional adalah Masyarakat perikanan tradisional yang masih diakui hak tradisionalnya dalam melakukan kegiatan penangkapan ikan atau kegiatan lainnya yang sah di daerah tertentu yang berada dalam perairan kepulauan sesuai dengan kaidah hukum laut internasional.

10. Organisasi Kemasyarakatan yang selanjutnya disebut Ormas adalah organisasi yang didirikan dan dibentuk oleh masyarakat secara sukarela berdasarkan kesamaan aspirasi, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan demi tercapainya tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila.
11. Kearifan Lokal adalah nilai-nilai luhur yang masih berlaku dalam tata kehidupan Masyarakat.
12. Kementerian Kelautan dan Perikanan, selanjutnya disebut Kementerian, adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan.
13. Pemerintah Daerah adalah gubernur, bupati, atau wali kota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
14. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan.

Bagian Kedua

Ruang Lingkup

Pasal 2

Ruang lingkup Peraturan Menteri ini meliputi:

- a. Peran serta masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan PWP-3-K; dan
- b. Pemberdayaan masyarakat dalam PWP-3-K.

Bagian Ketiga

Maksud dan Tujuan

Pasal 3

- (1) Maksud Peraturan Menteri ini adalah menjadi dasar dan acuan bagi Kementerian, Pemerintah Daerah, pemangku kepentingan dan masyarakat untuk mewujudkan peran serta dan pemberdayaan masyarakat dalam PWP-3-K.
- (2) Tujuan Peraturan Menteri ini:
 - a. meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan dalam pemanfaatan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil;

- b. meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat untuk berperan serta dalam PWP-3-K;
- c. menjamin dan melindungi kepentingan masyarakat dalam memanfaatkan sumber daya pesisir dan pulau-pulau kecil secara lestari; dan
- d. memperkuat nilai-nilai kearifan lokal untuk mendukung proses pembangunan kebangsaan dalam PWP-3-K.

BAB II PERAN SERTA MASYARAKAT

Pasal 4

Masyarakat mempunyai kesempatan yang sama untuk berperan serta dalam PWP-3-K dalam tahap:

- a. perencanaan;
- b. pelaksanaan; dan
- c. pengawasan.

Pasal 5

Peran serta masyarakat dalam perencanaan PWP-3-K sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a dilakukan melalui:

- a. usulan penyusunan RSWP-3-K, RZWP-3-K, RPWP-3-K, dan RAPWP-3-K; dan
- b. penyusunan RSWP-3-K, RZWP-3-K, RPWP-3-K, dan RAPWP-3-K.

Pasal 6

- (1) Peran serta masyarakat dalam usulan penyusunan RSWP-3-K, RZWP-3-K, RPWP-3-K, dan RAPWP-3-K sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf a disampaikan oleh masyarakat melalui organisasi kemasyarakatan kepada pemerintah provinsi, atau kabupaten/kota.
- (2) Usulan penyusunan RSWP-3-K, RZWP-3-K, RPWP-3-K, dan RAPWP-3-K sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat:
 - a. gambaran umum kondisi wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil yang memuat data dan informasi wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil; dan
 - b. kebutuhan masyarakat berupa usulan kegiatan pemanfaatan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil;

- (3) Usulan penyusunan RZWP-3-K sebagaimana dimaksud ayat (2) harus memperhatikan wilayah penangkapan ikan secara tradisional dan wilayah masyarakat hukum adat.

Pasal 7

- (1) Peran serta masyarakat dalam penyusunan RSWP-3-K, RZWP-3-K, RPWP- 3-K, dan RAPWP-3-K sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf b dilakukan pada saat konsultasi publik oleh pemerintah provinsi, atau kabupaten/kota.
- (2) Usulan masyarakat dalam konsultasi publik penyusunan RZWP-3-K sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus memperhatikan wilayah penangkapan ikan secara tradisional dan wilayah masyarakat hukum adat.

Pasal 8

Peran serta masyarakat dalam pelaksanaan PWP-3-K sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b dilakukan dengan:

- a. konsistensi pada perencanaan PWP-3-K yang telah disepakati;
- b. melakukan mitigasi bencana terhadap kegiatan yang berpotensi mengakibatkan kerusakan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil;
- c. melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya pesisir dan pulau-pulau kecil memperhatikan keberadaan masyarakat hukum adat dan tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- d. menjaga, memelihara dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta kelestarian fungsi lingkungan di wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil;
- e. memantau pelaksanaan rencana Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil; dan
- f. memberikan informasi atau laporan dalam pelaksanaan pemanfaatan terhadap PWP-3-K.

Pasal 9

- (1) Peran serta masyarakat dalam pengawasan PWP-3-K sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c dilakukan dengan:
 - a. melaporkan kerugian yang menimpa dirinya yang berkaitan dengan pelaksanaan Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil;
 - b. melaporkan dugaan pencemaran, pencemaran, dan/atau perusakan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil yang merugikan kehidupannya; dan/atau

- c. melaporkan terjadinya bahaya, pencemaran, dan/atau kerusakan lingkungan di Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil.
- (2) Peran serta masyarakat dalam pengawasan terhadap PWP-3-K sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat disampaikan secara perseorangan atau melalui organisasi kemasyarakatan kepada pihak yang berwenang dan/atau aparat penegak hukum.

BAB III

PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

Pasal 10

- (1) Kementerian dan Pemerintah Daerah berkewajiban memberdayakan masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya.
- (2) Pemberdayaan masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan potensi dan karakteristik, serta analisa kebutuhan masyarakat dengan mempertimbangkan kondisi sosial, ekonomi, budaya, dan lingkungan.

Pasal 11

Kementerian dan Pemerintah Daerah berkewajiban mendorong kegiatan usaha masyarakat dalam PWP-3-K melalui:

- a. peningkatan kapasitas;
- b. pemberian akses teknologi dan informasi;
- c. permodalan;
- d. infrastruktur;
- e. jaminan pasar; dan
- f. aset ekonomi produktif lainnya.

Pasal 12

- (1) Peningkatan kapasitas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf a dilakukan dengan fasilitasi penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan penyuluhan.
- (2) Pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:

- a. pemberian beasiswa bagi masyarakat untuk mendapatkan pendidikan; dan/atau
 - b. pemberian materi tentang PWP-3-K antara lain perencanaan, konservasi, mitigasi bencana, rehabilitasi, reklamasi, kewirausahaan, pemanfaatan sumber daya pesisir dan pulau-pulau kecil dan penggunaan teknologi ramah lingkungan.
- (3) Pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:
- a. pelatihan kewirausahaan;
 - b. pelatihan penyusunan perencanaan, konservasi, mitigasi bencana, rehabilitasi dan reklamasi; dan
 - c. pelatihan penggunaan teknologi ramah lingkungan dalam pemanfaatan sumberdaya pesisir dan pulau-pulau kecil.
- (4) Penyuluhan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:
- a. pembentukan kelompok usaha;
 - b. pendampingan proses produksi sampai pemasaran;
 - c. pendampingan analisis kelayakan usaha;
 - d. pendampingan kemitraan dengan pelaku usaha; dan/atau
 - e. pemberian materi penyuluhan konservasi, mitigasi bencana, rehabilitasi, reklamasi dan materi lain yang terkait dengan pemberdayaan.

Pasal 13

- (1) Pemberian akses teknologi dan informasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf b dilakukan dengan:
- a. penyebarluasan ilmu pengetahuan dan teknologi ramah lingkungan;
 - b. penyediaan sarana dan prasarana teknologi ramah lingkungan; dan
 - c. pengembangan jejaring usaha dan sistem komunikasi.
- (2) Pemberian informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat:
- a. sarana produksi;
 - b. harga komoditas;
 - c. prakiraan iklim;
 - d. pendidikan, pelatihan, dan penyuluhan;

- e. akses pasar; dan
 - f. peluang kemitraan.
- (3) Pemberian informasi dapat dilakukan melalui media cetak, dan/atau media elektronik.

Pasal 14

Permodalan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf c dilakukan dengan:

- a. penyediaan skim kredit dengan bunga ringan;
- b. pemberian subsidi bunga kredit program dan/atau imbal jasa penjaminan; dan
- c. pemanfaatan dana tanggung jawab sosial serta dana program kemitraan dan bina lingkungan.

Pasal 15

Infrastruktur sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf d dilakukan dengan penyediaan prasarana usaha.

Pasal 16

Jaminan pasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf e dilakukan dengan:

- a. fasilitasi akses pemasaran;
- b. fasilitasi sarana pemasaran;
- c. mengembangkan kerjasama/kemitraan;
- d. mengembangkan sistem pemasaran; dan
- e. menyediakan Informasi pasar.

Pasal 17

Aset ekonomi produktif lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 huruf f dilakukan dengan fasilitasi dan/atau penyediaan sarana usaha.

Pasal 18

Kementerian dan Pemerintah Daerah melalui pemberdayaan masyarakat dapat mewujudkan, menumbuhkan, dan meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab dalam:

- a. pengambilan keputusan;
- b. pelaksanaan pengelolaan;
- c. kemitraan antara Masyarakat, dunia usaha, dan Kementerian/ Pemerintah Daerah;
- d. pengembangan dan penerapan kebijakan nasional di bidang lingkungan hidup;
- e. pengembangan dan penerapan upaya preventif dan proaktif untuk mencegah penurunan daya dukung dan daya tampung wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil;
- f. pemanfaatan dan pengembangan teknologi yang ramah lingkungan;
- g. penyediaan dan penyebaran informasi lingkungan; dan
- h. pemberian penghargaan kepada orang yang berjasa di bidang PWP-3-K.

BAB IV

PEMBINAAN, MONITORING, DAN EVALUASI

Pasal 19

- (1) Kementerian dan Pemerintah Daerah menyelenggarakan pembinaan dalam rangka peningkatan peran serta dan pemberdayaan masyarakat dalam PWP-3-K.
- (2) Pembinaan dalam rangka peningkatan peran serta sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dilakukan antara lain melalui:
 - a. bimbingan;
 - b. bantuan hukum;
 - c. sosialisasi;
 - d. pendidikan;
 - e. pelatihan; dan
 - f. penyuluhan.
- (3) Pembinaan dalam rangka peningkatan pemberdayaan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui pendampingan dan sosialisasi.

Pasal 20

- (1) Kementerian dan Pemerintah Daerah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap peran serta dan pemberdayaan masyarakat dalam PWP-3-K.
- (2) Monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan pada tahap:
 - a. perencanaan;
 - b. pelaksanaan; dan
 - c. pencapaian hasil.
- (3) Monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dijadikan pertimbangan dalam pelaksanaan peran serta dan pemberdayaan masyarakat yang akan datang.

BAB V

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 21

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor PER.08/MEN/2009 tentang Peran Serta dan Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 22

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 17 September
2014

MENTERI KELAUTAN DAN
PERIKANAN REPUBLIK
INDONESIA,

ttd.

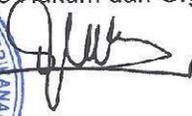
SHARIF C. SUTARDJO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 23 September 2014
MENTERI HUKUM DAN HAM
REPUBLIK INDONESIA

ttd.

AMIR SYAMSUDIN

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2014 NOMOR 1369

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum dan Organisasi,

Hanung Cahyono

