



**Sri Handini  
Sukesi  
Hartati Kanty**

# **MANAJEMEN UMKM DAN KOPERASI**

**optimalisasi ekonomi  
masyarakat pesisir pantai**

**Sri Handini  
Sukesi  
Hartati Kanty**

# **MANAJEMEN UMKM DAN KOPERASI**

**OPTIMALISASI EKONOMI  
MASYARAKAT PESISIR PANTAI**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan bimbingan hingga Buku Ajar UMKM dan Koperasi ini bisa terselesaikan. Buku Ajar yang berjudul Manajemen UMKM dan Koperasi ,optimalisasi ekonomi masyarakat pesisir yang membahas masalah UMKM, Koperasi dan Business Plan di wilayah pesisir khususnya di lokasi Penelitian kami yaitu Surabaya, Sidoarjo, Gersik, Lamongan dan Tuban.

Buku Ajar ini disusun dengan maksud agar para mahasiswa dapat dengan mudah mengetahui dan memahami masalah dalam UMKM dan Koperasi dan Business Plan yang berada di wilayah pesisir pantai. Satu hal yang menjadi keunggulan Buku Ajar tersebut adalah cara membuat Business plan disertai contoh dan dilampiri Undang-Undang masalah UMKM dan Koperasi.

Selesainya penulisan Buku Ajar tidak lepas dari bantuan berbagai Pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Unitomo Press yang telah menerbitkan Buku Ajar tersebut
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya
3. Anggota Tim Peneliti dalam Penelitian PTUPT
4. Para Dosen yang tergabung dalam Tim FGD yang banyak memberikan masukan untuk kesempurnaan Buku Ajar
5. Para Mahasiswa yang telah menggunakan Buku Ajar Tersebut.

Kritik dan saran terhadap materi Buku Ajar Tersebut akan sangat bermanfaat dan akan diterima dengan tangan terbuka, melalui penerbit, email [srihandini321@gmail.com](mailto:srihandini321@gmail.com), atau WA 0821 4083 5422  
Semoga buku ini bermanfaat dan menambah wawasan siapa.

Surabaya, April 2019  
Hormat Kami,

Dr. Sri Handini, MM

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	
<b>Bab 1. Manajemen dan Ruang Lingkupnya .....</b>	<b>1</b>
1.1 Definisi	
Manajemen 1	
1.1.1 Fungsi Manajemen Dalam Bisnis .....	3
1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen .....	6
1.1.3 Contoh dan Jenis-Jenis Manajemen .....	8
1.2 Fungsi dan Proses Manajemen .....	9
1.3 Peran Manajemen .....	11
1.4 Keahlian Manajemen.....	14
1.5 Mengelola Dalam Situasi yang Berbeda dan berubah-ubah .....	15
1.6 Manajemen di Usaha Kecil .....	17
<b>Bab 2. UMKM dan Ruang Lingkupnya .....</b>	<b>19</b>
Definisi UMKM dan Ruang Lingkupnya.....	19
Kriteria	
UMKM .....	22
Definisi UMKM oleh Lembaga Dunia dan Negara-Negara Asing .....	23
2.3 Ciri dan Karakteristik UMKM .....	25
2.3.1 Berbagai Masalah dalam UMKM .....	31
Kekuatan Dan Kelemahan UKM .....	37
Keunggulan dan Kelemahan Usaha Kecil dan Menengah .....	40
2.3.4 Permasalahan yang dihadapi oleh usaha kecil menengah .....	42
2.4 Upaya untuk Pengembangan UKM.....	4
5 .....	
2.5 Peran UKM dalam Perekonomian Indonesia.....	47
2.5.1 UKM pada Masa Krisis .....	51
2.5.2 Kesalahan Strategi UMKM .....	53
2.6 Berbagai Masalah dalam UKM .....	55
2.6.1 Pembahasan Permasalahan .....	56

2.6.2	Konteks Berubahnya Usaha Berskala Kecil .....	58
2.6.3	Sebuah Tinjauan Umum .....	58
2.6.4	Keberadaan UKM Secara Alami .....	59
Kondisi Umum UKM di Negara-Negara Berkembang .....		60
Ketahanan UKM Dalam Suatu Gejolak Ekonomi .....		60
2.6.7	Efek Dari Sisi Penawaran .....	61
2.7	Kinerja Ukm Di Indonesia.....	61
<b>Bab 3.</b>	<b>Wilayah Pesisir dan Cakupannya .....</b>	<b>64</b>
3.1	Regulasi Pemerintah.....	64
3.2	Definisi Masyarakat Pesisir.....	67
3.3	Faktor Penyebab Masyarakat Pesisir Miskin .....	67
<b>Bab 4.</b>	<b>Pengembangan Manajemen sentra UMKM Wilayah Pesisir .....</b>	<b>70</b>
4.1	Model Manajemen yang Efektif.....	70
Pengujian Efektivitas Model Manajemen sentra UMKM .....		77
Mengevaluasi Efektivitas Rumusan Model.....		81
Manajemen Sentra UMKM Secara Non Pisik .....		82
Manajemen Sentra UMKM bersifat Pisik .....		86
Kebutuhan Pengembangan Model Manajemen Dari Peran <i>Stakeholder</i> .....		94
4.6.1	Optimalisasi <i>Triple Helix</i> .....	96
Komunitas UMKM yang <i>Ter-integrated</i> .....		102
Membakukan Model Manajemen Sentra UMKM Wilayah Pesisir.....		107
<b>Bab 5.</b>	<b>Koperasi dan Ruang Lingkupnya .....</b>	<b>108</b>
Definisi Manajemen Koperasi .....		108
Unsur-unsur Kelembagaan Koperasi .....		110
Koperasi Sebagai Sistem Ekonomi .....		111
Koperasi Sebagai Gerakan Ekonomi.....		112
Koperasi Sebagai Badan Usaha .....		114
Definisi Koperasi Dalam Berbagai Dimensi.....		117
Prinsip dan Kegiatan Swadaya Koperasi .....		130
Landasan dan Asas Koperasi.....		135
Fungsi dan Peran Koperasi.....		136
Tujuan Koperasi .....		138

Penggolongan Koperasi.....	140
Ciri-Ciri Koperasi.....	142
Aliran-Aliran Koperasi.....	144
DAFTAR PUSTAKA .....	152
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	154
TENTANG PENULIS .....	

# **BAB 1**

## **MANAJEMEN DAN RUANG LINGKUPNYA**

### **Definisi Manajemen Menurut Para Ahli**

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan apa arti manajemen. Pendapat para ahli ini bisa kita jadikan sebagai landasan untuk lebih memahami tentang ilmu manajemen.

Berikut adalah definisi manajemen menurut para ahli:

1. Mary Parker Follet

Menurut Mary Parker Follet, pengertian manajemen adalah sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dengan kata lain, seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

2. George R. Terry

Menurut [George Robert Terry](#), pengertian manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan; perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan.

Semua itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai target atau sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

3. Henry Fayol

Menurut Henry Fayol, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan/kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

4. Ricky W. Griffin

Menurut Ricky W. Griffin, pengertian manajemen adalah sebuah proses perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi, dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat tercapai sesuai rencana, sedangkan efisien artinya tugas dijalankan dengan benar, terorganisir, dan selesai sesuai jadwal.

3. Lawrence A. Appley

Menurut Lawrence A. Appley, arti manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu.

5. Oey Liang Lee

Menurut Oey Liang Lee, pengertian manajemen adalah ilmu atau seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Hilman

Menurut Hilman, pengertian manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.

7. Dr. Ahuja

Menurut Dr. Ahuja, pengertian manajemen adalah pihak-pihak yang menawarkan/menyediakan jasa untuk bidang yang berhubungan dengan manajemen.

8. Renville Siagian

Menurut Renville Siagian, pengertian Manajemen adalah salah satu bidang usaha yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang dikelola oleh tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman.

9. Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A

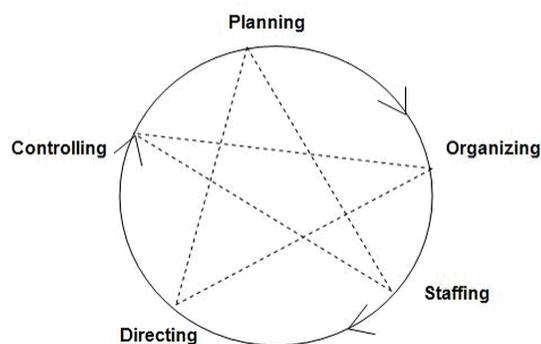
Menurut Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A, pengertian manajemen adalah ilmu perilaku yang terdiri dari aspek sosial eksak bukan dari tanggungjawab keselamatan serta kesehatan kerja baik dari sisi perencanaannya.

10. James A.F.Stoner

Menurut James A. F. Stoner, pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan Sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

### **Fungsi Manajemen Dalam Bisnis**

Fungsi Manajemen adalah sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer (seseorang yang mengelola manajemen) dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengordinasi dan mengendalikan.



Mengacu pada pengertian Manajemen di atas, terdapat 5 fungsi utama manajemen dalam bisnis, yaitu:

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah yang paling penting dalam sebuah manajemen bisnis. Seorang manajer yang mengelola manajemen dalam perusahaan atau bisnis akan merencanakan dan mengevaluasi setiap tindakan yang sudah dan yang belum ditindaklanjuti dalam bisnis.

Perencanaan penting untuk menentukan secara keseluruhan tujuan perusahaan dan upaya untuk memenuhi tujuan tersebut. Manajer selalu bertindak sebagai seseorang yang mencari alternatif dalam mencapai tujuan akhir, mencakup rencana jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Tanpa perencanaan yang tepat dalam bisnis yang sedang berkembang bisa membuat bisnis tidak berjalan sesuai dengan jalurnya. Penyimpangan ini bisa berakibat pada ketidakteraturan hingga kebangkrutan.

### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen dalam bisnis yang kedua adalah sebagai pengorganisasian dengan membagi kegiatan besar menjadi beberapa kegiatan kecil atau serangkaian kegiatan. Tujuannya adalah untuk mempermudah manajer melakukan pengawasan yang lebih efektif dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan yang sudah dibagi menjadi lebih efisien.

Pengorganisasian secara lebih gampang dapat dilaksanakan dengan menentukan apa tugas yang dikerjakan, siapa yang mengerjakan dan bagaimana harus dikerjakan. Hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan bisnis melalui proses yang lebih terstruktur atau terorganisasi.

### 3. Penempatan (*Staffing*)

Mirip dengan organizing, namun penggunaannya lebih luas. Bila organizing lebih memperhatikan **manajemen sumber daya manusia**, maka staffing lebih memperhatikan sumber daya secara umum. Beberapa sumber daya

tersebut diantaranya; peralatan, perlengkapan, dan inventaris yang ada pada sebuah organisasi.

#### 4. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi manajemen dalam bisnis yang terakhir adalah sebagai suatu tindakan yang mengupayakan agar setiap anggota bisnis atau kelompok mampu mencapai sasaran dan target sesuai prosedur manajerial yang sudah direncanakan. Seorang manajer akan melakukan pengarahan jikalau terjadi masalah atau jika apa yang dikerjakan tidak sesuai dengan yang direncanakan.

Karena tidak semua hal yang direncanakan dalam bisnis bisa diwujudkan secara nyata dalam tindakan, mengingat banyak kejadian yang tidak bisa terduga sebelumnya. Sehingga disinilah fungsi manajemen sebagai pengarahan agar apa yang dikerjakan sumber daya masih berada pada jalur yang semestinya.

#### 5. Pengawasan (*Controlling*)

Dari serangkaian rencana dan tindakan yang sudah dijalankan, perlu adanya pengawasan atau *controlling*. Fungsi manajemen bisnis dalam hal ini adalah melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap kinerja sumber daya perusahaan.

Manajer secara aktif akan melakukan pengawasan terhadap sumber daya yang sudah diorganisasi sebelumnya dan memastikan apa yang dikerjakan sesuai dengan yang direncanakan. Adanya kesalahan atau penyimpangan dalam menjalankan tugas dapat dikoreksi untuk menjadi pembelajaran pada perencanaan tahap berikutnya.

Klasifikasi dari masing-masing sumber daya juga penting untuk menjadi bahan klasifikasi supaya tidak menimbulkan dominansi dari manajer saja. Bisnis yang baik adalah bisnis yang anggotanya mampu bekerjasama secara

tim dan berjalan secara simultan. Beberapa hal yang harus terpenuhi untuk melakukan pengawasan yaitu:

- **Jalur (*routing*)**: manajer harus menetapkan jalur untuk memperkecil resiko kesalahan yang terjadi.
- **Penetapan waktu (*scheduling*)**: manajer harus memiliki waktu rutin untuk melakukan pengawasan, misalnya saja satu bulan satu kali atau dua kali.
- **Perintah pelaksanaan (*dispatching*)**: manajer memiliki sikap untuk mendorong dan memerintah agar setiap sumber daya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
- **Tindak lanjut (*follow up*)**: manajer melakukan evaluasi dan memberikan solusi dari segala yang permasalahan yang terjadi selama proses mencapai tujuan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan yang sama.

### **Unsur-Unsur Manajemen**

Dalam membentuk sistem manajerial yang baik dibutuhkan unsur-unsur manajemen di dalamnya. Semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika salah satu unsur tersebut tidak ada maka berimbas pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

Berikut ini adalah unsur-unsur manajemen tersebut:

#### **1. Manusia (*Human*)**

Faktor yang paling menentukan dalam manajemen adalah manusia. Dalam praktiknya, manusia lah yang membuat tujuan dan melakukan proses pencapaian tujuan tersebut. Dengan kata lain, proses kerja tidak akan terjadi bila terdapat unsur manusia di dalamnya.

#### **2. Uang (*Money*)**

Uang merupakan unsur manajemen yang sangat berpengaruh karena hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah yang beredar di suatu perusahaan. Unsur

uang dapat menjadi alat dalam proses pencapaian tujuan dengan penggunaannya yang diperhitungkan secara rasional.

Penggunaan uang dalam suatu perusahaan adalah untuk biaya operasional, seperti gaji pegawai, pembelian dan perawatan peralatan kantor, dan peralatan lainnya yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### 3. Materials (*Bahan*)

Bahan ini terdiri dari raw material (bahan setengah jadi) dan bahan jadi. Unsur material merupakan faktor penting dalam dunia usaha karena hasil yang baik hanya bisa dicapai bila terdapat material yang baik.

### 4. Mesin (*Machines*)

Mesin sangat dibutuhkan manusia untuk melakukan pekerjaan yang sulit menjadi lebih mudah dan cepat. Penggunaan mesin akan meningkatkan hasil dan keuntungan serta membuat proses kerja menjadi lebih efektif dan efisien.

### 5. Metode (*Methods*)

Proses pelaksanaan kerja hanya dapat berjalan dengan efektif dan efisien bila dilakukan dengan metode yang tepat. Suatu metode kerja harus mempertimbangkan sasaran, fasilitas, waktu, uang, dan kegiatan bisnis. Selain itu, metode yang tepat dan baik juga harus dipahami oleh manusia yang menjalankannya. Dengan kata lain, sebuah metode hanya bisa berjalan dengan baik bila manusia terlibat di dalamnya.

### 6. Pasar (*Market*)

Proses **pemasaran** produk merupakan unsur manajemen yang sangat krusial bagi sebuah perusahaan. Jika tidak ada pemasaran maka barang tidak akan laku.

Suatu bisnis bisa menguasai pasar bila menawarkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan minat dan daya beli konsumen. Itulah

sebabnya proses pemasaran sangat erat hubungannya dengan kualitas barang yang dipasarkan.

### **Contoh dan Jenis-Jenis Manajemen**

Dalam penerapan ilmu manajemen dalam kehidupan sehari-hari, ada banyak sekali contoh yang bisa kita temukan, sesuai dengan bidangnya. Berikut ini adalah beberapa contoh dan macam-macam manajemen:

- Manajemen Strategi
- Manajemen Administrasi Perkantoran
- Manajemen Biaya
- Manajemen Organisasi
- Manajemen Personalia dan Administrasi
- Manajemen Perusahaan
- Manajemen Pemasaran
- Manajemen Produksi
- Manajemen Keuangan
- Manajemen Waktu
- Manajemen Organisasi
- Manajemen Komunikasi
- Manajemen Pendidikan
- Manajemen Konstruksi
- Manajemen Agribisnis
- Manajemen Stress
- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Manajemen Risiko
- Manajemen Rantai Pasokan
- Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- Manajemen Hubungan Masyarakat (Humas)
- Dan lain-lain

Ilmu manajemen itu ternyata sangat luas dan contoh penerapan manajemen dalam kehidupan sehari-hari sebenarnya ada banyak sekali. Dan pada dasarnya kehidupan manusia tidak pernah lepas dari ilmu manajemen, mulai dari hal kecil hingga hal yang besar.

### **Fungsi dan Proses Manajemen**

Di awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol berdasarkan hasil penelitian mengusulkan bahwa semua manajer melaksanakan lima fungsi manajemen: mereka merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Pada pertengahan 1950-an, untuk pertama kalinya sebuah buku pelajaran manajemen menggunakan fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, mengarahkan, dan mengendalikan sebagai kerangka kerja. Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen itu, meskipun fungsi-fungsi tersebut telah diringkas menjadi empat fungsi dasar dan paling penting; merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Marilah dengan singkat kita definisikan apa yang dicakup oleh masing-masing fungsi manajemen itu.

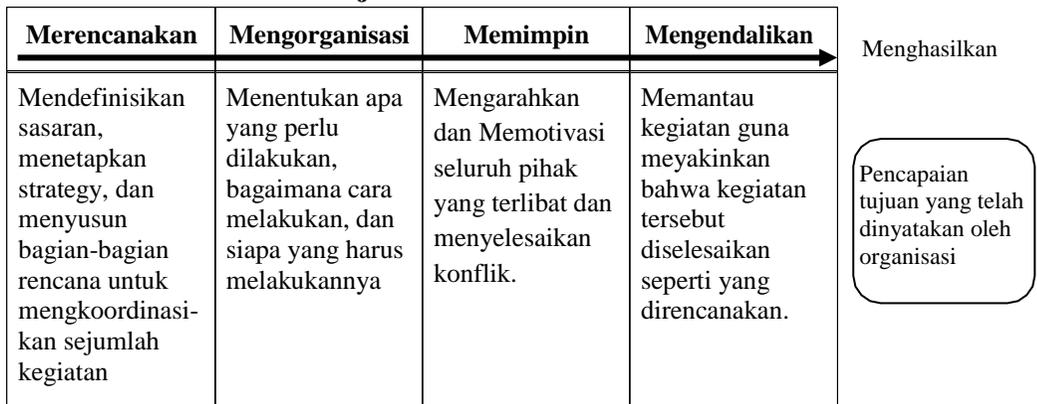
Para manajer bertanggungjawab pula merancang pekerjaan guna mencapai sasaran organisasi. Fungsi itu kita sebut pengorganisasian. Fungsi itu mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkatan apa keputusan harus diambil.

Setiap organisasi mencakup orang-orang dan tugas manajemen adalah bekerja dengan dan melalui orang guna mencapai sasaran organisasi. Itu merupakan fungsi kepemimpinan. Apabila para manajer memotivasi bawahannya, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan masalah perilaku karyawan dengan cara apa pun, mereka itu memimpin.

Fungsi manajemen terakhir yang dilakukan oleh para manajer adalah pengendalian. Setelah sasaran ditentukan dan rencana dirumuskan (fungsi perencanaan), pengaturan strukturnya ditentukan (fungsi organisasi), dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan diberi motivasi (fungsi memimpin), ada sejumlah evaluasi untuk mengetahui apakah segala sesuatunya berjalan sesuai rencana. Untuk menjamin agar segala sesuatunya berjalan sebagaimana mestinya, para manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja. Kinerja aktual harus diperbandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Seandainya terdapat penyimpangan yang berarti, tugas manajemen adalah mengembalikan pekerjaan itu pada jalurnya. Proses memantau, memperbandingkan dan mengoreksi itulah yang kita maksudkan dengan fungsi pengendalian.

Tidak ada batas awal dan akhir yang sederhana dan tegas sewaktu para manajer merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Sewaktu manajer tersebut menjalankan pekerjaan-pekerjaan mereka, mereka sering mengalami melakukan sejumlah perencanaan, sejumlah pengorganisasian, sejumlah kepemimpinan, dan sejumlah pengendalian, dan bahkan mungkin tidak dalam rangkaian yang berurutan. Barangkali lebih realistis melukiskan fungsi-fungsi yang dilakukan para manajer itu dari sudut pandang proses. Proses manajemen merupakan serangkaian keputusan dan kegiatan kerja terus-menerus yang dijalani para manajer sewaktu mereka merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan.

**Gambar 1.1. Proses Manajemen**



**Peran Manajemen**

Henry Mintzberg, seorang periset manajemen yang terkemuka, mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh para manajer dapat dijelaskan dengan sangat baik dengan melihat peran yang mereka mainkan di tempat kerja. Dari studi terhadap para manajer di tempat kerja senyatanya itu, Mintzberg menyusun skema pengelompokan untuk menentukan apa yang dilakukan oleh manajer. Ia menyimpulkan para manajer itu menjalankan sepuluh peran yang berbeda tetapi sangat erat kaitannya. Istilah peran manajemen mengacu pada kategori-kategori tertentu perilaku manajerial. Kesepuluh peran manajerial Mintzberg itu dapat digolongkan sebagai peran-peran yang terutama mencakup hubungan antarpribadi, pertukaran informasi, dan pengambilan keputusan.

- \* **Peran Antar pribadi** adalah peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang diluar organisasi) dan tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran antarpribadi itu meliputi menjadi pemimpin simbolis, pemimpin, dan penghubung.

- \* **Peran informasional** meliputi menerima, mengumpulkan, dan menyebarkan informasi. Tiga peran informasional meliputi pemantau, penyebar dan juru bicara.
- \* **Peran pengambilan keputusan** yang berkisar seputar membuat pilihan. Keempat peranan pengambilan keputusan itu meliputi wirausahawan dan penyelesaian gangguan, pembagi sumber daya, dan perunding.

Sejumlah studi lanjutan telah menguji kesahihan kategori-kategori peran Mintzberg di antara berbagai jenis organisasi yang berbeda dan pada tingkatan yang berbeda dalam organisasi tertentu. Pada umumnya, bukti itu mendukung gagasan bahwa manajer – tanpa mempedulikan jenis organisasi atau tingkatan di dalam organisasi itu – menjalankan peran yang sama. Namun, tekanan yang diberikan oleh para manajer atas berbagai macam peran tampaknya berubah-ubah mengikuti tingkatan organisasi mereka. Secara spesifik, peran penyebar, pemimpin simbolis, perunding, penghubung, dan juru bicara itu menjadi lebih penting pada tingkatan organisasi yang lebih tinggi; sementara peran pemimpin (seperti yang didefinisikan Mintzberg) lebih penting bagi manajer di tingkatan yang lebih rendah daripada manajer tingkatan menengah dan tingkatan atas.

**Tabel 1.1 Peran Manajemen**

<b>Peran</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Contoh Kegiatan yang Dapat Diidentifikasi</b>
<b>Berkaitan dengan Hubungan Antar Pribadi</b>		
Pemimpin Simbolis ( <i>Figurehead</i> )	Kepala simbolis; diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial.	Memberi ucapan selamat datang; kepada para pengunjung; penandatanganan dokumen resmi (legal)
Pemimpin ( <i>Leader</i> )	Bertanggung jawab untuk motivasi bawahan; bertanggungjawab untuk mengisi staf ( <i>staffing</i> ), melatih, dan tugas-tugas yang terkait.	Melakukan hampir seluruh kegiatan yang melibatkan bawahan.
Penghubung ( <i>Liaison</i> )	Menyelenggarakan jaringan kontak dan pemberi informasi luar yang berkembang sendiri yang memberikan dukungan dan informasi.	Membalas surat-surat; melakukan pekerjaan eksternal dewan; melakukan ber-bagai kegiatan lain luar yang melibatkan pihak luar.
<b>Berkaitan dengan Informasi</b>		
Pemantau ( <i>Monitor</i> )	Mencari dan menerima beraneka ragam informasi internal dan eksternal untuk mengembangkan pemahaman yang menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungannya.	Membaca majalah khusus dan laporan; menyelenggarakan kontak pribadi.
Penyebar ( <i>Disseminator</i> )	Meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau dari bawahan kepada para anggota organisasi	Mengadakan pertemuan untuk menyebarkan informasi; menelepon untuk meneruskan informasi,
Juru bicara ( <i>Spokesperson</i> )	Meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil organisasi, dll.	Menyelenggarakan rapat dewan; memberikan informasi kepada media.
<b>Berkaitan dengan Pengambilan Keputusan</b>		
Wirasahawan ( <i>Entrepreneur</i> )	Mencari di dalam organisasi dan lingkungannya peluang dan inisiatif “proyek-proyek perbaikan” untuk melakukan perubahan	Pengorganisasian strategi dan sesi tinjauan ulang untuk mengembangkan program-program baru
Penyelesai gangguan ( <i>Disturbance Handler</i> )	Bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting.	Mengorganisasikan strategi dan sesi kaji-ulang yang mencakup gangguan dan krisis.
Pengalokasi sumber daya ( <i>Resource Allocator</i> )	Bertanggung jawab terhadap alokasi segala sumber daya organisasi – membuat atau menyetujui semua keputusan organisasi yang berarti.	Menyusun jadwal; meminta pengesahan atau otorisasi; melaksanakan kegiatan apa saja yang mencakup penganggaran dan pemrograman pekerjaan para bawahan.
Perunding	Bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan-perundingan besar.	Berperan serta dalam perundingan kontrak serikat kerja.

Sumber: H. Mintzberg, Disadur dari *The Nature of Managerial Work* (New York; Harper & Row, 1973), hlm. 93-94. Hak cipta ©1973 oleh H. Mintzberg. Dicitak-ulang dengan izin Harper & Row. Publisher, Inc.

**Keahlian Manajemen**

Sebagaimana dapat Anda lihat dari pembahasan terdahulu, pekerjaan seorang manajer itu beraneka-ragam dan kompleks. Manajer membutuhkan keahlian tertentu untuk menjalankan tugas dan kegiatan yang berkaitan dengan kemanajarannya. Keahlian apakah yang dibutuhkan seorang manajer? Penelitian oleh Robert L. Katz selama awal tahun 1970-an menemukan bahwa manajer membutuhkan tiga keahlian atau kompetensi yang hakiki.

\* **Keahlian teknis** mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya perekayasaan, komputer, akuntansi, atau pabrikasi. Keahlian itu lebih penting pada tingkat manajemen yang lebih rendah karena para manajer itu berhadapan langsung dengan karyawan yang melakukan pekerjaan organisasi.

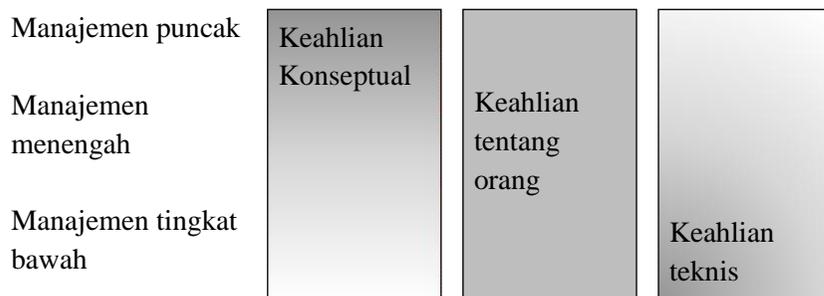
\* **Keahlian tentang orang** meliputi kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dengan orang lain secara perorangan atau pun dalam kelompok. Karena manajer langsung berurusan dengan orang, keahlian itu menjadi faktor penentu keberhasilannya. Manajer dengan keahlian tentang orang yang baik mampu mendapatkan yang terbaik dari bawahan mereka. Mereka tahu cara berkomunikasi, memberi motivasi, memimpin dan menimbulkan antusiasme serta kepercayaan. Keahlian itu sama-sama penting pada semua tingkatan manajemen.

\* **Keahlian konseptual** adalah keahlian yang harus dimiliki manajer untuk berpikir dan berkonsep tentang situasi yang abstrak dan rumit. Dengan keahlian itu, manajer mampu melihat organisasi tertentu sebagai sebuah keseluruhan, memahami kaitan di antara berbagai macam sub-unitnya dan membayangkan kesesuaian atau keterkaitan organisasi tersebut dengan lingkungannya yang lebih luas. Keahlian itu sangat penting pada tingkat manajemen puncak.

Seberapa relevankah keahlian manajemen itu bagi manajer sekarang ini? Dalam tempat kerja zaman sekarang yang banyak menuntut dan dinamis, para

karyawan yang tidak bernilai bagi organisasi harus bersedia untuk terus-menerus meningkatkan keahlian mereka dan menerima pekerjaan tambahan di luar wilayah tugas khusus mereka sendiri.

**Gambar 1.2. Keahlian Manajemen**



Sumber : Robert L. Katz, Disadur Stephen P. Robbins, (2002:11)

### **Mengelola Dalam Situasi yang Berbeda dan Berubah-ubah**

Manajemen tidak (dan tidak dapat) didasarkan atas prinsip yang terlalu disederhanakan. Perbedaan dan perubahan situasi mengharuskan manajer untuk menggunakan pendekatan dan teknik yang berbeda-beda. Mengelola perusahaan wirausaha pemula memerlukan tindakan dan keputusan yang berbeda daripada mengelola tim kerja dalam suatu departemen di perusahaan besar. Manajemen dengan perspektif kontingensi (*contingency perspective*) (kadang-kadang disebut pendekatan situasional) organisasi tersebut menggaris-bawahi dan menekankan fakta bahwa organisasi itu berbeda-beda, menghadapi keadaan yang berbeda-beda (kontingensi) dan dengan demikian, mungkin membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda-beda pula. Oleh karena itu, apabila kita menggambarkan apa yang “dikerjakan” oleh para manajer dari sudut pandang itu, kita mengakui bahwa manajer harus “membaca” dan berusaha menafsirkan faktor-faktor situasi yang mereka hadapi sebelum memutuskan cara terbaik untuk bekerja dengan dan melalui orang lain ketika mereka mengkoordinasikan kegiatan kerja.

Pendekatan kontingensi untuk melukiskan apa yang dikerjakan para manajer itu secara naluriah masuk akal. Karena organisasi dan bahkan unit-unit di dalam organisasi yang sama itu beragam ukuran, sasaran, pekerjaan yang dilakukan, dan sebagainya. Mungkin akan mengejutkan bila kita menemukan prinsip (kaidah) yang dapat diterapkan secara umum yang akan berlaku dalam segala situasi. Tetapi, tentu saja, satu hal yang harus dikatakan adalah, “semuanya tergantung pada cara mengelola situasi” dan yang harus dikatakan lainnya tergantung pada cara itu. Variabel-variabel kontingensi dapat mempunyai dampak yang berarti pada apa yang dilakukan oleh para manajer. Nilai utama pendekatan kontingensi itu dalam menggambarkan apa yang dilakukan oleh para manajer adalah bahwa pendekatan tersebut menekankan bahwa tidak ada kaidah-kaidah yang disederhanakan atau umum yang dapat diikuti para manajer dalam melakukan pekerjaan mereka. Sebaliknya, pekerjaan seorang manajer mencakup mengelola situasi yang berbeda-beda dan berubah-ubah, dan tindakan seorang manajer harus memadai bagi situasi di mana mereka berada.

### **Gambar 1.3. Variabel-variabel Kontingensi yang Populer**

**Ukuran Organisasi.** Banyaknya orang di organisasi tertentu merupakan pengaruh utama terhadap apa yang dilakukan para manajer. Jika ukurannya meningkat, permasalahan koordinasi akan meningkat pula. Contohnya, jenis struktur organisasi yang memadai bagi organisasi dengan 50.000 karyawan akan cenderung tidak efisien bagi organisasi dengan 50 karyawan.

**Kerutinan Teknologi Tugas.** Untuk mencapai tujuannya, organisasi menggunakan teknologi; yakni, organisasi terlibat dalam proses pengubahan input menjadi output. Teknologi rutin mensyaratkan struktur

organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem pengendalian yang berbeda dengan yang disyaratkan oleh teknologi kustomisasi atau non-rutin.

**Ketidak-pastian Lingkungan.** Derajat ketidak-pastian yang disebabkan oleh perubahan politik, teknologi, sosiobudaya, dan ekonomi mempengaruhi proses manajemen. Apa yang berlaku dengan sangat baik di lingkungan yang stabil dan bisa diprediksi bisa tidak memadai sama sekali di lingkungan yang berubah cepat dan tidak bisa diprediksi.

**Perbedaan Individu.** Individu berbeda-beda berdasarkan keinginan untuk berkembang, otonomi, toleransi terhadap hal-hal yang tidak jelas, dan harapan mereka. Perbedaan individu itu dan perbedaan lainnya sangat penting ketika para manajer memilih teknik motivasi, gaya kepemimpinan, dan desain pekerjaan.

Sumber : Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2002:15)

### **Manajemen di Usaha Kecil**

Saat ini usaha kecil menjadi semakin penting. Ratusan usaha kecil dibuka setiap bulannya oleh orang-orang yang diberhentikan dari perusahaan akibat “pengurangan karyawan” (*downsizing*) atau yang berhenti secara sukarela dari dunia perusahaan untuk menemukan laju yang lebih lambat dan keseimbangan hidup yang lebih sehat antara pekerjaan dan keluarga. Banyak usaha kecil dibuka oleh kaum wanita yang menghadapi kesempatan terbatas untuk maju di dalam perusahaan besar. Selain itu, Internet telah membuka jalan baru untuk pembentukan usaha kecil.

Lingkungan usaha kecil menjadi semakin rumit karena pengaruh teknologi, globalisasi, aturan pemerintah, dan permintaan pelanggan yang semakin meningkat. Manajemen yang solid merupakan kunci keberhasilan, namun usaha kecil terkadang menghadapi kesulitan untuk mengembangkan keahlian manajemen yang diperlukan agar tetap bertahan dalam lingkungan

yang kompleks ini. Sebuah survei mengenai tren dan perkembangan usaha kecil di masa depan menemukan bahwa hampir separuh dari responden memandang keterampilan manajemen yang tidak memadai sebagai tantangan bagi perusahaan mereka, sedangkan hanya 23 persen di perusahaan yang lebih besar memandang hal yang sama. (Richard L. Daft, 2008:28)

Sebuah temuan yang menarik adalah bahwa manajer pada usaha kecil cenderung menekankan peranan yang berbeda dari manajer di perusahaan besar. Manajer di usaha kecil seringkali melihat bahwa peranan yang paling penting adalah sebagai juru bicara karena mereka harus mempromosikan perusahaan kecil yang tumbuh ke dunia luar. Peranan wirausaha juga sangat penting dalam usaha kecil, karena manajer harus kreatif dan membantu organisasi dalam mengembangkan ide-ide baru agar tetap kompetitif. Manajer usaha kecil cenderung tidak terlalu menekankan peranan sebagai pemimpin dan sebagai pengolah informasi bila dibandingkan dengan sejawatnya di perusahaan besar.

## **BAB 2**

### **UMKM DAN RUANG LINGKUPNYA**

#### **Definisi UMKM dan Ruang Lingkupnya**

UMKM merupakan suatu bentuk usaha kecil masyarakat yang pendiriannya berdasarkan inisiatif seseorang. Sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa UMKM hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu saja. Padahal sebenarnya UMKM sangat berperan dalam mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia. UMKM dapat menyerap banyak tenaga kerja Indonesia yang masih menganggur. Selain itu UMKM telah berkontribusi besar pada pendapatan daerah maupun pendapatan negara Indonesia.

UMKM juga memanfaatkan berbagai Sumber Daya Alam yang berpotensi di suatu daerah yang belum diolah secara komersial. UMKM dapat membantu mengolah Sumber Daya Alam yang ada di setiap daerah. Hal ini berkontribusi besar terhadap pendapatan daerah maupun pendapatan negara Indonesia. Beranjak dari semuanya itu, penulis ingin mengulas peranan UMKM dalam perekonomian Indonesia.

Definisi UMKM berbeda antara satu negara dengan negara Lainnya dan berbeda pula definisi yang dibuat oleh berbagai lembaga dunia. Tidak ada suatu kesepakatan terhadap definisi UMKM. Umumnya, UMKM didefinisikan berdasarkan kriteria dan ciri yang dapat berupa jumlah tenaga kerja yang dipergunakan, jumlah kapital dan omzet dari kegiatan yang dihasilkan, serta dapat pula didefinisikan berdasarkan karakteristik UMKM, seperti skala usaha, teknologi yang digunakan, organisasi dan manajemen, orientasi pasar, dan lain sebagainya.

Di Indonesia sendiri, sebelum disahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 terdapat berbagai rumusan definisi yang dibuat oleh berbagai

instansi dan menjadi acuan, diantaranya adalah definisi yang dirumuskan Bank Indonesia, Biro Pusat Statistik, Kementerian Koperasi dan UKM, dan berbagai definisi Lainnya yang masing-masing merumuskan definisi berdasarkan kepentingan instansi masing-masing. Umumnya, definisi yang dibuat oleh instansi-instansi tersebut lebih kepada kriteria kuantitatif yang diukur berdasarkan jumlah omzet dan kepemilikan aset.

Menurut UU Nomor 9 Tahun 1995, usaha kecil didefinisikan sebagai:

- a. Usaha produktif milik warga negara Indonesia yang berbentuk badan usaha perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha berbadan hukum, termasuk koperasi.
- b. Anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi, baik langsung maupun tidak langsung, dengan usaha menengah atau besar tidak termasuk dalam kategori usaha kecil.
- c. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan paling banyak Rp 100 juta per tahun.

Setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, definisi UMKM berubah menjadi :

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro.
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar.
3. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi

bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam UU.

Setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, defines UMKM berubah menjadi:

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro.
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar.
3. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil.

### **Kriteria UMKM**

Kriteria UMKM dapat dikelompokkan berdasarkan jumlah aset dan omzet yang dimiliki masing-masing badan usaha sebagaimana rumusan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM, sedangkan pengelompokan berdasarkan jumlah karyawan yang terlibat dalam sebuah usaha tidak dirumuskan dalam undang-undang tersebut. Kriteria UMKM yang ditentukan berdasarkan aset dan omzet yang dimiliki dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.1. Kriteria UMKM berdasarkan aset dan omzet yang dimiliki**

No	Uraian	Aset	Omset
1	Usaha mikro	Maksimum Rp 50 juta	Maksimum Rp 300 juta
2	Usaha kecil	>Rp 50jt – 500 jt	>Rp 300 juta – 2,5 miliar
3	Usaha menengah	>Rp 500 jt - < 1 milyar	>Rp 2,5 miliar – 50 miliar

Sumber : Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008

Sementara itu, BPS merumuskan kriteria UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja seperti yang terlihat pada Tabel di bawah ini:

**Tabel 2.2. Kriteria UMKM Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja**

No	Kelompok UMKM	Jumlah Tenaga Kerja
1	Usaha mikro	Kurang dari 4 orang
2	Usaha kecil	5 sampai dengan 19 orang
3	Usaha menengah	20 sampai dengan 99 orang

Sumber : Biro Pusat Statistik (BPS)

Dalam dimensi lain, Musa Hubeis (2009) mengelompokkan dua pemahaman mengenai UMKM yang dijelaskannya sebagai berikut:

1. Ukuran dari usaha atau jenis kewirausahaan/tahap pengembangan usaha. UMKM diklasifikasikan atas dasar (1) *self-employment* perorangan, (2) *self-employment* kelompok, dan (3) industri rumah tangga yang berdasarkan jumlah tenaga kerja dan modal usaha. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, tahap perkembangan usaha UMKM dapat dilihat dari aspek pertumbuhan menurut pendekatan efisiensi dan produktivitas, yaitu (1) tingkat survival menurut ukurannya (*self-employment* perorangan hingga industri rumah tangga); (2) tingkat konsolidasi menurut penggunaan teknologi tradisional yang diikuti dengan kemampuan mengadopsi teknologi modern; serta (3) tingkat akumulasi menurut penggunaan teknologi modern yang diikuti dengan keterkaitannya dengan struktur ekonomi maupun industri.

## 2. Tingkat penggunaan teknologi.

Dalam hal ini, UMKM terdiri atas UMKM yang menggunakan teknologi tradisional (yang nantinya akan meningkat menjadi teknologi modern) dan usaha UMKM yang menggunakan teknologi modern dengan kecenderungan semakin menguatnya keterkaitan dengan struktur ekonomi, secara umum, dan struktur industri, secara khusus.

### **Definisi UMKM oleh Lembaga Dunia dan Negara-Negara Asing**

Definisi dan kriteria UMKM menurut lembaga-lembaga dunia dan negara-negara asing umumnya hampir sama dengan definisi dan kriteria yang dirumuskan di Indonesia. Definisi tersebut didasarkan pada berbagai aspek, seperti jumlah tenaga kerja, omzet, dan jumlah aset. Berikut adalah beberapa definisi yang dirumuskan oleh beberapa lembaga internasional dan negara asing. World Bank membagi UMKM ke dalam 3 kelompok dengan kriteria sebagai berikut:

1. Medium Enterprise dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang, pendapatan per tahun mencapai US\$ 1 5 juta, dan jumlah aset mencapai US\$ 15 juta.
2. Small Enterprise dengan kriteria jumlah karyawan kurang dari 30 orang, pendapatan per tahun tidak melebihi US\$3 juta, dan jumlah aset tidak melebihi US\$3 juta.
3. Micro Enterprise dengan kriteria jumlah karyawan kurang dari 10 orang, pendapatan per tahun tidak melebihi US\$ 100 ribu, dan jumlah aset tidak melebihi US\$ 100 ribu.

Singapura mendefinisikan UMKM sebagai usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta fixed productive asset (aset produktif tetap) di bawah SG\$ 15 juta.

Malaysia menetapkan definisi UMI<M sebagai usaha yang memiliki jumlah karyawan tetap (full-time worker) kurang dari 75 orang atau usaha yang modal pemegang sahamnya kurang dari RM 2,5 juta.

Jepang membagi UMKM dalam beberapa kelompok sebagai berikut:

(1) *Mining and manufacturing* dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham mencapai US\$2,5 juta. (2) *Wholesale* dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal mencapai US\$820 ribu.

4. Retail dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 51-1 orang atau jumlah modal saham sampai US\$820 ribu. (4) Service dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$420 ribu.

Korea Selatan mendefinisikan UMKM sebagai usaha yang jumlah tenaga kerjanya di bawah 300 orang dan jumlah asetnya kurang dari US\$60 juta. Sedangkan European Commission membagi UMKM ke dalam 3 jenis, yaitu: (1) Medium sized Enterprise dengan kriteria: jumlah karyawan kurang dari 250 orang, pendapatan per tahun tidak melebihi US\$50 juta, dan jumlah aset tidak melebihi US\$50 juta; (2) Small sized Enterprise dengan kriteria jumlah karyawan kurang dari 50 orang, pendapatan per tahun tidak melebihi US\$10 juta, dan jumlah aset tidak melebihi US\$13 juta; (3) Micro-sized Enterprise dengan kriteria jumlah karyawan kurang dari 10 orang, pendapatan per tahun tidak melebihi US\$2 juta, dan jumlah aset tidak melebihi US\$2 juta.

Di AS terdapat Small Business Administration (SBA) yang memberikan dukungan terhadap UMKM. SBA menetapkan standar ukuran usaha kecil pada industri-industri dasar. Umumnya, usaha kecil didefinisikan memiliki kurang dari 500 karyawan untuk bisnis manufaktur dan pertambangan. Sementara itu, SBA juga mendefinisikan usaha kecil sebagai usaha dengan penerimaan per tahun kurang dari US\$7,5 juta untuk usaha non-manufaktur, dengan beberapa

pengecualian.

### **Ciri dan Karakteristik UMKM**

UMKM tidak hanya berbeda dari aspek modal, omzet, dan jumlah tenaga kerja. Perbedaan UMKM dengan usaha besar dapat pula dibedakan berdasarkan ciri dan karakteristik yang terdapat dalam UMKM itu sendiri. Menurut Saifuddin Sarief seperti dikutip oleh Ismet Abdullah (2004), ciri-ciri UMKM dapat dijelaskan berdasarkan kelompok usahanya. Usaha mikro, umumnya dicirikan oleh beberapa kondisi berikut:

1. Belum melakukan manajemen/pencatatan keuangan, sekalipun yang sederhana, atau masih sangat sedikit yang mampu membuat neraca usahanya.
2. Pengusaha atau SDM-nya berpendidikan rata-rata sangat rendah, umumnya tingkat SD, dan belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.
3. Pada umumnya, tidak/belum mengenal perbankan, tetapi lebih mengenal rentenir atau tengkulak.
4. Umumnya, tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya, termasuk NPWP.
5. Tenaga kerja atau karyawan yang dimiliki pada umumnya kurang dari 4 (empat) orang. Anggota dari suatu koperasi tertentu biasanya berskala mikro.
6. Perputaran usaha (turnover) umumnya cepat. Mampu menyerap dana yang relatif besar. Dalam situasi krisis ekonomi, kegiatan usahanya tetap berjalan, bahkan mampu berkembang karena biaya manajemennya relatif rendah.
7. Pada umumnya, pelaku usaha mikro memiliki sifat tekun, sederhana, serta dapat menerima bimbingan (asal dilakukan dengan pendekatan yang tepat).

Ciri-ciri usaha kecil di antaranya ditunjukkan oleh beberapa karakteristik berikut.

1. Pada umumnya, sudah melakukan pembukuan/manajemen keuangan.

Walaupun masih sederhana, tetapi keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dari keuangan keluarga dan sudah membuat neraca usaha.

2. SDM-nya sudah lebih maju dengan rata-rata pendidikan SMA dan sudah memiliki pengalaman usaha.
3. Pada umumnya, sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya, termasuk NPWP.
4. Sebagian besar sudah berhubungan dengan perbankan, tetapi belum dapat membuat business planning, studi kelayakan, dan proposal kredit kepada bank sehingga masih sangat memerlukan jasa konsultan/pendamping.
5. Tenaga kerja atau karyawan yang dimiliki antara 5 sampai 19 orang.

Usaha menengah memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

1. Pada umumnya, telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur, bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara bagian keuangan, pemasaran, dan produksi.
2. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur sehingga memudahkan pengauditan dan penilaian atau pemeriksaan, termasuk yang dilakukan oleh bank.
3. Telah melakukan pengaturan atau pengelolaan dan menjadi anggota organisasi perburuhan. Sudah ada program Jamsostek dan pemeliharaan kesehatan.
4. Sudah memiliki segala persyaratan legalitas, antara lain izin gangguan (HO), izin usaha, izin tempat, NPWP, "upaya pengelolaan lingkungan, dan lain-lain.
5. Sudah sering bermitra dan memanfaatkan pendanaan yang ada di bank.
6. Kualitas SDM meningkat dengan penggunaan sarjana sebagai manajer.

Tatiek Koerniawati (2009) dalam beberapa kutipan merumuskan beberapa Ciri UMKM. Usaha mikro dicirikan oleh beberapa kriteria berikut:

1. Jenis barang atau komoditas usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu

dapat berganti.

2. Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat berpindah tempat.
3. Belum melakukan administrasi keuangan, yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha.
4. Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.
5. Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah.
6. Umumnya, belum memiliki akses ke perbankan, tetapi sebagian dari mereka sudah memiliki akses ke lembaga keuangan non-bank.
7. Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya, termasuk NPWP.

Usaha kecil dicirikan sebagai berikut.

1. Jenis barang atau komoditas yang diusahakan umumnya tidak mudah berubah.
2. Lokasi atau tempat usaha umumnya sudah menetap dan tidak berpindah-pindah.
3. Pada umumnya, sudah melakukan administrasi keuangan (walau masih sederhana), keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dari keuangan keluarga, dan sudah membuat neraca usaha.
4. Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya, termasuk NPWP.
5. Sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwirausaha.
6. Sebagian sudah memiliki akses ke perbankan dalam hal keperluan modal.
7. Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik, seperti *business planning*.

Secara umum, ciri-ciri usaha menengah meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur, bahkan lebih modern dengan pembagian tugas yang jelas, seperti bagian keuangan, pemasaran, dan produksi.
2. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur sehingga memudahkan pengauditan dan penilaian atau pemeriksaan, termasuk yang dilakukan oleh bank.
3. Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, sudah menyediakan Jamsostek, pemeliharaan kesehatan, dan lain sebagainya.
4. Sudah memiliki segala persyaratan legalitas, antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan, dan lain-lain.
5. Sudah memiliki akses terhadap sumber-sumber pendanaan perbankan.
6. Umumnya, telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

Dengan berbagai ciri yang terdapat pada UMKM, sejatinya pihak yang berwenang perlu melakukan inventarisasi terhadap berbagai kelemahan yang dimiliki masing-masing UMKM sehingga pemetaan UMKM menjadi lebih akurat untuk menciptakan suatu program pemberdayaan UMKM yang sesuai dengan kondisi masing-masing UMKM.

Dengan menggunakan kriteria kewirausahaan, UMKM dapat dibagi menjadi empat bagian (Tiktik, 2008), yaitu:

1. *Livelihood Activities*: UMKM yang termasuk ke dalam kategori ini pada umumnya bertujuan mencari kesempatan kerja untuk mencari nafkah. Para pelaku usaha di kelompok ini tidak memiliki jiwa kewirausahaan. Kelompok ini disebut sebagai sektor informal. Di Indonesia, jumlah UMKM kategori ini adalah yang terbesar.
2. *Micro Enterprises*: UMKM ini biasanya berupa artisan (pengrajin) dan tidak memiliki sifat kewirausahaan. Jumlah UMKM ini di Indonesia relatif besar.

3. *Small Dynamic Enterprises*: Pelaku UMKM jenis ini biasanya memiliki jiwa kewirausahaan. Banyak pengusaha skala menengah dan besar yang tadinya berasal dari kategori ini. Jika dibina dengan baik, sebagian UMKM kategori ini akan masuk ke kategori keempat. Jumlah kelompok UMKM ini jauh lebih kecil dari jumlah IJMKM pada kategori I dan 2. Kelompok UKM ini sudah dapat menerima pekerjaan sub-kontak dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprises*: Pelaku UMKM jenis ini memiliki jiwa kewirausahaan yang sebenarnya. Dari kelompok ini, akan muncul usaha skala menengah dan besar.

Memahami kriteria UMKM yang dikaitkan dengan konsep kewirausahaan akan memudahkan pihak yang berwenang untuk melakukan pembinaan UMKM. Tujuan dari pembinaan UMKM adalah memajukan mitra UMKM binaan.

Untuk meringkas dan memberi pemahaman lebih mengenai apa itu UMKM, Tabel berikut berisi karakteristik utama UMKM.

**Tabel 2.3. Karakteristik-Karakteristik Utama UMKM**

No	Aspek	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
1.	Formalitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beroperasi di struktur informal.</li> <li>- Usaha tidak terdaftar.</li> <li>- Pajak jarang/tidak dibayarkan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beberapa beroperasi di sektor formal.</li> <li>- Beberapa tidak terdaftar.</li> <li>- Hanya sedikit yang membayar pajak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semua di sektor formal.</li> <li>- Terdaftar dan membayar pajak.</li> </ul>
2.	Organisasi dan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijalankan oleh pemilik.</li> <li>- Tidak menerapkan pembagian tenaga kerja internal (ILD).</li> <li>- Manajemen dan struktur organisasi formal (MOF).</li> <li>- Sistem pembukuan formal (ACS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dijalankan oleh pemilik.</li> <li>- Tidak ada ILD, MOF, ACS.</li> </ul>	Banyak yang mempekerjakan manajer profesional dan menerapkan ILD, MOF, ACS.
3.	Sifat dan Kesempatan Kerja	Kebanyakan menggunakan anggota-anggota keluarga yang tidak dibayar.	Beberapa memakai tenaga kerja (TK) yang digaji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semua memakai TK yang digaji.</li> <li>- Semua memiliki sistem perekrutan formal.</li> </ul>
4.	Pola/Sifat dari Proses Produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derajat mekanisme sangat rendah/ umumnya manual.</li> <li>- Tingkat teknologi sangat rendah.</li> </ul>	Beberapa memakai mesin-mesin baru.	Banyak yang mempunyai derajat mekanisme yang tinggi (memiliki akses terhadap teknologi tinggi).
5.	Orientasi Pasar	Umumnya menjual ke pasar lokal untuk kelompok berpendapatan rendah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak yang menjual ke pasar domestik dan ekspor. Melayani kelas menengah ke bawah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semua menjual ke pasar domestik dan banyak yang ekspor.</li> <li>- Melayani kelas menengah ke atas.</li> </ul>

6.	Profil Ekonomi dan Sosial dari Pemilik Usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan rendah dan dari rumah tangga (RT) miskin.</li> <li>- Motivasi utama untuk bertahan hidup.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyak yang berpendidikan baik dan berasal dari RT non-miskin.</li> <li>- Banyak yang bermotivasi bisnis/ mencari profit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebagian besar berpendidikan baik dan dari RT makmur.</li> <li>- Motivasi utama adalah mencari profit.</li> </ul>
7.	Sumber Bahan Baku dan Modal	Kebanyakan menggunakan bahan baku lokal dan uang sendiri.	Beberapa memakai bahan baku impor dan memiliki akses ke kredit formal.	Banyak yang memakai bahan baku impor dan memiliki akses ke kredit formal.
8.	Hubungan Ekonomi	Kebanyakan tidak memiliki akses ke program-program pemerintah dan tidak memiliki hubungan-hubungan bisnis dengan usaha besar.	Banyak yang memiliki akses ke program-program pemerintah dan memiliki hubungan bisnis dengan usaha besar (termasuk penanaman modal asing/PMA).	Sebagian besar memiliki akses ke program-program pemerintah dan banyak yang memiliki hubungan bisnis dengan usaha besar (termasuk PMA).
9.	Pengusaha Wanita	Rasio wanita terhadap pria yang berprofesi sebagai pengusaha sangat tinggi.	Rasio wanita terhadap pria yang berprofesi sebagai pengusaha cukup tinggi.	Rasio wanita terhadap pria yang berprofesi sebagai pengusaha sangat rendah.

Sumber: Tulus T. H. Tambunan (2009)

### **Berbagai Masalah dalam UMKM**

Terdapat banyak masalah dalam upaya mengembangkan UMKM, terutama menyangkut manajemen, produksi dan pemasaran, serta pembiayaan. Berbagai persoalan tersebut muncul akibat sulitnya UMKM dalam mengakses berbagai sumber-sumber ekonomi, di samping tidak banyak kelompok masyarakat yang memiliki komitmen bagi pengembangan UMKM – termasuk dalam hal ini adalah mengonsumsi produk yang dihasilkan UMKM. Di samping itu, meskipun pemerintah memberikan perhatian terhadap UMKM, tetapi

perhatian tersebut tidak sebanding dengan perhatian yang diberikan terhadap perusahaan swasta besar dan BUMN. Berikut dijelaskan beberapa permasalahan yang biasa ditemukan di dalam UMKM.

- **Manajemen**

Umumnya, kegiatan UMKM (khususnya usaha mikro dan kecil) tidak membedakan berbagai persoalan yang ada di dalam perusahaan dengan berbagai persoalan pribadi, terutama menyangkut kepemilikan, pembiayaan, dan keuntungan perusahaan. Keduanya sering kali tercampur sehingga berbagai fungsi manajemen dalam menjalankan perusahaan tidak dilakukan sebagaimana mestinya, baik menyangkut perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (activating), maupun pengawasan (controlling). Dengan kondisi demikian, maka dapat dipastikan bahwa kegiatan usaha tidak berjalan seperti seharusnya.

Manajemen berfungsi memandu berbagai sumber ekonomi yang dimiliki agar dengan sumber daya yang terbatas, tujuan perusahaan dapat dicapai. Dalam konteks ini, di sinilah perbedaan mendasar antara pengusaha dan pekerja terletak. Pengusaha bekerja berdasarkan sistem yang dibangun dan menjalankan sistem yang dibuat. Pekerjaan yang dijalankan dievaluasi secara terus-menerus guna mengetahui apakah yang dikerjakan sesuai dengan yang direncanakan atau keluar dari garis yang telah ditentukan.

Manajemen merupakan suatu keharusan bagi setiap perusahaan, termasuk UMKM. Dengan manajemen, berbagai kekuatan yang dimiliki mampu dioptimalkan, berbagai kelemahan dan ancaman dapat diminimalisasi, dan Pengusaha dapat menangkap kesempatan serta peluang yang ada guna mengembangkan kegiatan perusahaan.

Mengingat manajemen merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam kegiatan bisnis, maka UMKM sejatinya juga melakukan hal yang sama dengan berbagai usaha lainnya. Manajemen diperlukan agar segala

sesuatu terukur dengan baik, baik hal-hal yang menyangkut produksi, pemasaran, personalia, keuangan, maupun fungsi-fungsi bisnis lainnya. Kelemahan utama UMKM selama ini disebabkan oleh tidak digunakannya prinsip-prinsip bisnis modern dalam kegiatan bisnisnya. Segala sesuatu dikerjakan secara tradisional. Kondisi ini dapat dipahami karena kebanyakan UMKM, khususnya usaha mikro (seperti pada livelihood activities, dan micro enterprise), menjalankan usahanya karena terdesak berbagai tuntutan hidup. Mereka berbisnis bukan karena betul-betul ingin menjadi seorang wirausaha sejati sebagaimana *small dynamic enterprises* dan *fast moving enterprises*.

#### ▪ **Produksi dan Pemasaran**

Selain ketidakmampuan dalam mengelola perusahaan (kemampuan manajemen yang rendah), persoalan yang sering menghambat UMKM untuk berkembang adalah keterbatasan fungsi-fungsi perusahaan, terutama dalam produksi dan pemasaran. Umumnya, permasalahan yang dihadapi UMKM menyangkut produksi dan pemasaran adalah:

1. Tidak adanya akses terhadap sumber bahan baku yang berkualitas secara terus-menerus. Terkadang, UMKM menggunakan bahan baku yang berkualitas, tetapi tidak jarang pula mereka menggunakan bahan baku yang tidak memenuhi standar produksi.
2. Proses produksi yang sederhana dan tidak memenuhi standar berdampak kepada mutu yang rendah, misalnya proses produksi roti dengan menggunakan adukan tangan (bukan mesin) berdampak kepada produk yang tidak higienis sehingga produk tidak tahan lama.
3. Kurangnya perhatian kepada nilai yang mampu memberikan rasa puas bagi pelanggan. Misalnya cita rasa, ukuran yang tidak biasa, warna yang tidak menarik, tidak memiliki merek, dan sebagainya.
4. Terbatasnya kemampuan untuk melakukan promosi sehingga produk

tidak dikenal di pasar. Hal ini berdampak kepada rendahnya kemampuan UMKM dalam berkompetisi di pasar. Konsumen yang sudah tertarik dengan produk UMKM akhirnya pindah ke produk lain yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mereka.

5. Kecenderungan menguasai pasar yang terbatas sebagai akibat dari lemahnya kemampuan untuk berkompetisi dengan perusahaan besar yang memiliki sistem produksi dan distribusi yang lebih baik.
6. UMKM kurang mampu membaca peluang pasar karena adanya kecenderungan konsumen mengetahui info yang lebih lengkap tentang produk dan perusahaan. Dengan kondisi ini, tidak jarang produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen di pasar.
7. Stabilitas dan kontinuitas produk untuk pemenuhan permintaan pasar kurang terjaga sehingga ketika konsumen membutuhkan produk, produk tidak tersedia di pasar.

Dengan berbagai keterbatasan yang dihadapi UMKM, dapat dipastikan akan sulit bagi UMKM untuk mampu berkembang dan bertahan hidup. Dengan kondisi demikian, UMKM, khususnya usaha mikro dan kecil, sering kali berganti- ganti usaha karena usaha yang sudah dilakukan dianggap tidak lagi mampu bertahan.

#### ▪ **Keuangan**

Persoalan dalam fungsi perusahaan selain produksi dan pemasaran adalah keuangan. Persoalan yang paling sering dihadapi UMKM menyangkut keuangan di antaranya:

1. Kurangnya modal kerja untuk menunjang aktivitas perusahaan, terutama untuk meningkatkan volume produksi dan biaya pemasaran.
2. Tidak memiliki pengetahuan tentang cara-cara mengakses sumber-sumber keuangan terutama KUR yang disalurkan perbankan, sementara

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) tidak terdapat di wilayah kerja mereka. Di samping itu, perbankan umumnya tidak bersedia menambah pemberian pinjaman dalam jumlah yang kecil karena tidak adanya aset yang dapat dijadikan jaminan untuk pinjaman ke perbankan.

3. Umumnya, UMKM tidak memiliki catatan (laporan) keuangan sehingga keuntungan dalam usaha sering kali tidak diperhitungkan. Jika usaha sedang untung, keuntungan tersebut sering kali habis dikonsumsi, bahkan tidak jarang pendapatan yang diperoleh semuanya dianggap sebagai keuntungan, padahal di antara keuntungan yang dimaksud terdapat modal yang terpakai untuk konsumsi. Jika ini terjadi, kegiatan perusahaan akan terganggu dan tidak jarang, volume kegiatan usaha akhirnya berkurang atau menurun yang nantinya dapat berdampak pada terhentinya kegiatan perusahaan.

Solusi dari berbagai persoalan yang dihadapi UMKM adalah dengan membentuk wadah kerja sama di dalam profesi yang sama, yaitu koperasi (khususnya bagi usaha mikro dan kecil). Dengan dibentuknya koperasi, diharapkan terjadi kerja sama antarpengusaha mikro dan kecil dalam berbagai aspek yang dibutuhkan, misalnya membeli bahan baku secara bersama-sama sehingga kuantitas yang dibeli dapat lebih besar dan mendapatkan harga yang lebih murah. Di samping itu, dapat pula dilakukan kerja sama antarkoperasi dengan berbagai usaha besar dan BUMN guna memfasilitasi usaha mikro dan kecil melalui program CSR (Corporate Social Responsibility) dan PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) sebagaimana yang akan dibahas pada bab berikutnya.

Hal yang tidak kalah penting adalah jika usaha mikro dan kecil dapat dipersatukan dalam koperasi maka koperasi dapat memberikan pelatihan

bagi pengusaha mikro dan kecil sehingga berbagai hambatan yang selama ini dialami dapat diantisipasi.

Di samping itu, program yang ditawarkan Muhammad Yunus (2004) melalui Grameen Bank merupakan alternatif yang sangat baik untuk mengatasi berbagai persoalan yang tengah dihadapi UMKM. Grameen Bank adalah organisasi pembiayaan usaha mikro dan pengembangan komunitas yang didirikan di Banglades. Program yang dikembangkan Yunus telah dikembangkan di 114 negara dan Yunus mendapatkan hadiah Nobel di bidang perdamaian pada tahun 2006.

Program ini menarik untuk diterapkan di Indonesia sebagaimana LKM (Lembaga Keuangan Masyarakat) dan berbagai bentuk pembiayaan usaha mikro lainnya. Jika program ini mendapat dukungan pemerintah/ terutama dengan kewajiban CSR dan PKBL diyakini tingkat kemiskinan akan berkurang sebagaimana yang telah dibuktikan program ini di berbagai negara.

#### ▪ **Hukum**

Aspek hukum yang paling mendasar bagi UMKM adalah legalitas badan usaha. Sebagian besar UMKM di Indonesia, khususnya usaha kecil dan mikro, tidak berbadan hukum. Dengan kondisi demikian berbagai hal yang berhubungan dengan pihak ketiga akan sulit untuk dilaksanakan. Misalnya hubungan ke bank untuk memperoleh pinjaman modal dan hak paten terhadap merek produk kemasan, dan sebagainya. Sejatinya, pengembangan usaha UMKM harus didukung dengan penguatan kelembagaan. Jika ini tidak dilakukan maka akan sulit bagi UMKM untuk melakukan perluasan usaha, baik pada aspek modal pasar, dan sebagainya.

Berdasarkan data BPS tahun 2006, UMKM yang berbadan hukum hanya sekitar 95,10%. Data tersebut menunjukkan bahwa 4,90% UMKM yang terdapat di Indonesia tidak berbadan hukum. Jumlah UMKM menurut

skala usaha yang berbadan hukum dan yang tidak berbadan hukum dapat dilihat pada di bawah ini. Menurut Kadin Indonesia, UMKM yang telah berbadan hukum sampai dengan akhir tahun 2011 baru mencapai 20%. Walaupun sudah mengalami kenaikan, tetapi angka tersebut masih terlalu sedikit. sehingga pada rencana selanjutnya perlu mendapat perbaikan, terutama perbaikan pada aspek perizinan.

**Tabel 2.4. Persentase Status Badan Hukum UMKM**

Status Badan Hukum	Mikro	Kecil	Menengah	UMKM
Berbadan hukum	4,37	5,3	1483	4,90
Tidak berbadan hukum	95,63	94,67	85, 17	95,0

Sumber: BPS

Tabel diatas menunjukkan tidak hanya usaha mikro dan kecil saja yang tidak berbadan hukum, tetapi usaha berskala menengah juga ada yang tidak memiliki badan hukum. Tidak sedikit usaha menengah yang tidak berbadan hukum. Usaha berskala menengah yang tidak berbadan hukum mencapai angka 85,17%. Ini merupakan persoalan yang terkadang menghambat UMKM untuk berkembang, terutama dalam upaya meningkatkan skala usaha dari mikro menjadi kecil, kecil menjadi menengah, dan menengah menjadi besar.

Dengan kondisi tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa ini merupakan persoalan mendesak yang harus diantisipasi oleh instansi terkait, terutama pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UKM, Dinas Perindustrian, dan Dinas Perdagangan.

### **Kekuatan Dan Kelemahan UKM**

Usaha kecil memiliki kelemahan dan kelebihan. Berikut ini akan dipaparkan kelebihan dan kelemahan usaha kecil:

## ***1. Kekuatan Usaha Kecil***

Usaha kecil pada kenyataannya mampu bertahan dan mengantisipasi kelesuan perekonomian yang diakibatkan inflasi maupun berbagai faktor penyebab lainnya. Tanpa subsidi maupun *proteksi*, usaha kecil mampu menambah nilai devisa negara khususnya industri kecil di sektor informal dan mampu berperan sebagai penyangga dalam perekonomian masyarakat kecil/lapisan bawah.

Di samping itu, usaha kecil juga memiliki nilai strategis bagi perkembangan perekonomian negara kita, antara lain sebagai berikut:

- a. Banyaknya produk-produk tertentu yang dikerjakan oleh perusahaan kecil. Perusahaan besar dan menengah banyak ketergantungan kepada perusahaan kecil, karena jika hanya dikerjakan perusahaan besar dan menengah, marginnya menjadi tidak ekonomis.
- b. Merupakan pemerataan konsentrasi dari kekuatan-kekuatan ekonomi dalam masyarakat.

Secara umum perusahaan dalam skala kecil baik usaha perseorangan maupun persekutuan (kerja sama) memiliki kelebihan dan daya tarik. Kelebihan dan daya tarik tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Pemilik merangkap manajer perusahaan dan merangkap semua fungsi *manajerial* seperti *marketing, finance*, dan administrasi.
- b. Dalam pengelolaannya mungkin tidak memiliki keahlian *manajerial* yang handal.
- c. Sebagian besar membuat lapangan pekerjaan baru, inovasi, sumber daya baru serta barang dan jasa-jasa baru.
- d. Risiko usaha menjadi beban pemilik.
- e. Pertumbuhannya lambat, tidak teratur, tetapi kadang-kadang terlalu cepat dan bahkan prematur.

- f. Fleksibel terhadap bentuk fluktuasi jangka pendek, namun tidak memiliki rencana jangka panjang.
- g. Bebas menentukan harga produksi atas barang dan jasa.
- h. Prosedur hukumnya sederhana.
- i. Pajak relatif ringan, karena yang dikenakan pajak adalah pribadi/pengusaha, bukan perusahaannya.
- j. Komunikasi dengan pihak luar bersifat pribadi.
- k. Mudah dalam proses pendiriannya.
- l. Mudah dibubarkan setiap saat jika dikehendaki.
- m. Pemilik mengelola secara mandiri dan bebas waktu.
- n. Pemilik menerima seluruh laba.
- o. Umumnya mampu untuk *survive*.
- p. Cocok untuk mengelola produk, jasa, atau proyek perintisan yang sama sekali baru, atau belum pernah ada yang mencobanya, sehingga memiliki sedikit pesaing.
- q. Memberikan peluang dan kemudahan dalam peraturan dan kebijakan pemerintah demi berkembangnya usaha kecil.
- r. Diversifikasi usaha terbuka luas sepanjang waktu dan pasar konsumen senantiasa tergali melalui kreativitas pengelola.
- s. Relatif tidak membutuhkan investasi terlalu besar, tenaga kerja tidak berpendidikan tinggi, dan sarana produksi lainnya relatif tidak terlalu mahal.
- t. Mempunyai ketergantungan secara moral dan semangat usaha dengan pengusaha kecil lainnya.

## ***2. Kelemahan Pengelolaan Usaha Kecil***

Kelemahan dan hambatan dalam pengelolaan usaha kecil umumnya berkaitan dengan faktor *intern* dari usaha kecil itu sendiri. Kelemahan dan hambatan-hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Terlalu banyak biaya yang dikeluarkan, utang yang tidak bermanfaat, tidak mematuhi ketentuan pembukuan standar.
- b. Pembagian kerja yang tidak proporsional, dan karyawan sering bekerja di luar batas jam kerja standar.
- c. Tidak mengetahui secara tepat berapa kebutuhan modal kerja karena tidak adanya perencanaan kas.
- d. Persediaan barang terlalu banyak sehingga beberapa jenis barang ada yang kurang laku.
- e. Sering terjadi *mist*-manajemen dan ketidakpedulian pengelolaan terhadap prinsip-prinsip *manajerial*.
- f. Sumber modal yang terbatas pada kemampuan pemilik.
- g. Perencanaan dan program pengendalian sering tidak ada atau belum pernah merumuskan.

Adapun yang menyangkut faktor *ekstern* antara lain:

- a. Risiko dan utang-utang kepada pihak ketiga ditanggung oleh kekayaan pribadi pemilik.
- b. Sering kekurangan informasi bisnis, hanya mengacu pada intuisi dan ambisi pengelola, serta lemah dalam promosi.
- c. Tidak pernah melakukan studi kelayakan, penelitian pasar, dan analisis perputaran uang tunai.

### **Keunggulan dan Kelemahan Usaha Kecil dan Menengah**

Beberapa keunggulan yang dimiliki oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan usaha besar (Partomo dan Rachman, 2002) antara lain:

1. Inovasi dalam teknologi yang dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.
2. Hubungan kemanusiaan yang akrab di dalam perusahaan kecil

3. Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibandingkan dengan perusahaan berskala besar yang pada umumnya birokratis
4. Terdapat dinamisme manajerial dan peranan kewirausahaan.

Kelemahan yang dimiliki Usaha Kecil dan Menengah (UKM) (Tambunan, 2002) adalah:

1. Kesulitan pemasaran

Hasil dari studi lintas Negara yang dilakukan oleh James dan Akarasane (1988) di sejumlah Negara ASEAN menyimpulkan salah satu aspek yang terkait dengan masalah pemasaran yang umum dihadapi oleh pengusaha UKM adalah tekanan-tekanan persaingan, baik dipasar domestik dari produk-produk yang serupa buatan pengusaha-pengusaha besar dan impor, maupun dipasar ekspor.

2. Keterbatasan finansial

UKM di Indonesia menghadapi dua masalah utama dalam aspek finansial antara lain: modal (baik modal awal maupun modal kerja) dan finansial jangka panjang untuk investasi yang sangat diperlukan untuk pertumbuhan output jangka panjang.

3. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)

Keterbatasan sumber daya manusia juga merupakan salah satu kendala serius bagi UKM di Indonesia, terutama dalam aspek-aspek kewirausahaan, manajemen, teknik produksi, pengembangan produk, control kualitas, akuntansi, mesin-mesin, organisasi, pemrosesan data, teknik pemasaran, dan penelitian pasar. Semua keahlian tersebut sangat diperlukan untuk mempertahankan atau memperbaiki kualitas produk, meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam produksi, memperluas pangsa pasar dan menembus pasar baru.

#### 4. Masalah bahan baku

Keterbatasan bahan baku dan input-input lain juga sering menjadi salah satu masalah serius bagi pertumbuhan output atau kelangsungan produksi bagi UKM di Indonesia. Terutama selama masa krisis, banyak sentra-sentra Usaha Kecil dan Menengah seperti sepatu dan produk-produk textile mengalami kesulitan mendapatkan bahan baku atau input lain karena harganya dalam rupiah menjadi sangat mahal akibat depresiasi nilai tukar terhadap dolar AS.

#### 5. Keterbatasan teknologi

Berbeda dengan Negara-negara maju, UKM di Indonesia umumnya masih menggunakan teknologi tradisional dalam bentuk mesin-mesin tua atau alat-alat produksi yang sifatnya manual. Keterbelakangan teknologi ini tidak hanya membuat rendahnya jumlah produksi dan efisiensi di dalam proses produksi, tetapi juga rendahnya kualitas produk yang dibuat serta kesanggupan bagi UKM di Indonesia untuk dapat bersaing di pasar global. Keterbatasan teknologi disebabkan oleh banyak faktor seperti keterbatasan modal investasi untuk membeli mesin-mesin baru, keterbatasan informasi mengenai perkembangan teknologi, dan keterbatasan sumber daya manusia yang dapat mengoperasikan mesin-mesin baru.

### **Permasalahan yang dihadapi oleh usaha kecil menengah**

#### **A. Faktor Internal**

##### 1. Kurangnya Permodalan

Permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UKM, oleh karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan pada modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit

diperoleh, karena persyaratan secara administrative dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi.

## 2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Terbatas

Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan keterbatasan SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya.

## 3. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Usaha kecil yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, oleh karena produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

## **B. Faktor Eksternal**

### 1. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Kebijakan Pemerintah untuk menumbuhkembangkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), meskipun dari tahun ke tahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar.

## 2. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka milikim juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan.

## 3. Implikasi Otonomi Daerah

Dengan berlakunya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan system ini akan mengalami implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Disamping itu semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

## 4. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku Tahun 2003 dan APEC Tahun 2020 yang berimplikasi luas terhadap usaha kecil dan menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Dalam hal ini, mau tidak mau Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000) dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (Non Tariff Barrier for Trade). Untuk itu maka diharapkan UKM perlu mempersiapkan agar

mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

5. Sifat Produk Dengan Lifetime Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk fasion dan kerajinan dengan lifetime yang pendek.

6. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional.

### **Upaya untuk Pengembangan UKM**

Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada hakekatnya merupakan tanggungjawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UKM, maka kedepan perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut :

1. Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif

Pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif antara lain dengan mengusahakan ketenteraman dan keamanan berusaha serta penyederhanaan prosedur perijinan usaha, keringanan pajak dan sebagainya.

2. Bantuan Permodalan

Pemerintah perlu memperluas skim kredit khusus dengan syarat-syarat yang tidak memberatkan bagi UKM, untuk membantu peningkatan permodalannya, baik itu melalui sektor jasa finansial formal, sektor jasa finansial informal, skema penjaminan, leasing dan dana modal ventura. Pembiayaan untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebaiknya menggunakan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang ada, maupun non bank. Lembaga Keuangan Mikro bank antara Lain: BRI unit Desa dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Sampai saat ini BRI memiliki sekitar 4.000 unit

yang tersebar diseluruh Indonesia. Dari kedua LKM ini sudah tercatat sebanyak 8.500 unit yang melayani UKM. Untuk itu perlu mendorong pengembangan LKM . Yang harus dilakukan sekarang ini adalah bagaimana mendorong pengembangan LKM ini berjalan dengan baik, karena selama ini LKM non koperasi memiliki kesulitan dalam legitimasi operasionalnya.

### 3. Perlindungan Usaha

Jenis-jenis usaha tertentu, terutama jenis usaha tradisional yang merupakan usaha golongan ekonomi lemah, harus mendapatkan perlindungan dari pemerintah, baik itu melalui undangundang maupun peraturan pemerintah yang bermuara kepada saling menguntungkan (win-win solution).

### 4. Pengembangan Kemitraan

Perlu dikembangkan kemitraan yang saling membantu antara UKM, atau antara UKM dengan pengusaha besar di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha. Disamping itu juga untuk memperluas pangsa pasar dan pengelolaan bisnis yang lebih efisien. Dengan demikian UKM akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan pelaku bisnis lainnya, baik dari dalam maupun luar negeri.

### 5. Pelatihan

Pemerintah perlu meningkatkan pelatihan bagi UKM baik dalam aspek kewiraswastaan, manajemen, administrasi dan pengetahuan serta keterampilannya dalam pengembangan usahanya. Disamping itu juga perlu diberi kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan di lapangan untuk mempraktekkan teori melalui pengembangan kemitraan rintisan.

#### 6. Membentuk Lembaga Khusus

Perlu dibangun suatu lembaga yang khusus bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penumbuhkembangan UKM dan juga berfungsi untuk mencari solusi dalam rangka mengatasi permasalahan baik internal maupun eksternal yang dihadapi oleh UKM.

#### 7. Memantapkan Asosiasi

Asosiasi yang telah ada perlu diperkuat, untuk meningkatkan perannya antara lain dalam pengembangan jaringan informasi usaha yang sangat dibutuhkan untuk pengembangan usaha bagi anggotanya.

#### 8. Mengembangkan Promosi

Guna lebih mempercepat proses kemitraan antara UKM dengan usaha besar diperlukan media khusus dalam upaya mempromosikan produk-produk yang dihasilkan. Disamping itu perlu juga diadakan talk show antara asosiasi dengan mitra usahanya.

#### 9. Mengembangkan Kerjasama yang Setara

Perlu adanya kerjasama atau koordinasi yang serasi antara pemerintah dengan dunia usaha (UKM) untuk menginventarisir berbagai isu-isu mutakhir yang terkait dengan perkembangan usaha.

### **Peran UKM Dalam Perekonomian Indonesia**

UKM hadir sebagai suatu solusi dari sistem perekonomian yang sehat. UKM merupakan salah satu sektor industri yang sedikit bahkan tidak sama sekali terkena dampak krisis global yang melanda dunia. Dengan bukti ini, jelas bahwa UKM dapat diperhitungkan dalam meningkatkan kekompetitifan pasar dan stabilisasi sistem ekonomi yang ada.

Kegiatan UKM meliputi berbagai kegiatan ekonomi, namun sebagian besar berbentuk usaha kecil yang bergerak disektor pertanian. Pada 1996, data Biro Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, jumlah UKM sebanyak 38,9 juta

dengan rincian: sektor pertanian berjumlah 22,5 juta (57,9%); sektor industri pengolahan 2,7 juta (6,9%); sektor perdagangan, rumah makan dan hotel sebanyak 9,5 juta (24%); dan sisanya bergerak di bidang lain. Dari segi nilai ekspor nasional (BPS, 1998), Indonesia jauh tertinggal bila dibandingkan ekspor usaha kecil negara-negara lain, seperti Taiwan (65%), China (50%), Vietnam (20%), Hongkong (17%), dan Singapura (17%). Oleh karena itu, perlu dibuat kebijakan yang tepat untuk mendukung UKM seperti antara lain: perijinan, teknologi, struktur, manajemen, pelatihan dan pembiayaan.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. Peranan usaha kecil tersebut menjadi bagian yang diutamakan dalam setiap perencanaan tahapan pembangunan yang dikelola oleh dua departemen yaitu Departemen Perindustrian dan Perdagangan, serta Departemen Koperasi dan UKM. Namun, usaha pengembangan yang telah dilaksanakan masih belum memuaskan hasilnya karena pada kenyataannya kemajuan UKM sangat kecil dibandingkan dengan kemajuan yang sudah dicapai usaha besar. Pelaksanaan kebijaksanaan UKM oleh pemerintah selama Orde Baru, sedikit saja yang dilaksanakan, lebih banyak hanya merupakan semboyan saja sehingga hasilnya sangat tidak memuaskan. Pemerintah lebih berpihak pada pengusaha besar hampir di semua sektor, antara lain perdagangan, perbankan, kehutanan, pertanian dan industri.

Peran Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia sangat besar dan telah terbukti menyelamatkan perekonomian bangsa pada saat dilanda krisis ekonomi tahun 1997, kata Dewan Pimpinan Pusat Himpunan Pengusaha Pribumi Indonesia (DPP HIPPI), Suryo B.Sulisto, MBA.

“UKM-lah yang justru dapat tetap survive dan bertahan sedangkan perusahaan-perusahaan besar yang begitu luar biasanya mendapat dukungan dari pemerintah masa lalu ternyata tidak mampu menghadapi krisis bahkan banyak yang collapse dan berguguran,” katanya pada Musyawarah Daerah VI HIPPI Propinsi Jateng di Hotel Pandanaran, Semarang, Sabtu.

Kebijakan pemerintah dewasa ini telah cukup menunjukkan keberpihakan pada usaha kecil dan menengah. Banyak sudah upaya dan langkah-langkah pemerintah menyangkut pemberdayaan pada usaha kecil dan menengah dalam lima tahun terakhir ini, katanya.

“Namun kiranya perlu kita bertanya sudah sejauh manakah langkah-langkah dan upaya-upaya pemerintah tersebut telah memperlihatkan hasil yang nyata didalam membawa dan menempatkan UKM kita pada taraf yang mapan, sehat dan kuat? juga, sampai sejauh manakah sudah dicapai tingkat daya saing UKM kita di dalam percaturan perekonomian di tingkat nasional, regional maupun global?,” katanya.

Menurut dia, sungguh sangat ironis, bahwa perusahaan konglomerat di masa itu yang diberi hak monopoli ternyata mereka pun terbukti kropos dan amburadul sehingga harus mendapatkan bantuan untuk dapat bertahan dan survive kembali.

“Adalah fakta yang kita semua ketahui bahwa ratusan trilyun harus ditanggung rakyat untuk menyelamatkan bank-bank swasta yang saat inipun masih membebani APBN kita untuk pembayaran bunga bond rekap mereka,” katanya.

Ia menambahkan, kebijakan pemerintah untuk berpihak kepada UKM itu merupakan langkah yang sangat tepat guna membangkitkan perekonomian bangsa dan negara.

Ia menjelaskan, di negara-negara majupun, baik di Amerika Serikat, Jepang, Jerman, Italia, UKM lah yang menjadi pilar utama perekonomian negara.

Keadaan itu hanya mungkin terjadi karena pemerintahan daripada negara-negara tersebut mempunyai kebijakan yang mendukung terciptanya kondisi dimana usaha kecil menengah mereka menjadi sangat sehat dan kuat.

“Kebijakan yang kami maksudkan adalah tidak saja yang berkenaan dengan masalah akses permodalan atau pendanaan, tetapi juga dukungan pada akses pasar, dukungan pendidikan dan pelatihan, serta dukungan untuk mendapatkan teknologi yang tepat guna,” ujarnya.

Ia menegaskan, sebagai usaha kecil yang ikut didalam pembangunan perekonomian bangsa, UKM harus menjalin kerjasama bisnis secara profesional, bersih, transparan dan bertanggung jawab dengan pemerintah daerah, pusat maupun negara luar.

Sekarang ini lembaga-lembaga donor internasional semuanya mendukung perkembangan UKM. Ada yang melihatnya sebagai wahana untuk menciptakan kesempatan kerja (ILO), ada yang melihatnya sebagai penjabaran komitmen mereka (IMF, Bank Dunia, Bank Pembangunan Asia) untuk memerangi kemiskinan di negara-negara berkembang. Di Asia, perkembangan sektor UKM ini juga dilihat sebagai salah suatu jalan keluar dari krisis ekonomi. Para donor multilateral dan bilateral (antara lain Jepang) semuanya akan menyediakan dana dan bantuan teknis untuk pengembangan sektor ini.

UKM adalah usaha yang tidak penting, hanya untuk orang-orang tidak berpendidikan. Justru mungkin inilah saat bagi kita yang sudah menyadari begitu dahsyatnya ketangguhan UKM, untuk mulai memberikan perhatian yang lebih serius di dalam sektor ini. Kita selayaknya harus belajar dari Jepang, sejak reformasi sistem keuangannya pada tahun 1958, tonggak utama perekonomian Jepang adalah UKM, sebagai solusi permodalan, pemerintah Jepang mendirikan lembaga penjamin kredit guna membantu para pengusaha kecil menengah dalam mengembangkan usahanya. Lembaga seperti ini di Jepang namanya Credit Guarantee Corporation (CGC). Lembaga ini

membantu menyediakan penjaminan untuk memperoleh kredit dari bank bagi UKM.

Memang, saat ini peran UKM nampak belum begitu dirasakan, karena kurangnya kekuatan bersaing dengan produk-produk luar negeri, dan juga masalah klasik yaitu permodalan. Kita harus melihat ini sebagai masalah yang harus kita pecahkan bersama. Karena kita tidak ingin selamanya terpuruk di dalam krisis yang sudah lebih dari 5 tahun melanda negeri kita. (Aryo Budi). Intinya kembali lagi pada pemerintah, langkah-langkah apa saja yang akan diambil untuk mengatasi keterpurukan ekonomi ini. Jika sudah tahu bahwa UKM memiliki fungsi dan peranan positif, buka saja akses yang sebesar-besarnya kepada mereka.

### **UKM pada Masa Krisis**

Krisis yang terjadi di Indonesia pada 1997 merupakan momen yang sangat menakutkan bagi perekonomian Indonesia. Krisis ini telah mengakibatkan kedudukan posisi pelaku sektor ekonomi berubah. Usaha besar satu persatu pailit karena bahan baku impor meningkat secara drastis, biaya cicilan utang meningkat sebagai akibat dari nilai tukar rupiah terhadap dolar yang menurun dan berfluktuasi. Sektor perbankan yang ikut terpuruk turut memperparah sektor industri dari sisi permodalan. Banyak perusahaan yang tidak mampu lagi meneruskan usaha karena tingkat bunga yang tinggi. Berbeda dengan UKM yang sebagian besar tetap bertahan, bahkan cenderung bertambah.

Ada beberapa alasan mengapa UKM dapat bertahan di tengah krisis moneter 1997 lalu. Pertama, sebagian besar UKM memproduksi barang konsumsi dan jasa-jasa dengan elastitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah, maka tingkat pendapatan rata-rata masyarakat tidak banyak berpengaruh terhadap permintaan barang yang dihasilkan. Sebaliknya kenaikan tingkat pendapatan juga tidak berpengaruh pada permintaan. Kedua,

sebagian besar UKM tidak mendapat modal dari bank. Implikasinya keterpurukan sektor perbankan dan naiknya suku bunga, tidak banyak mempengaruhi sektor ini. Berbeda dengan sektor perbankan bermasalah, maka UKM ikut terganggu kegiatan usahanya. Sedangkan usaha berkala besar dapat bertahan. Di Indonesia, UKM mempergunakan modal sendiri dari tabungan dan aksesnya terhadap perbankan sangat rendah.

Terbukti saat krisis global yang terjadi beberapa waktu lalu, UKM hadir sebagai suatu solusi dari sistem perekonomian yang sehat. UKM merupakan salah satu sektor industri yang sedikit bahkan tidak sama sekali terkena dampak krisis global yang melanda dunia. Dengan bukti ini, jelas bahwa UKM dapat diperhitungkan dalam meningkatkan kekompetitifan pasar dan stabilisasi sistem ekonomi yang ada.

Kegiatan UKM meliputi berbagai kegiatan ekonomi, namun sebagian besar berbentuk usaha kecil yang bergerak disektor pertanian. Pada 1996, data Biro Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, jumlah UKM sebanyak 38,9 juta dengan rincian: sektor pertanian berjumlah 22,5 juta (57,9%); sektor industri pengolahan 2,7 juta (6,9%); sektor perdagangan, rumah makan dan hotel sebanyak 9,5 juta (24%); dan sisanya bergerak di bidang lain. Dari segi nilai ekspor nasional (BPS, 1998), Indonesia jauh tertinggal bila dibandingkan ekspor usaha kecil negara-negara lain, seperti Taiwan (65%), China (50%), Vietnam (20%), Hongkong (17%), dan Singapura (17%). Oleh karena itu, perlu dibuat kebijakan yang tepat untuk mendukung UKM seperti antara lain: perijinan, teknologi, struktur, manajemen, pelatihan dan pembiayaan.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. Peranan usaha kecil tersebut menjadi bagian yang diutamakan dalam setiap perencanaan tahapan

pembangunan yang dikelola oleh dua departemen yaitu Departemen Perindustrian dan Perdagangan, serta. Departemen Koperasi dan UKM. Namun, usaha pengembangan yang telah dilaksanakan masih belum memuaskan hasilnya karena pada kenyataannya kemajuan UKM sangat kecil dibandingkan dengan kemajuan yang sudah dicapai usaha besar. Pelaksanaan kebijaksanaan UKM oleh pemerintah selama Orde Baru, sedikit saja yang dilaksanakan, lebih banyak hanya merupakan semboyan saja sehingga hasilnya sangat tidak memuaskan. Pemerintah lebih berpihak pada pengusaha besar hampir di semua sektor, antara lain perdagangan, perbankan, kehutanan, pertanian dan industri.

Dengan adanya kebijakan dan dukungan yang lebih besar seperti perijinan, teknologi, struktur, manajemen, pelatihan dan pembiayaan, UKM diharapkan dapat berkembang pesat. Perkembangan UKM diharapkan dapat bersaing sehat dengan pasar besar di tengah bebasnya pasar yang terjadi saat ini. Selain itu, UKM dapat diharapkan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat, membuka kesempatan kerja, dan memakmurkan masyarakat secara keseluruhan sehingga terciptanya kekompetitifan dan stabilitas perekonomian Indonesia yang baik.

### **Kesalahan Strategi UMKM**

Membangun sebuah usaha yang sukses bukan hal yang mudah bagaikan membalikan telapak tangan. Walaupun sulit para pelaku usaha di Indonesia termasuk banyak yang sukses dalam mengelola bisnisnya dan bisa mempekerjakan banyak pegawai.

Selain banyak pelaku usaha yang sukses, tapi tidak sedikit juga para pelaku usaha yang gulung tikar. Ada banyak kendala yang dihadapi salah satunya dalam hal pemasaran produk. Bahkan menurut hasil penelitian, 83% masalah yang dihadapi para pelaku usaha rata-rata karena mereka belum

memiliki strategi pemasaran yang efektif, sehingga tidak heran bila mereka sering mengalami kesulitan untuk mendapatkan calon pelanggan.

Berikut kesalahan tersebut yang dilansir dari bisnis UKM.

### **1. Kurangnya pemahaman mengenai cara promosi yang efektif**

Sebagian besar pengusaha kurang memahami tentang cara promosi yang efektif. Mereka menganggap kegiatan promosi hanya akan menghabiskan banyak biaya, padahal umpan balik yang mereka terima tidak sebesar apa yang mereka keluarkan. Pemahaman inilah yang membuat pelaku UKM yang memperhatikan strategi promosi, sehingga mereka hanya memasarkan produknya secara tradisional tanpa didukung dengan kegiatan pemasaran yang optimal.

### **2. Kurang melibatkan emosi pelanggan**

Selama ini strategi promosi yang dilakukan pelaku UKM hanya sebatas menonjolkan kelebihan produknya tanpa memahami keinginan maupun emosi para pelanggan. Akibatnya, pelanggan kurang tertarik dengan penawaran yang disampaikan, dan cenderung berpaling ke produk lain yang pelayanannya lebih terjamin.

### **3. Mengikuti strategi promosi perusahaan besar**

Terkadang pelaku UKM menggunakan strategi promosi yang kurang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Mereka cenderung mengikuti trend promosi perusahaan besar yang biasanya lebih memperhatikan citra perusahaan dan pastinya membutuhkan biaya promosi cukup besar. Misalnya saja dengan memasang billboard atau baliho dengan ukuran yang cukup besar, memasang iklan di televisi nasional, maupun melakukan strategi promosi CSR untuk menjaga citra baik perusahaan.

#### **4. Tidak pernah mengukur dan menguji**

Setiap menjalankan strategi promosi, tentunya kita mengharapkan hasil yang optimal dan mendapatkan untung penjualan yang cukup besar. Untuk mewujudkannya, para pelaku UKM harus rajin-rajin mengamati tingkat keefektifan strategi dan melakukan pengujian langsung untuk mengetahui apakah strategi tersebut berjalan lancar atau tidak. Apabila pelaku UKM tidak pernah melakukan pengukuran dan pengujian secara rutin, dikhawatirkan mereka tidak akan mengetahui strategi promosi mana yang paling efektif.

#### **5. Menginginkan semuanya serba instan**

Kebanyakan pelaku UKM menginginkan penjualan optimal dengan menempuh satu langkah promosi yang serba instan. Tentunya hal tersebut sangat bertentangan dengan kondisi di lapangan, dimana pelaku usaha dituntut untuk menjalankan promosi *step by step*, mulai dari menentukan segmentasi pasar, membangun hubungan baik dengan calon konsumen, hingga memberikan solusi tepat bagi para pelanggan Anda.

Dengan menyesuaikan kemampuan dan kebutuhan perusahaan, diharapkan strategi promosi yang dijalankan bisa menghasilkan omset penjualan yang optimal.

#### **Berbagai Masalah dalam UKM**

Kasus yang paling sering dialami oleh UKM adalah keterbatasan modal, disusul kemudian dengan kesulitan dalam pemasaran, sebagian masalah bahan baku yang terlalu mahal, lokasi yang jauh, biaya penyimpanan stok dan mahal.

Jumlah pengusaha yang mengatakan keterbatasan SDM merupakan suatu masalah serius ternyata tidak banyak, baik yang berlokasi di daerah pedesaan maupun di perkotaan.

Hanya sedikit dari mereka yang mengatakan tidak ada masalah serius dengan pemasaran. Hal ini dapat dikaitkan dengan kenyataan bahwa pada

umumnya mereka membuat barang-barang sederhana untuk kebutuhan pasar lokal bagi kelompok masyarakat berpenghasilan rendah. Jumlah responden yang mengaku bahwa persaingan pasar merupakan salah satu masalah serius relatif kecil.

### **Pembahasan Permasalahan**

Dalam literatur, pemasaran sering dianggap sebagai salah satu kendala yang kritis bagi perkembangan UKM. Salah satu aspek yang terkait dengan masalah pemasaran yang umum dihadapi oleh UKM adalah tekanan-tekanan persaingan, baik di pasar domestik dari produk-produk serupa buatan UB dan impor, maupun di pasar ekspor.

Selain terbatasnya informasi, banyak pengusaha kecil dan menengah, khususnya mereka yang kekurangan modal dan SDM dan mereka yang berlokasi di daerah-daerah pedalaman yang relatif terisolasi dari pusat-pusat informasi, komunikasi dan transportasi juga mengalami kesulitan untuk memenuhi standar-standar internasional yang terkait dengan produksi dan perdagangan.

UKM, khususnya UKM di Indonesia menghadapi dua masalah utama dalam aspek finansial: mobilisasi modal awal (star-up capital) dan akses ke modal kerja dan finansial jangka panjang untuk investasi. Lokasi yang terlalu jauh bagi banyak pengusaha yang tinggal di daerah yang relatif terisolasi, persyaratan terlalu berat, urusan administrasi terlalu bertele-tele, dan kurang informasi mengenai skim-skim perkreditan yang ada dan prosedurnya.

Jumlah pengusaha yang membiayai usahanya sepenuhnya dengan uang sendiri atau dengan modal sendiri dan pinjaman, lebih banyak daripada jumlah pengusaha yang menggunakan 100% modal dari pihak lain. Perbedaan kinerja dan perspektif bisnis jangka panjang IK dengan IRT yang merupakan salah satu faktor penting yang selalu dipertimbangkan oleh bank.

Sebagian besar dari pengusaha-pengusaha yang tidak pernah pinjam uang dari bank mengaku bahwa tidak punya agunan merupakan alasan utama mereka; walaupun paling banyak terdapat di kalangan pengusaha IRT. Kurangnya informasi mengenai prosedur peminjaman, atau prosedurnya terlalu sulit dan makan waktu, atau suku bunga pinjaman tinggi. Keterbatasan SDM juga merupakan salah satu kendala serius bagi banyak UKM di Indonesia, terutama dalam aspek-aspek entrepreneurship, manajemen, teknik produksi, pengembangan produk, engineering design, quality control, organisasi bisnis, akuntansi, data processing, teknik pemasaran, dan penelitian pasar. Untuk menanggulangi masalah SDM ini, memberikan pelatihan langsung kepada pengusaha sangat penting dan ini merupakan satu-satunya cara yang paling efektif. Akan tetapi, banyak UKM, khususnya usaha mikro, tidak sanggup menanggung sendiri biaya pelatihan. Keterbatasan SDM merupakan salah satu ancaman serius bagi UKM Indonesia untuk dapat bersaing baik di pasar domestik maupun pasar internasional.

Keterbatasan bahan baku (dan input-input lainnya) juga sering menjadi salah satu kendala serius bagi pertumbuhan output atau kelangsungan produksi bagi banyak UKM di Indonesia. UKM di Indonesia umumnya masih menggunakan teknologi lama/tradisional dalam bentuk mesin-mesin tua atau alat-alat produksi yang sifatnya manual. Perkembangan UKM di Indonesia tidak lepas dari berbagai macam masalah, yang tingkat intensitas dan sifatnya berbeda.

Masalah yang paling sering disebut adalah keterbatasan modal dan kesulitan dalam pemasaran. UKM kurang berkembang karena kurang didukung pemerintah. Kalau di Korea ada kebijakan yang adil untuk memberi kesempatan kepada pedagang sejenis kaki lima untuk berdagang, bukan malah diusir. Bahkan harusnya diberi kemudahan pendanaan. Contoh di Korea

lulusan luar negeri diberi pinjaman untuk modal usaha dengan jaminan ijazah yang mereka punya.

### **Konteks Berubahnya Usaha Berskala Kecil**

Lingkungan bisnis menghadirkan tantangan serius bagi wirausaha dan perusahaan kecil dan menengahnya. Terminologi bisnis berskala kecil dan menengah (*small and medium enterprise business*) melihat tiga perkembangan yang dapat disebut sebagai usaha yang serius pada bisnis tersebut. Jika bisnis tersebut tetap kompetitif atau melampaui pesaing perusahaan yang lebih besar. Tantangan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan superstore
2. Perluasan teknologi informasi dan internet
3. Timbulnya perekonomian global

### **Sebuah Tinjauan Umum**

Sudah cukup banyak studi mengenai kinerja dan kendala-kendala (*growth constraints*) yang dihadapi oleh UKM di berbagai negara. Pada umumnya studi-studi tersebut menganalisis sifat atau pola perkembangan UKM dalam kondisi atau tingkat perekonomian yang berbeda-beda, dan faktor-faktor yang menentukan keberadaan dan pertumbuhan kelompok unit usaha tersebut. Studi-studi ini mencoba menjawab pertanyaan, apakah keberadaan atau pertumbuhan UKM merupakan suatu gejala alami atau suatu proses evaluasi: pada suatu kondisi ekonomi tertentu UKM berkembang sangat pesat, pendominasi sektor-sektor tertentu, sedangkan pada kondisi ekonomi yang lain kelompok unit usaha tersebut akan lenyap dengan sendirinya. Lenyap dapat berarti UKM tersebut gugur atau secara kelompok telah berkembang menjadi Usaha Besar.

### **Keberadaan UKM Secara Alami**

Proses pembangunan ekonomi di suatu negara secara alami menimbulkan kesempatan besar yang sama bagi semua jenis kegiatan ekonomi semua skala usaha. Besarnya (size) suatu usaha tergantung pada sejumlah faktor. Dua diantaranya yang sangat penting adalah pasar dan teknologi (Panandiker, 1996).

Di sektor industri manufaktur, industri skala kecil dan menengah (IKM) membuat berbagai macam produk yang dapat digolongkan ke dalam dua kategori: barang-barang untuk keperluan konsumsi (final demand) dan industri seperti barang-barang modal dan penolong (intermediate demand). Walaupun jenis barangnya sama, IKM memiliki sementasi pasar tersendiri yang melayani kelompok pembeli tertentu.

Perbedaan selera atau pola konsumsi dalam masyarakat untuk barang yang sama juga sangat menentukan besar kecilnya pasar IKM. Jenis barang lainnya di mana khususnya IK memiliki pasar yang secara alami terproteksi dari persaingan IB adalah kerajinan tangan seperti patung, ukir-ukiran, perhiasan, meubel dan dekorasi bangunan dari kayu, rotan atau bamboo.

Di dalam suatu ekonomi modern sekalipun, IKM tetap mempunyai suatu kesempatan besar untuk survive atau bahkan berkembang pesat hanya jika industri tersebut membuat jenis-jenis produk yang proses produksinya tidak mempunyai skala ekonomis, dan mengandung teknologi sederhana. IKM memiliki segmentasi pasar sendiri yang melayani kebutuhan kelompok konsumen tertentu, yang pada umumnya berasal dari kalangan masyarakat berpendapatan menengah ke bawah.

Dalam suatu proses pembangunan yang tercermin dari laju pertumbuhan PDB atau peningkatan pendapatan per kapita, kontribusi IK di negara bersangkutan mengalami perubahan.

### **Kondisi Umum UKM di Negara-Negara Berkembang**

Karakteristik yang melekat pada UKM bisa merupakan kelebihan atau kekuatan yang justru menjadi penghambat perkembangan (growth constraints). Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan serta interaksi keduanya dengan situasi eksternal akan menentukan prospek perkembangan UKM.

Tantangan-tantangan yang dihadapi UKM di manapun juga saat ini dan yang akan datang adalah terutama dalam aspek-aspek berikut ini:

1. Perkembangan teknologi yang pesat: perubahan teknologi mempengaruhi ekonomi atau dunia usaha, dari dua sisi, yakni sisi penawaran dan sisi permintaan.
2. Persaingan semakin bebas: penerapan sistem pasar bebas dengan pola atau sistem persaingan yang berbeda dan intensifitasnya yang lebih tinggi.

### **Ketahanan UKM Dalam Suatu Gejolak Ekonomi**

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 lalu, yang diawali dengan krisis nilai tukar rupiah terhadap dolar AS dan krisis moneter telah mengakibatkan perekonomian Indonesia mengalami suatu resesi ekonomi yang besar. Krisis ini sangat berpengaruh negatif terhadap hampir semua lapisan/golongan masyarakat dan hampir semua kegiatan-kegiatan ekonomi di dalam negeri, tidak terkecuali kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam skala kecil dan menengah. Dampak daripada suatu gejolak ekonomi terhadap UKM perlu dianalisis dari dua sisi, yakni sisi penawaran dan sisi permintaan.

### **Efek Dari Sisi Penawaran**

Efek negatif dari suatu gejolak ekonomi terhadap kinerja (perkembangan dan pertumbuhan output) UKM lewat sisi penawarannya berasal dari dua sumber.

1. Seperti yang dialami oleh Indonesia pada saat krisis mencapai klimaksnya (tahun 1998), akibat pengetatan likuiditas perekonomian nasional maka suku bunga pinjaman menjadi ekstra tinggi. Akibat meningkatnya suku

bunga SBI (Sertifikat Bank Indonesia) yang membuat suku bunga di bank-bank umum menjadi sangat tinggi, ditambah lagi dengan sulitnya pengusaha mendapatkan kredit baru dari bank, banyak usaha, tidak hanya UKM tetapi juga UB mengalami stagnasi.

2. Harga-harga dari bahan-bahan baku serta material-material produksi lainnya juga mengalami peningkatan yang tajam, khususnya bahan-bahan yang diimpor.

Dari sisi produksi, suatu krisis ekonomi seperti yang dialami oleh Indonesia itu juga dapat memberi sejumlah dorongan positif bagi pertumbuhan output di UKM.

### **Kinerja UKM Di Indonesia**

UKM di negara berkembang, seperti di Indonesia, sering dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi dan sosial dalam negeri seperti tingginya tingkat kemiskinan, besarnya jumlah pengangguran, ketimpangan distribusi pendapatan, proses pembangunan yang tidak merata antara daerah perkotaan dan perdesaan, serta masalah urbanisasi. Perkembangan UKM diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap upaya-upaya penanggulangan masalah-masalah tersebut di atas.

Karakteristik UKM di Indonesia, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh AKATIGA, *the Center for Micro and Small Enterprise Dynamic* (CEMSED), dan *the Center for Economic and Social Studies* (CESS) pada tahun 2000, adalah mempunyai daya tahan untuk hidup dan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya selama krisis ekonomi. Hal ini disebabkan oleh fleksibilitas UKM dalam melakukan penyesuaian proses produksinya, mampu berkembang dengan modal sendiri, mampu mengembalikan pinjaman dengan bunga tinggi dan tidak terlalu terlibat dalam hal birokrasi.

UKM di Indonesia dapat bertahan di masa krisis ekonomi disebabkan oleh 4 (empat) hal, yaitu : (1) Sebagian UKM menghasilkan barang-barang konsumsi (*consumer goods*), khususnya yang tidak tahan lama, (2) Mayoritas UKM lebih mengandalkan pada *non-banking financing* dalam aspek pendanaan usaha, (3) Pada umumnya UKM melakukan spesialisasi produk yang ketat, dalam arti hanya memproduksi barang atau jasa tertentu saja, dan (4) Terbentuknya UKM baru sebagai akibat dari banyaknya pemutusan hubungan kerja di sektor formal.

UKM di Indonesia mempunyai peranan yang penting sebagai penopang perekonomian. Penggerak utama perekonomian di Indonesia selama ini pada dasarnya adalah sektor UKM. Berkaitan dengan hal ini, paling tidak terdapat beberapa fungsi utama UKM dalam menggerakkan ekonomi Indonesia, yaitu:

- (1) Sektor UKM sebagai penyedia lapangan kerja bagi jutaan orang yang tidak tertampung di sektor formal,
- (2) Sektor UKM mempunyai kontribusi terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), dan
- (3) Sektor UKM sebagai sumber penghasil devisa negara melalui ekspor berbagai jenis produk yang dihasilkan sektor ini.

Kinerja UKM di Indonesia dapat ditinjau dari beberapa aspek, yaitu (1) nilai tambah, (2) unit usaha, tenaga kerja dan produktivitas, (3) nilai ekspor. Ketiga aspek tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Nilai Tambah**

Kinerja perekonomian Indonesia yang diciptakan oleh UKM tahun 2006 bila dibandingkan tahun sebelumnya digambarkan dalam angka Produk Domestik Bruto (PDB) UKM pertumbuhannya mencapai 5,4 persen. Nilai PDB UKM atas dasar harga berlaku mencapai Rp 1.778,7 triliun meningkat sebesar Rp 287,7 triliun dari tahun 2005 yang nilainya sebesar 1.491,2 triliun. UKM memberikan kontribusi 53,3 persen dari total PDB Indonesia. Bilai dirinci menurut skala usaha, pada tahun 2006 kontribusi Usaha Kecil sebesar 37,7 persen, Usaha Menengah sebesar 15,6 persen, dan Usaha Besar sebesar 46,7 persen.

### **2. Unit Usaha dan Tenaga Kerja**

Pada tahun 2006 jumlah populasi UKM mencapai 48,9 juta unit usaha atau 99,98 persen terhadap total unit usaha di Indonesia. Sementara jumlah tenaga kerjanya mencapai 85,4 juta orang.

### **3. Ekspor UKM**

Hasil produksi UKM yang diekspor ke luar negeri mengalami peningkatan dari Rp 110,3 triliun pada tahun 2005 menjadi 122,2 triliun pada tahun 2006. Namun demikian peranannya terhadap total ekspor non migas nasional sedikit menurun dari 20,3 persen pada tahun 2005 menjadi 20,1 persen pada tahun 2006.

## **BAB 3**

### **WILAYAH PESISIR DAN CAKUPANNYA**

#### **Regulasi Pemerintah**

Peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah sangatlah penting bagi dunia usaha, karena dapat digunakan untuk mengatur kebijakan-kebijakan yang diperlakukan baik Pemerintah Pusat ataupun Pemerintah Daerah. Hal tersebut sangat berkaitan dengan Redistribusi yang akan diberlakukan saat ini ataupun masa yang akan datang, misalnya dalam pengelolaan suatu usaha, pengenaan pajak, yang mana akan dibebankan pada semua warga Negara Indonesia tiada terkecuali.

Undang-undang Republik Indonesia Nomer 27 tahun 2007 tentang pengelolaan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil yang dijelaskan di Bab III yaitu Proses pengelolaan wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil. Pada pasal 5 dijelaskan Pengelolaan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil meliputi kegiatan perencanaan, pemanfaatan, pengawasan, dan pengendalian terhadap interaksi manusia dalam memanfaatkan Sumber Daya Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil serta proses alamiah secara berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pasal 6 dijelaskan Pengelolaan Wilayah Pesisir dan Pulau-pulau Kecil sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 wajib dilakukan dengan cara mengintegrasikan kegiatan :

- a. Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- b. Antar Pemerintah Daerah
- c. Antar Sektor
- d. Antar Pemerintah, Dunia Usaha dan Masyarakat
- e. Antar Ekosistem darat dan Ekosistem Laut, dan
- f. Antar ilmu pengetahuan dan prinsip-prinsip manajemen

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. Pada Bab I Bagian Ketiga Pasal 3 (1) dijelaskan bahwa 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.

Pasal 3 (2) Tujuan Peraturan Menteri :

- a. Meningkatkan efektifitas dan berkelanjutan dalam pemanfaatan wilayah pesisir dan pulau-pulau kecil
- b. Meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat untuk berperan serta dalam PWP-3K
- c. Menjamin dan melindungi kepentingan masyarakat dalam memanfaatkan sumber daya pesisir dan pulau-pulau kecil secara lestari , dan
- d. Memperkuat nilai-nilai kearifan local untuk mendukung proses pembangunan kebangsaan dalam PWP-3-K

Pada Bab II pasal 4 dijelaskan masyarakat mempunyai kesempatan yang sama untuk berperan serta dalam PWP-3-K dalam tahap :

- a. Perencanaan
- b. Pelaksanaan
- c. Pengawasan

Sedangkan didalam Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur Nomer 6 Tahun 2012 menjelaskan Tentang Pengelolaan dan Rencana Zonasi Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil tahun 2012-2032.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 20 tahun2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Bab 2 pasal 3 dijelaskan bahwa UMKM bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam

rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

Pada Bab V pasal 7 (1) Pemerintah dan Pemerintah Daerah menumbuhkan iklim usaha dengan menetapkan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang meliputi aspek :

- a. Pendanaan
- b. Sarana dan prasarana
- c. Informasi usaha
- d. Kemitraan
- e. Perijinan usaha
- f. Kesempatan berusaha
- g. Promosi dagang , dan
- h. Dukungan kelembagaan

Ayat 2 Dunia Usaha masyarakat berperan serta secara aktif membantu menumbuhkan iklim usaha sebagai mana dimaksud pada ayat (1).

Wilayah pesisir adalah daerah pertemuan antara darat dan laut, dengan batas ke arah darat meliputi bagian daratan, baik kering maupun terendam air yang masih mendapat pengaruh sifat-sifat laut seperti angin laut, pasang surut, perembesan air laut (intrusi) yang dicirikan oleh vetegasinya yang khas, sedangkan batas wilayah pesisir ke arah laut mencakup bagian atau batas terluar daripada daerah paparan benua (*continental shelf*), dimana ciri-ciri perairan ini masih dipengaruhi oleh proses alami yang terjadi di darat seperti sedimentasi dan aliran air tawar, maupun proses yang disebabkan oleh kegiatan manusia di darat seperti penggundulan hutan dan pencemaran (Bengen, 2002).

## **Definisi Masyarakat Pesisir**

Masyarakat pesisir secara harafiah diartikan sebagai masyarakat yang berdomisili di wilayah pesisir. Namun pemahaman dalam konteks pengembangan masyarakat (*community development*) “nomenklatur” masyarakat pesisir dipadankan dengan kelompok masyarakat yang berdomisili di wilayah pesisir yang hidupnya masih “tertinggal” (e.g. nelayan, pembudidaya ikan, buruh pelabuhan, dsb) dibandingkan dengan kelompok masyarakat pesisir lainnya (e.g. pedagang, pengusaha perhotelan, dsb) yang lebih sejahtera. Kebijakan sosial ekonomi (pendidikan, kesehatan, ekonomi, infrastruktur, kelembagaan) dalam pengembangan masyarakat pesisir yang “tertinggal” tersebut perlu ditinjau kembali (*revisited*) dan direkayasa ulang (*re-engineering*) mengingat perbaikan seperti penghancuran terumbu karang (*coral reef*), mangrove, serta padang lamun (*seagrass*), pencemaran, maupun bencana laut. Masyarakat pesisir sering disebut sebagai masyarakat miskin, jika dilihat dari tingkat perekonomian.

## **Faktor Penyebab Masyarakat Pesisir Miskin**

Kusumastanto (2006), mengemukakan faktor-faktor penyebab kemiskinan masyarakat pesisir dapat diakibatkan oleh tiga hal yaitu :

1. Biaya tinggi yang harus dibayar sedangkan penerimaan rendah, hal ini terjadi karena struktur pasar yang cenderung monopoli/oligopoli – monopsony/ oligopsoni sehingga terjadi ekonomi biaya tinggi, tidak efisien dan eksploitatif (misal : hubungan *patron-client*)
2. Penerimaan yang rendah disebabkan oleh volume hasil eksploitasi sumberdaya berbanding terbalik dengan harga sehingga peningkatan eksploitasi tidak berdampak pada peningkatan pendapatan.
3. Struktur ekonomi pesisir yang tidak berkembang karena aspek pasar, kebijakan, infrastruktur sosial ekonomi sangat terbatas sehingga penciptaan

peluang sosial dan ekonomi untuk memenuhi kehidupan yang layak sulit berkembang.

Beberapa uraian tersebut menunjukkan bahwa implikasi dari faktor-faktor diatas membawa masyarakat pesisir tidak memperoleh pendapatan yang memadai sedangkan kebijakan sosial ekonomi tidak memberikan solusi nyata maka akhirnya berdampak kepada kemiskinan. Alasan utama kemiskinan dapat dibagi kedalam empat hal, yaitu :

1. Kemiskinan karena aspek teknis biologis sumberdaya pesisir dan laut.
2. Kemiskinan karena kekurangan prasarana keuntungan dan distribusinya kepada seluruh pelaku, serta keberlanjutan sistem sumberdaya pesisir, baik ditingkat ekonomi lokal maupun global.
3. Dimensi masyarakat (*community sustainability*) yang berorientasi pada keberlanjutan masyarakat sebagai sebuah sistem, yang didalamnya mencakup nilai budaya, aturan lokal, pengetahuan dan kohesivitas.
4. Dimensi kelembagaan (*institutional sustainability*), yakni kesinambungan kapasitas finansial, administrasi, dan organisasi, yang menjaga keberlanjutan tiga dimensi sebelumnya.

Kebijakan sosial ekonomi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat pesisir harus didasarkan kepada kondisi sosial, kearifan dan budaya masyarakat pesisir yang tumbuh dan berkembang di akar rumput. Kebijakan yang diambil harus integratif sehingga tidak bisa sektoral, wilayah serta kepentingan dan dapat diimplementasikan dalam rangka pengentasan kemiskinan. Kebijakan tersebut harus diarahkan untuk mengantisipasi kerusakan, daya dukung maupun ketidakseimbang sumber daya pesisir, yang akhirnya akan berakibat kepada penurunan tingkat kesejahteraan masyarakat pesisir. Keberpihakan kebijakan yang secara adil (*fair*) memberikan perhatian kepada kelompok masyarakat yang lemah, tertindas dan rawan perlu diberikan

prioritas khususnya pemenuhan *basic need* melalui kerja produktif bukan belas kasihan.

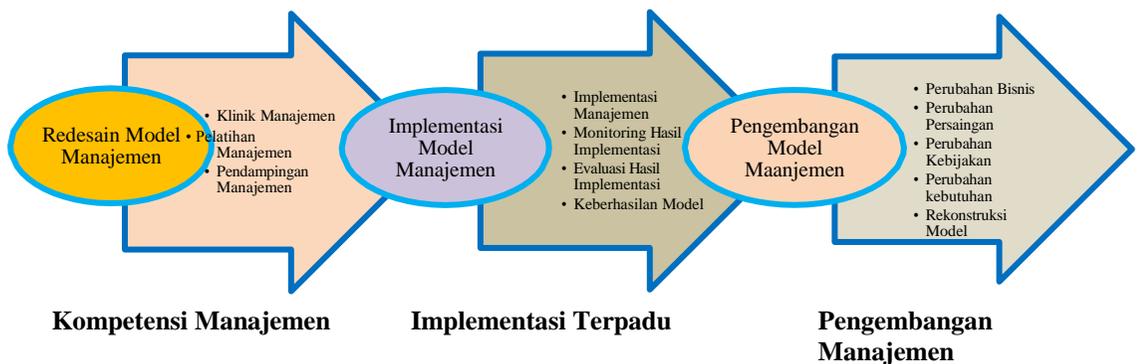
Kebijakan ekonomi seperti insentif, nilai tambah, kelembagaan ekonomi yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis desa seyogyanya menjadi pilar penting bagi tumbuhnya kesejahteraan yang lestari. Pemahaman dan komitmen seluruh stakeholders terhadap kebijakan pengelolaan wilayah pesisir dan sumberdaya pesisir secara berkelanjutan menjadi syarat keberhasilan pengembangan masyarakat pesisir yang lebih sejahtera dan dapat menjadi mesin utama pertumbuhan pembangunan nasional.

**BAB 4**  
**PENGEMBANGAN MANAJEMEN SENTRA UMKM**  
**WILAYAH PESISIR**

**Model Manajemen Yang Efektif**

Di dalam pengembangan manajemen sentra UMKM wilayah pesisir kiranya sangat lah perlu membuat suatu mapping yang disesuaikan dengan kondisi objek wilayah pesisir

Untuk itu perlu dibuat suatu tahapan untuk merumuskamn suatu konsep model manajemen sentra UMKM yang tepat dan efektif bagi pelaku usaha UMKM dengan Mendesain model manajemen sentra UMKM yang digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 4.1. Model Manajemen Sentra UMKM Wilayah Pesisir**

terdiri dari: 1) Desain Model Manajemen, 2) Implementasi Model Manajemen, dan 3) Pengembangan Model Manajemen, seperti nampak pada ilustrasi gambar tersebut diatas, maka dapatlah diuraikan bahwa konsep Model Manajemen Sentra UMKM Masyarakat Pesisir yang efektif bagi pelaku usaha UMKM yang ada pada lokasi sentra UMKM di Jawa Timur terdiri dari :

**(1) Desain Model Manajemen Sentra UMKM**

Pada tahapan Redesain Model Manajemen Sentra UMKM perlu dilakukan usaha-usaha untuk mendisain ulang untuk tercapainya model manajemen sentra UMKM masyarakat pesisir di Jawa Timur yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Aspek Klinik Manajemen yang antara lain meliputi : Klinik Manajemen Sumber Daya Manusia, Klinik Manajemen Produksi, Klinik Manajemen Pemasaran, Klinik Manajemen Keuangan dan Klinik Legalitas Usaha yang dilakukan secara langsung di lokasi usaha Sentra UMKM, dan dilakukan pendampingan materi secara langsung pada saat melakukan klinik tersebut serta disediakan waktu yang cukup bagi pelaku usaha untuk berkonsultasi sesuai dengan kebutuhan pada saat pendampingan.
2. Aspek Pelatihan Manajemen yang antara lain meliputi : program pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM, yang meliputi Manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan legalitas usaha dan disesuaikan karakteristik pelaku usaha di lokasi masing-masing kota yang dijadikan obyek penelitian. materi pelatihan untuk pengembangan fungsi manajemen yang diperlukan dan disesuaikan serta disinergikan dengan program pelatihan antar Institusi pemberi materi pelatihan secara langsung serta pendampingan usaha untuk pengetrapan hasil dari pelatihan yang dilakukan oleh pelaku usaha akan efektif, alokasi waktu lamanya pendampingan ditentukan dan berkelanjutan untuk mendapatkan hasil yang maksimal, disamping itu perlu diberikan juga tambahan materi pelatihan pada saat pendampingan yang berkaitan dengan penggunaan *Information Technology* (IT) dan *business online* dalam kegiatan usaha yang disesuaikan dengan kondisi saat ini. penyelenggara pelatihan lebih baik melakukan kolaborasi antar

institusi dalam kegiatan pelatihan, penyelenggara pelatihan harus menyediakan dan membuka ruang dan waktu konsultasi yang cukup bagi pelaku UMKM, penyelenggara pelatihan hendaknya melakukan sinkronisasi materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM, penyelenggara pelatihan harus mempertimbangkan kompetensi nara sumber/instruktur yang akan memberikan pelatihan. (dari unsur pengusaha, Perguruan Tinggi sebagai Peneliti, Konsultan Bisnis dari Perguruan Tinggi Peneliti, Pemerintah daerah yang terkait dengan pengembangan usaha, Dinas Terkait)

3. Aspek Pendampingan Manajemen : Pelaku usaha UMKM yang berada disentra-sentra pada wilayah pesisir setelah mendapatkan pelatihan secara kontinyu dan terjadwal hendaknya diperlukan pendampingan baik secara mandiri ataupun perwakilan kelompok usaha/sentra UMKM tertentu atau langsung pelaku usaha UMKM setempat, jumlah peserta pelatihan harus dibatasi (maksimal 25 orang) agar kegiatan pelatihan bisa berjalan efektif, serta mempermudah dalam pelaksanaan pendampingan peserta pelatihan dikelompokkan berdasarkan atas kebutuhan pelatihan/pengalaman peserta. Selanjutnya dilakukan pendampingan oleh Perguruan Tinggi, Dinas Terkait, Pemerintah daerah setempat, pengusaha, Dinas Koperasi dan UMKM.

## **(2) Implementasi Model Manajemen Sentra UMKM**

Pada tahapan Implementasi Model Manajemen perlu dilakukan usaha-usaha untuk :

1. Implementasi Manajemen yang antara lain meliputi : identifikasi pelaku usaha dalam melaksanakan model manajemen yang meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan aspek legalitas sesuai dengan kebutuhan pemberian materi pelatihan langsung diberikan juga

tambahan materi pelatihan yang berkaitan dengan penggunaan *Information Technology* (IT) dan *business online* dalam kegiatan usaha), implementasi pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

2. Implementasi Monitoring Manajemen hasil implementasi manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan legalitas usaha melalui cara memberikan pelatihan yang telah disampaikan antara lain meliputi : monitoring hasil redesain manajemen sesuai dengan kondisi riil, monitoring hasil implementasi manajemen di lapangan/tempat pelatihan, monitoring kinerja hasil (yang dapat dicapai). Diharapkan dapat dilakukan evaluasi tindakan terhadap dampak pengetrapan manajemen sentra UMKM dengan kondisi lapangan sehingga dapat dilakukan perbaikan secara langsung melalui rekonstruksi kondisi fisik dengan implementasinya secara riil. Monitoring dapat dilakukan dalam kurun waktu yang memadai agar dapat dipastikan bahwa model manajemen telah diimplementasikan sesuai dengan cara yang benar dan dilakukan secara konsisten sehingga memberikan ruang yang cukup bagi pelaku UMKM untuk menjalankan model manajemen sentra UMKM yang ada ditempat usahanya dan memberikan manfaat riil bagi pelaku usaha di sentra UMKM wilayah pesisir.
3. Evaluasi hasil implementasi manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan legalitas usaha pelatihan yang antara lain meliputi : evaluasi hasil redesain model manajemen dengan kondisi riil, evaluasi hasil implementasi model manajemen di lapangan/tempat, evaluasi kinerja hasil pelatihan (yang dapat dicapai).
4. Keberhasilan model yang antara lain meliputi : manfaat model manajemen sentra UMKM masyarakat pesisir melalui pelatihan

dengan kebutuhan pelaku usaha UMKM, umpan balik (*feedback*) dari peserta pelatihan tentang (saran dan masukan, keluhan maupun rasa kepuasan) terhadap pelatihan yang telah diikuti, serta permintaan tentang kebutuhan pelatihan di waktu mendatang ( dengan materi yang berbeda).

### **(3) Pengembangan Model Manajemen Sentra UMKM**

Pada Pengembangan Model Manajemen perlu dipertimbangkan adanya :

1. Perubahan kebutuhan materi pelatihan yang antara lain meliputi : permintaan atas materi pelatihan yang baru, permintaan atas kualitas materi dalam pelatihan.yang telah disesuaikan dengan kondisi masing-masing wilayah yang menjadi obyek penelitian.
2. Perubahan bisnis yang antara lain meliputi : adanya perkembangan bisnis pada umumnya yang terkait dengan usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha, adanya perubahan pada jenis usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha, serta hal-hal yang mempengaruhi daya saing usaha bagi pelaku usaha.dengan cara menambah varian produk, cara memasarkan produk ,pemberian kemasan yang menarik, menata pembukuan sesuai dengan akuntansi yang sederhana yang mudah dipahami.
3. Perubahan kebijakan yang antara lain meliputi : adanya kebijakan baru dan atau perubahan kebijakan pemerintah yang terkait dengan sektor usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha UMKM, adanya perubahan permintaan (kebutuhan, selera) konsumen atas produk yang dihasilkan oleh pelaku usaha UMKM. Dengan cara pembuatan ijin Usaha, pengurusan NPWP , pengurusan Halal pada produk yang dihasilkan, hal tersebut untuk memudahkan pelaku usaha untuk mengembangkan usahanya dan mempermudah dalam pengajuan kredit perbankan. Dan pembayaran pajak
4. Perubahan kebutuhan yang antara lain meliputi : adanya perubahan

pelaku usaha di pasar yang sama (perilaku pengusaha) yang sangat mempengaruhi kegiatan usaha bagi pelaku usaha UMKM, adanya perubahan pada pola atau model manajemen dalam menjalankan kegiatan usaha bagi pelaku usaha UMKM (khususnya pada penggunaan IT) yang berkembang sekarang ini, adanya perubahan pada kebutuhan dan permintaan (*needs and wants*) serta selera dari konsumen terhadap variasi produk maupun pola bisnis yang dijalankan oleh pelaku usaha UMKM. Perubahan-perubahan tersebut harus disesuaikan dengan lokasi atau daerah yang diteliti.

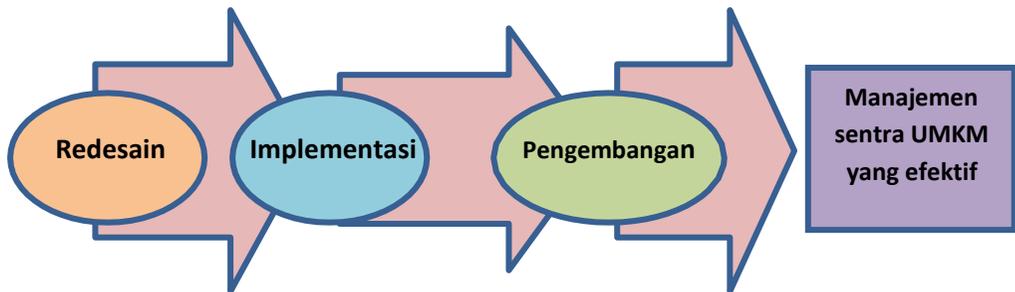
5. Rekonstruksi Model yang antara lain meliputi : adanya perubahan atas sumberdaya pemilik/pelaku usaha UMKM (usaha telah berkembang), adanya perubahan pada bisnis yang dijalankan (ingin menjadi bisnis modern) yang selama ini dijalankan oleh pelaku usaha UMKM, adanya perubahan pada selera pasar (keinginan untuk pindah bisnis), serta adanya keinginan untuk berubah dan berkembang (pindah dari zona yang sekarang ini digeluti) ke zona lain yang dianggap akan menjadikan pelaku usaha UMKM lebih baik.yang mudah dijangkau oleh konsumen infrasturktur perlu mendapat perhatian.

Model manajemen yang efektif di wilayah pesisir pantai di Jawa Timur dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu : a) model manajemen sentra UMKM bersifat non fisik dan b) model manajemen sentra UMKM bersifat fisik. Untuk memberi gambaran yang lebih jelas dari kedua model sebagai berikut:

### **1. Rumusan Model Manajemen Sentra UMKM-Bersifat Non Fisik**

Manajemen yang bersifat non fisik terkait dengan sentra UMKM, mengharuskan untuk melakukan rumusan model yang agak berbeda dengan yang bersifat fisik, oleh karena itu telah diidentifikasi tiga unsur utama yang layak untuk menjadi bagian penting didalam rumusan model yang terdiri: a) tahap redesain, b) tahap monitoring, c) tahap pengembangan. Selanjutnya

tahapan tersebut dapat digambarkan secara detail dalam rumusan model sebagai berikut:



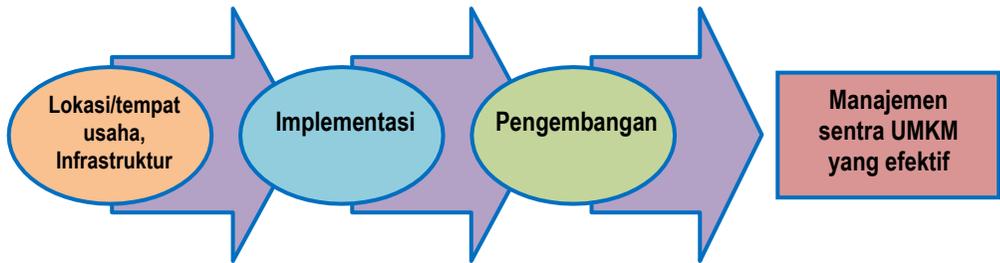
**Gambar 4.2 Model Manajemen Sentra UMKM-Bersifat Non Psikik**

Model tersebut diatas meliputi tiga tahapan, dimana tahapan satu dengan tahapan berikutnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan harus dilakukan secara berurutan agar menghasilkan tahapan yang komprehensif.

Implementasi model ini memerlukan waktu delapan belas bulan yang terdiri: a) waktu enam bulan untuk mengimplementasikan redesain manajemen sentra UMKM dalam bentuk non psikik, b) enam bulan kedua melakukan evaluasi atas hasil implementasi redesain dan c) waktu enam bulan terakhir untuk pengembangan manajemen sentra UMKM yang memerlukan rekonstruksi model, karena adanya perubahan situasi dan kondisi yang bersifat alami dan dinamis.

## **2. Rumusan Model Manajemen Sentra UMKM-Bersifat Psikik**

Pengelolaan manajemen yang sifatnya sifat psikik yang terkait dengan sentra UMKM, mengharuskan untuk melakukan rumusan model yang agak berbeda dengan yang bersifat non psikik, oleh karena itu telah diidentifikasi tiga unsur utama yang layak untuk menjadi bagian penting di dalam rumusan model yang terdiri: a) Lokasi/tempat usaha, infrastruktur, b) monitoring c) pengembangan. Selanjutnya tahapan tersebut dapat digambarkan secara detail dalam rumusan model sebagai berikut:



**Gambar 4.3 Model Manajemen Sentra UMKM-Bersifat Pisik**

Model tersebut di atas meliputi tiga tahapan, dimana tahapan satu dengan tahapan berikutnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan harus dilakukan secara berurutan agar menghasilkan tahapan yang komprehensif. Implementasi model ini memerlukan kurun waktu 18 bulan yang terdiri: a) waktu enam bulan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan terkait manajemen sentra UMKM dalam bentuk non. pisik, b) enam bulan kedua melakukan monitoring atas hasil pelatihan dan c) waktu enam bulan untuk pendampingan pengembangan model dalam rangka menghadapi perubahan selera konsumen dan lingkungan global.

### **Pengujian Efektivitas Model Manajemen sentra UMKM**

Rumusan model tersebut belum diuraikan secara detail tentang operasional di lapangan, karena masih harus dilakukan pengujian terkait dengan tingkat efektivitas atau kelayakan modelnya, oleh karena itu harus disusun instrumen yang dapat dipergunakan untuk mengungkap seberapa besar tingkat efektivitasnya. Instrumen merupakan satu media yang dimanfaatkan untuk mengetahui persepsi dari pelaku UMKM tentang model pengelolaan sentra UMKM yang diharapkan menjadi lebih baik dibanding kondisi sebelum. Adapun tujuan dari desain pengukuran ini adalah ingin mengungkap tentang persepsi pelaku usaha terkait dengan rumusan model pengelolaan sentra UMKM secara obyektif agar hasilnya dapat diimplementasikan dimasa

mendatang. Adapun tahapan dalam pengujian model dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi indikator yang ada didalam rumusan model manajemen sentra UMKM baik yang bersifat non pisik maupun pisik
2. Menentukan jenis skala pengukuran didalam kuesioner dengan menggunakan skala Likert dan hasil pengukuran dengan menggunakan skala interval yaitu lima tingkatan/interval
3. Mendesain kuesioner yang terkait dengan pengungkapan persepsi pelaku usaha atas “Rumusan Model Manajemen Sentra UMKM”
4. Menyebarkan kuesioner kepada 28 responden (*purposive sampling*) yang berada di lima lokasi sentra UMKM wilayah pesisir pantai.
5. Melakukan tabulasi data terkait jawaban 28 responden, agar dapat mengungkap tingkat efektivitas “Rumusan Model Manajemen” sesuai dengan persepsi pelaku usaha
6. Melakukan telaah lebih mendalam tentang persepsi pelaku usaha atas “Rumusan Model Manajemen” yang telah dibuat, kemudian dievaluasi tentang kelemahan yang perlu di sempurnakan lebih lanjut.

Untuk memberikan gambaran detail tentang jawaban responden dan persepsi sekelompok pelaku usaha terhadap “rumusan model manajemen sentra UMKM”.

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah diinterpretasikan bahwa model manajemen sentra UMKM wilayah pesisir pantai di Jawa Timur yang sifatnya Non Pisik dirasakan perlu adanya perbaikan dalam kondisi untuk menjadi lebih baik sehingga perlu adanya perbaikan didalam pengembangan pelaku usaha UMKM plementasikan, dengan melihat rata-rata nilai persepsi responden sebagai pelaku usaha yang berada pada sentra-sentra UMKM yang menjadi obyek penelitian sebesar 90.52%. Nilai persepsi atas model manajemen yang efektif ini kategorinya sangat tinggi, oleh karenanya program-program pelatihan manajemen dan lainnya yang berkaitan dengan

aspek manajerial usaha sangat tepat dan perlu untuk diimplementasikan pada model manajemen sentra UMKM dalam pengembangan pelaku UMKM wilayah pesisir dalam rangka meningkatkan kompetensi para pelaku usaha untuk menjalankan kegiatan usahanya secara mandiri.

Model-manajemen dilaksanakan sangat tepat dan diperlukan oleh para pelaku usaha UMKM yang ada pada sentra UMKM wilayah pesisir di 5 kota/kabupaten Jawa Timur ini dengan mempertimbangkan pada aspek manajemen sumberdaya manusia, aspek manajemen produksi, aspek manajemen pemasaran aspek manajemen keuangan dan aspek legalitas usaha. Metode (format) pelatihan, tempat/lokasi pelatihan, penyelenggaraan pelatihan, materi pelatihan, peserta pelatihan, orientasi pelatihan, serta melibatkan peran serta *stakeholder* dalam rangka untuk kolaborasi dan mensinergikan kegiatan program pelatihan yang selama ini ada pada mereka, sehingga kemanfaatannya bagi pelaku UMKM wilayah pesisir akan sangat besar dalam menjalankan kegiatan bisnis atau usahanya. Perlu kita ketahui bahwa masing-masing *stakeholder* (Perguruan Tinggi, Dinas Koperasi dan UMKM, pemerintah daerah setempat serta Dinas terkait lainnya yang ada di birokrasi, kalangan bisnis, lembaga perbankan, lembaga-lembaga formal lainnya, serta kelompok-kelompok usaha dan asosiasi) mempunyai kegiatan program pelatihan yang berbeda-beda dengan orientasi yang berbeda pula, dan apabila hal ini bisa kita sinergikan bersama, maka program-program pelatihan yang ada akan menjadi semakin bermanfaat bagi pelaku usaha UMKM Wilayah pesisir.

Dalam redesain model manajemen sentra UMKM wilayah pesisir terutama difokuskan pada program pendampingan langsung di lokasi usaha pelaku UMKM yang ada pada sentra-sentra UMKM. Hal ini jelas terlihat dari persepsi jawaban responden pelaku usaha pada item pernyataan nomor 9 pada kuesioner yang menunjukkan score pada angka 95.6% Hal ini menunjukkan bahwa metode pendampingan langsung di lokasi usaha pelaku UMKM pada

program pelatihan manajemen sangat dikehendaki dan diperlukan bagi pelaku usaha UMKM yang berada di sentra-sentra UMKM yang ada di 5 kota/kabupaten di Jawa Timur.

Selain metode pendampingan langsung di lokasi usaha pelaku UMKM, pelaku usaha sangat memerlukan dan menghendaki adanya sinergi dan kolaborasi dari pihak-pihak yang mempunyai program pelatihan manajemen bagi pelaku UMKM. Dengan adanya sinergi dan kolaborasi diantara penyelenggara yang mempunyai program pelatihan ini, pelaku usaha UMKM akan mendapatkan manfaat yang sangat banyak, khususnya dari perspektif atau sudut pandang yang berbeda-beda dalam penanganan usaha UMKM dari masing-masing dinas/birokrasi, institusi, lembaga, kelompok usaha maupun asosiasi usaha yang selama ini juga sangat peduli dengan perkembangan usaha pelaku UMKM itu sendiri. Hal ini tercermin dari persepsi jawaban responden yang sangat menghendaki adanya kolaborasi serta sinkronisasi penyelenggaraan pelatihan manajemen yang membutuhkan sinergi dari pihak *stakeholder* (akademisi, birokrasi dan pelaku bisnis) dengan skor jawaban 90% atau sangat tinggi, agar dapat memberi manfaat yang optimal bagi pengembangan manajemen dan bisnis UMKM, sehingga program pelatihan yang ada dapat juga disinergikan dengan dengan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari pelaku UMKM dan pada gilirannya pelatihan manajemen yang diselenggarakan akan menjadi lebih efektif untuk pengembangan manajemen dan bisnis pelaku UMKM.

### **Mengevaluasi Efektivitas Rumusan Model**

Berdasarkan persepsi 28 pelaku usaha UMKM wilayah pesisir pantai pada lima lokasi obyek penelitian yang telah dijadikan sampel pengujian rumusan model manajemen, selanjutnya dikaji lebih mendalam melalui *focus group* discussion dari kalangan akademisi dan penggiat UMKM untuk memperoleh masukan yang bersifat konstruktif dan masif, sehingga dihasilkan suatu "model manajemen sentra UMKM" yang efektif di wilayah pesisir pantai

yang lebih aplikatif dan sesuai dengan karakteristik sentra UMKM yang berada pada wilayah pesisir pantai melalui *focus group discussion* (FGD) yang dihadiri oleh tim peneliti dan kalangan akademisi, maka dapat direkomendasi beberapa catatan perbaikan model manajemen sentra UMKM wilayah pesisir pantai sebagai berikut:

1. Perlu mendisain klinik manajemen yang terkait dengan manajemen sumberdaya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan legalitas usaha pada masing-masing lokasi yang menjadi obyek penelitian
2. Perlunya desain program pelatihan yang terkait dengan kebutuhan manajemen bagi pelaku UMKM, agar masyarakat dapat meningkatkan *hardskill* dan *softskill* yang lebih memadai terkait dengan aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan legalitas usaha sehingga masyarakat sebagai subyek dan obyek UMKM dapat memiliki kompetensi yang lebih mumpuni untuk mengelola usaha yang sudah ditekuni selama ini dan dijadikan sandaran ekonomi bagi kehidupan keluarganya, bahkan kedepannya nanti sentra UMKM di wilayah pesisir pantai dapat menjadi sistem perekonomian yang terstruktur dan mandiri.
3. Pemerintah daerah setempat meredesain lokasi usaha yang lebih memadai dengan cara merelokasi pada tempat baru di luar area yang sekarang ditempati bukanlah desain yang sesuai dengan harapan pelaku UMKM, untuk kenyamanan pengunjung dan pelaku usaha.
4. Pemerintah daerah setempat meredesain tempat usaha menjadi lebih luas dan modern, bersih dengan sarana dan prasarana yang sesuai standard dengan cara merelokasi pada tempat baru di luar area yang sekarang ditempati, bukanlah desain tersebut yang diharapkan pelaku UMKM, karena hal ini membutuhkan proses adaptasi baru dan memerlukan waktu yang cukup lama, khususnya terkait dengan pengunjung yang lama dan pengunjung yang baru hal ini memerlukan sosialisasi.

5. Redesain lokasi usaha yang terletak diluar area sentra UMKM, sebaiknya juga ditata ulang secara *ter-integrated* dengan lokasi usaha secara terpadu lainnya walaupun hal ini bukan sesuatu yang mudah tetapi dapat dilakukan jika lahan tersedia secara layak dan dijaga kebersihannya.

### **Manajemen Sentra UMKM Secara Non Pisik**

Tahap ini merupakan tahapan terakhir dalam rumusan model manajemen, oleh karena itu pemodelannya harus mencakup berbagai aspek permasalahan yang terjadi ditengah komunitas sentra UMKM. Manajemen sentra UMKM di wilayah pesisir pantai dibedakan menjadi dua kelompok karena karakterisiik pengembangan model manajemen sangat berbeda dengan pengembangan model manajemen usaha lain yaitu:

Model manajemen sentra UMKM adalah suatu pola pengelolaan usaha yang diimplementasikan oleh sekelompok usaha dalam satu kawasan atau kelompok masyarakat, oleh karena itu model manajemen sentra UMKM sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja dari kelompok usaha tersebut. Model manajemen sentra UMKM tidak dapat digunakan secara umum karena setiap kelompok usaha atau organisasi memiliki karakteristik yang berbeda namun karakteristik dari setiap kelompok usaha atau masyarakat tentu memiliki satu kesamaan yang terkait dengan aktivitasnya.

## **(1) Implementasi Manajemen Sentra UMKM**

Pada tahapan Implementasi Model Manajemen perlu dilakukan usaha-usaha untuk :

1. **Implementasi Manajemen** yang antara lain meliputi : identifikasi pelaku usaha dalam melaksanakan pelatihan manajemen yang meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan aspek legalitas sesuai dengan kebutuhan (pemberian materi pelatihan langsung dengan pendampingan usaha, alokasi waktu lamanya pendampingan minimal 6 bulan, perlunya diberikan juga tambahan materi pelatihan pada saat pendampingan yang berkaitan dengan penggunaan *Information Technology* (IT) dan *business online* dalam kegiatan usaha), implementasi pelatihan sesuai dengan kebutuhan.
2. **Implementasi Monitoring.** Manajemen hasil implementasi manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan legalitas usaha melalui cara memberikan pelatihan yang telah disampaikan antara lain meliputi : monitoring hasil redesign manajemen sesuai dengan kondisi riil, monitoring hasil implementasi manajemen di lapangan/tempat pelatihan, monitoring kinerja hasil (yang dapat dicapai). Diharapkan dapat dilakukan evaluasi tindakan terhadap dampak pengetrapan manajemen sentra UMKM dengan kondisi lapangan sehingga dapat dilakukan perbaikan secara langsung melalui rekonstruksi kondisi fisik dengan implementasinya secara riil. Monitoring dapat dilakukan dalam kurun waktu yang memadai agar dapat dipastikan bahwa model manajemen telah diimplementasikan sesuai dengan cara yang benar dan dilakukan secara konsisten sehingga memberikan ruang yang cukup bagi pelaku UMKM untuk menjalankan model manajemen sentra UMKM yang ada ditempat usahanya dan memberikan manfaat riil bagi pelaku usaha di sentra UMKM wilayah pesisir.

3. **Evaluasi hasil implementasi.** Manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan legalitas usaha pelatihan yang antara lain meliputi : evaluasi hasil redesain model manajemen dengan kondisi riil, evaluasi hasil implementasi model manajemen di lapangan/tempat, evaluasi kinerja hasil pelatihan (yang dapat dicapai).
4. **Keberhasilan model.** yang antara lain meliputi : manfaat model manajemen sentra UMKM masyarakat pesisir melalui pelatihan dengan kebutuhan pelaku usaha UMKM, umpan balik (*feedback*) dari peserta pelatihan tentang (saran dan masukan, keluhan maupun rasa kepuasan) terhadap pelatihan yang telah diikuti, serta permintaan tentang kebutuhan pelatihan di waktu mendatang (dengan materi yang berbeda).

## (2) Pengembangan Manajemen Sentra UMKM

Pada Pengembangan Model Manajemen perlu dipertimbangkan adanya:

1. **Perubahan bisnis** yang antara lain meliputi : adanya perkembangan bisnis pada umumnya yang terkait dengan usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha, adanya perubahan pada jenis usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha, serta hal-hal yang mempengaruhi daya saing usaha bagi pelaku usaha dengan cara menambah varian produk, cara memasarkan produk, pemberian kemasan yang menarik, menata pembukuan sesuai dengan akuntansi yang sederhana yang mudah dipahami
2. **Perubahan Persaingan** antara lain meliputi adanya perkembangan pelaku usaha pada produk, kualitas, varian, harga produk yang ditawarkan dengan pelaku usaha UMKM baik yang berada di sentra-sentra UMKM ataupun yang berada diluar sentra UMKM
3. **Perubahan kebijakan** yang antara lain meliputi : adanya kebijakan baru dan atau perubahan kebijakan pemerintah yang terkait dengan sektor usaha

yang dilakukan oleh pelaku usaha UMKM, adanya perubahan permintaan (kebutuhan, selera) konsumen atas produk yang dihasilkan oleh pelaku usaha UMKM. Dengan cara pembuatan ijin Usaha, pengurusan NPWP, pengurusan Halal pada produk yang dihasilkan, hal tersebut untuk memudahkan pelaku usaha untuk mengembangkan usahanya dan mempermudah dalam pengajuan kredit perbankan. Dan pembayaran pajak

4. **Perubahan kebutuhan** yang antara lain meliputi : adanya perubahan pelaku usaha di pasar yang sama (perilaku pengusaha) yang sangat mempengaruhi kegiatan usaha bagi pelaku usaha UMKM, adanya perubahan pada pola atau model manajemen dalam menjalankan kegiatan usaha bagi pelaku usaha UMKM (khususnya pada penggunaan IT) yang berkembang sekarang ini, adanya perubahan pada kebutuhan dan permintaan (*needs and wants*) serta selera dari konsumen terhadap variasi produk maupun pola bisnis yang dijalankan oleh pelaku usaha UMKM. Perubahan-perubahan tersebut harus disesuaikan dengan lokasi atau daerah yang diteliti.
5. **Rekonstruksi Model** yang antara lain meliputi : adanya perubahan atas sumberdaya pemilik/pelaku usaha UMKM (usaha telah berkembang), adanya perubahan pada bisnis yang dijalankan (ingin menjadi bisnis modern) yang selama ini dijalankan oleh pelaku usaha UMKM, adanya perubahan pada selera pasar (keinginan untuk pindah bisnis), serta adanya keinginan untuk berubah dan berkembang (pindah dari zona yang sekarang ini digeluti) ke zona lain yang dianggap akan menjadikan pelaku usaha UMKM lebih baik.yang mudah dijangkau oleh konsumen infrastruktur perlu mendapat perhatian.

#### **Manajemen Sentra UMKM bersifat Pisik**

Manajemen sentra UMKM yang bersifat pisik lebih mengarah pada bagaimana cara mengelola aspek lokasi / tempat usaha, dan berbagai

infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung fasilitas yang memadai serta dapat meningkatkan aspek pelayanan, keamanan dan kenyamanan pada pengunjung selama berinteraksi dengan pelaku usaha UMKM di wilayah pesisir pantai. Sedangkan Manajemen sentra UMKM yang bersifat fisik juga dilakukan secara *ter-integrated* dengan melibatkan pemangku kepentingan secara menyeluruh baik dari kalangan pemerintah, pengusaha, tokoh masyarakat akademisi dan pelaku usaha itu sendiri, sehingga menghasilkan fasilitas yang lebih memadai untuk pelayanan pengunjung dan pelaku usaha.

### **1. Tahap Redesain**

Redesain merupakan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi pemerintah, perguruan tinggi, perusahaan atau sekelompok masyarakat untuk penataan ulang (tata kelola) baru dengan harapan memperoleh tingkat efektivitas dan efisiensi yang lebih baik. Redesain pengelolaan suatu organisasi sering dirasakan kurang memberi manfaat bagi sekelompok pelaku UMKM bahkan tidak memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan usaha yang berada pada sentra UMKM wilayah pesisir pantai, karena redesign dilakukan secara parsial oleh pihak tertentu tanpa mengkaji lebih mendalam apa yang sebenarnya dibutuhkan masyarakat, oleh karena itu redesign membutuhkan koordinasi dan kerjasama dengan pihak terkait agar pengelolaan fasilitas fisik yang berada di wilayah pesisir pantai dan sentra UMKM mampu memberi kontribusi bagi masyarakat dalam menjalankan aktivitas usahanya.

Fasilitas fisik sentra UMKM yang berada di wilayah pesisir pantai, masih memerlukan penataan yang *ter-integrated*, agar semua aspek fisik yang berada di tengah sentra UMKM dapat memberi nilai tambah terhadap rasa aman dan nyaman masyarakat yang berkunjung serta mengunjungi sentra UMKM yang berada di wilayah pesisir pantai. Pengelolaan tempat usaha yang dilakukan oleh pelaku usaha di sentra UMKM memiliki tingkat implementasi yang berbeda beda, oleh karena itu penataan tempat usaha masih

membutuhkan inovasi dan kreativitas yang optimal lagi terutama kemampuan mencerminkan pengelolaan lokasi usaha yang sesuai dengan harapan pengunjung dan pelaku usaha, serta infrastruktur di wilayah pesisir pantai dan sentra UMKM, sehingga upaya tersebut turut menciptakan nuansa yang nyaman, aman pada seluruh aspek fasilitas fisik yang berada pada sentra UMKM di wilayah pesisir pantai. Untuk menggambarkan secara lengkap tentang redesain pengelolaan sentra UMKM yang bersifat fisik dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **Redesain lokasi usaha**, lokasi usaha di area sentra UMKM wilayah pesisir pantai secara fisik sulit dilakukan perubahan karena beberapa pertimbangan diantaranya: a) lahan yang terbatas, b) status lahan, c) struktur lokasi usaha dan d) lokasi usaha, oleh karena itu pengelolaan lokasi usaha tidak memungkinkan berorientasi pada luasnya lahan tetapi mengarah pada terbentuknya lokasi usaha yang lebih tertata kualitasnya, baik dari aspek desain, terutama upaya penciptaan nuansa yang aman dan nyaman serta berkarakteristik sedangkan redesain tempat usaha, tempat usaha merupakan wilayah individual setiap pelaku usaha UMKM, oleh karena itu redesain pengelolaan tempat usaha dan karakteristiknya sangat ditentukan oleh selera pemiliknya, namun perlu disadari bahwa sentra UMKM merupakan suatu kawasan usaha yang harus dijaga dan dipelihara secara bersama oleh seluruh komunitas yang berada didalamnya agar keberadaan sentra UMKM dapat menjadi suatu kawasan yang kondusif untuk memutar roda perekonomian masyarakat setempat. Tempat usaha yang berada di sentra UMKM sebaiknya dapat mencerminkan keamanan dan kenyamanan bagi pengunjung, jenis barang dan berbagai cara mendisplay barang dagangan dapat disesuaikan dengan selera pemilik.

Pengelolaan tempat usaha di kawasan sentra UMKM sebaiknya mencerminkan karakteristik diantaranya:

- a. Memberi identitas tempat usaha dengan tulisan yang khas yang disesuaikan dengan karakter yang ada di wilayah pesisir pantai masing-masing
  - b. Tempat usaha yang mencerminkan nilai kearifan lokal dan nilai budaya dari masyarakat setempat
  - c. Perilaku dan pelayanan dari para pemiliknya/penjual yang menampilkan budaya lokal masyarakat setempat
2. **Redesain infrastruktur**, infrastruktur merupakan ketersediaan ragam fasilitas yang dapat mendukung terciptanya pelayanan pengunjung yang aman, nyaman dan tenang di kawasan sentra UMKM. Infrastruktur umumnya lebih banyak dipersiapkan oleh lembaga, organisasi atau kelompok komunitas karena infrastruktur lebih bersifat universal dan sulit dipenuhi secara individu, oleh karena itu perlu perencanaan, penyediaan, pengawasan, pemeliharaan yang terpadu dalam rangka mewujudkan infrastruktur yang aman dan nyaman.

Infrastruktur di lokasi sentra UMKM dan di wilayah pesisir pantai seharusnya di rancang secara terpadu mulai dari sarana prasarana menuju lokasi sentra UMKM (jalan, denah lokasi/petunjuk arah), dekat lokasi sentra UMKM (tempat parkir, taman dan fasilitas umum), sarana dan prasarana di lokasi sentra UMKM, Pengelolaan infrastruktur di lokasi sentra UMKM seharusnya memiliki makna khusus agar dapat memberi karakteristik dan nilai keunikan di lokasi pesisir pantai dengan memperhatikan hal sebagai berikut:

- a. Menyediakan infrastruktur penunjang yang memadai untuk menuju kearah lokasi sentra UMKM (jalan yang layak, denah dan petunjuk arah menuju sentra UMKM yang lengkap dan jelas dari segala arah kota dan jarak)

- b. Menyediakan infrastruktur penunjang di area dekat wilayah pesisir pantai yang memadai, aman dan nyaman (tempat parkir kendaraan, kamar mandi, tempat istirahat, taman yang asri dan sarana komunikasi & informasi)
- c. Penyediaan infrastruktur yang mencerminkan nilai kearifan lokal dan nilai budaya dari masyarakat setempat, agar pengunjung dapat merasakan situasi yang aman, dan nyaman
- d. Terus mengembangkan infrastruktur yang memadai dari waktu ke waktu tanpa meninggalkan karakteristik budaya dan nilai-nilai kearifan lokal dari masyarakat setempat. Biasanya setiap lokasi sentra UMKM memiliki satu keunikan yang tidak dimiliki oleh kota lainnya, inilah yang harus digali dan dikembangkan secara berkesinambungan.

Manajemen sentra UMKM yang bersifat pisik banyak melibatkan unsur pemangku kepentingan baik dari pemerintah, pelaku bisnis, akademisi dan masyarakat serta pelaku UMKM sendiri, oleh karena itu diperlukan pola interaksi yang *ter-integrated* dari para pemangku kepentingan agar dapat menghasilkan satu kebijakan yang aplikatif dan berkelanjutan.

## **2. Tahap Monitoring**

Monitoring merupakan proses dan upaya untuk menjamin keberlanjutan hasil redesain pengelolaan sentra UMKM agar dapat diimplementasikan secara benar dan konsisten sesuai dengan tujuannya. Hal yang sering diabaikan oleh para perumus kebijakan adalah membiarkan pelaku usaha tidak melakukan pengelolaan sentra UMKM sesuai yang diinginkan tanpa adanya monitoring yang memadai, sehingga dalam kurun waktu tertentu hasil dari redesain pengelolaan sentra UMKM tidak dapat berfungsi lagi dengan baik.

Monitoring dapat dipergunakan sebagai instrumen untuk

mengevaluasi terkait dengan manajemen sentra UMKM yang telah diterapkan pada sekelompok usaha di sentra UMKM, apakah hasil redesain tersebut telah sesuai dengan kondisi riil yang ada di lapangan, karena seringkali dilakukan suatu kebijakan tanpa memperhatikan kondisi riil yang dihadapi secara langsung oleh para pelaku UMKM.

Melalui monitoring secara langsung terhadap kondisi riil sentra UMKM, diharapkan dapat dilakukan evaluasi tindakan terhadap dampak tata kelola dengan kondisi di lapangan, sehingga dapat dilakukan perbaikan secara langsung melalui rekonstruksi kondisi fisik dengan implementasinya secara riil. Monitoring dapat dilakukan dalam kurun waktu yang memadai agar dapat dipastikan bahwa tata kelola fasilitas fisik telah diimplementasikan sesuai dengan cara yang benar dan dilakukan secara konsisten, sehingga memberi ruang yang cukup bagi pelaku UMKM untuk mengelola fasilitas fisik yang ada ditempat usahanya dan memberi manfaat secara riil baginya dalam meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada pengunjung serta mendorongnya untuk datang belanja di sentra UMKM.

Tahap monitoring akan dilakukan melalui tiga jenjang yaitu evaluasi redesain fisik, evaluasi hasil implementasi pengelolaan fisik serta evaluasi kinerja hasil. Untuk memberi penjelasan yang detail, dapat disajikan dalam gambar sebagai berikut:

Monitoring yang dilakukan tentu dapat memahami dengan benar apa yang menjadi kebutuhan riil para pelaku usaha, sehingga desain pengelolaan sentra UMKM dapat diimplementasikan dengan cara yang benar serta memberi dampak positif terhadap keberhasilan usaha pada satu kawasan tertentu. Program monitoring yang memadai memerlukan waktu delapan belas bulan yang terbagi menjadi tiga periode yaitu:

- a. **Enam bulan pertama** digunakan untuk melakukan evaluasi secara langsung atas kesesuaian penerapan manajemen sentra UMKM yang

dilakukan oleh pelaku usaha terutama yang terkait dengan penyesuaian konsep pengelolaan dengan kondisi nil masing-masing pelaku usaha UMKM. Kegiatan ini diharapkan mampu melakukan modifikasi konsep manajemen sentra UMKM yang telah di desain agar selaras dengan kondisi nil di lapangan, sehingga penerapan semua aspek manajemen sentra UMKM dapat berjalan dengan konsisten dan termonitor dengan mudah melalaui konsultasi langsung selama proses monitoring yang di lakukan setiap waktu (setiap minggu) oleh tim monitoring yang telah ditunjuk melalui sebuah kerjasama pihak terkait.

- b. **Enam bulan kedua** digunakan untuk melakukan evaluasi hasil atas implementasi pengelolaan sentra UMKM selama enam bulan pertama, adapun tujuan tahap ini adalah untuk memastikan bahwa serangkaian proses pengelolaan sentra UMKM yang telah dilakukan selama enam bulan pertama tetap berjalan secara konsisten serta melihat secara langsung keberhasilan implementasi dari semua aspek manajemen sentra UMKM, baik pengelolaan lokasi usaha, tempat usaha maupun infrastruktur yang berada di kawasan tersebut. Evaluasi akhir dari tahap ini adalah mengukur dampak positif yang muncul atas kinerja usaha pelaku UMKM bagi perkembangan dan keberhasilan usahanya.
- c. **Enam bulan ketiga** digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja hasil yaitu mengetahui keberhasilan dari implementasi seluruh aspek pengelolaan sentra UMKM terhadap aktivitas usahanya dengan cara melakukan evaluasi keberhasilan dari implementasi pengelolaan sentra UMKM, merekonstruksi model pengelolaan sentra UMKM sesuai dengan kebutuhan serta membuat indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan semua aspek pengelolaan sentra terhadap kinerja usaha sentra UMKM di wilayah pesisir pantai di Jawa Timur.

Program monitoring merupakan bagian dari model manajemen sentra

UMKM yang efektif bagi pelaku usaha, namun pelaksanaan monitoringnya memerlukan pemikiran yang komprehensif karena membutuhkan sumberdaya pendamping (mentor), waktu dan biaya, oleh karena itu tahap monitoring akan berhasil jika para pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengembangan sentra UMKM mampu disinergikan secara *ter-integrated* menjadi satu kesatuan yang disebut dengan *triple helix ABG (academic, business, government)*, dimana keterpaduan tiga pilar utama dari kalangan akademisi, bisnis dan birokrasi mampu untuk merumuskan kebijakan yang terkait dengan pengelolaan sentra UMKM yang efektif, terpadu dan berkesinambungan, sehingga sentra UMKM dapat menjadi satu kawasan bisnis yang dapat memacu roda perekonomian masyarakat secara mandiri dan berkontribusi secara riil bagi kesejahteraan masyarakat.

### **3. Tahap Pengembangan**

Tahap pengembangan merupakan upaya untuk memandirikan pelaku usaha UMKM siap menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dan memberi dampak ancaman pada keberlangsungan usaha UMKM dimasa mendatang, oleh karena itu tidak ada jalan lain bahwa model pengelolaan sentra UMKM yang efektif dan dapat bertahan dalam lingkungan persaingan yang dinamis, maka harus disertai dengan upaya membekali kemampuan untuk pengembangan pengelolaan sentra UMKM dinamis dan *acceptable*. Tahap pengembangan merupakan proses pendewasaan pada pelaku UMKM agar dapat terus bertahan ditengah persaingan usaha yang semakin kompleks dan rumit. Tahap pengembangan merupakan upaya bagaimana para pelaku usaha UMKM terus melakukan aktivitas yang kreatif serta inovatif dalam mengikuti perubahan pola pengelolaan sentra UMKM yang aplikatif serta mampu memandu aktivitasnya sepanjang waktu melalui implementasi pengelolaan usaha yang memadai.

Model manajemen sentra UMKM bukan bersifat statis tetapi dinamis,

terus mengikuti perubahan yang terjadi pada eranya, oleh karena itu Model pengelolaan akan efektif jika para pelaku usaha mampu mengembangkan model pengelolaan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan yang digunakan untuk mengelola aktivitas usahanya, karena aktivitas usaha juga terus berkembang sesuai dengan problematik yang muncul. Perubahan aktivitas usaha pasti terjadi karena adanya perubahan faktor selera pembeli, faktor lingkungan, faktor persaingan, faktor internal bahkan adanya faktor perubahan global, oleh karena itu model pengelolaan harus terus menciptakan kreativitas dan inovasi sesuai dengan kebutuhannya agar mampu digunakan terus untuk mengelola aktivitas usahanya.

Tahap pengembangan dapat dilakukan melalui pola yang sederhana yaitu:

- a. Mengidentifikasi perubahan selera yang terjadi ditengah masyarakat terutama perubahan selera pembeli, persaingan serta perkembangan informasi dan teknologi di era terkini.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan dan memenuhi kebutuhan perubahan yang terjadi ditengah masyarakat dengan tingkat kompleksitas yang tinggi, khususnya perubahan fasilitas fisik maupun pelayanan yang lebih baik bagi pengunjung.
- c. Rekonstruksi model manajemen sentra UMKM jika dirasa sudah tidak mampu lagi menumbuhkan selera pengunjung, karena perubahan tata kelola terhadap lokasi usaha, tempat usaha dan infrastruktur kawasan sentra UMKM yang semakin komplek, bertambahnya kapasitas, keperluan untuk pengendalian serta adanya tuntutan efektivitas dan efisiensi.
- d. Perubahan pengembangan yaitu kebutuhan untuk melakukan penyesuaian model manajemen sentra UMKM menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga mampu untuk menumbuhkan usahanya menjadi lebih baik,

capaian kinerja yang lebih terarah dan hasil kerja yang lebih layak.

Pengembangan model manajemen sentra UMKM sudah menjadi satu kebutuhan bagi organisasi bagi pelaku usaha agar tetap eksis menjaga reputasi kinerjanya ditengah persaingan yang dinamis, oleh karena itu diperlukan sikap proaktif dari para pelaku usaha untuk terus mengantisipasi bahwa perubahan bukan malapetaka tetapi justru peluang untuk melakukan kreativitas dan inovatif pengelolaan usaha yang aplikatif sehingga mampu memberi layanan yang "*superior value*" bagi pembeli dan masyarakat serta mampu mendatangkan benefit yang layak bagi para pelaku usaha sendiri dan menjamin keberlanjutan usahanya di masa mendatang.

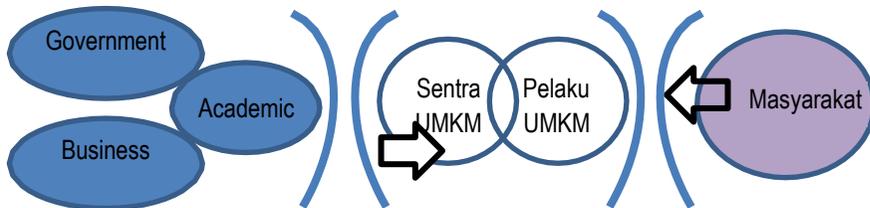
### **Kebutuhan Pengembangan Model Manajemen Dari Peran *Stakeholder***

Model manajemen sentra UMKM yang efektif membutuhkan dukungan dari *stakeholder* sebagai instrumen penggerak sekaligus sebagai pelaku usaha UMKM baik langsung maupun tidak langsung, manajemen sentra UMKM bersifat kompleks, oleh karena itu pihak pemangku kepentingan perlu mempertimbangkan perannya dalam rangka menjamin keberlanjutan usaha UMKM sesuai dengan kapasitasnya dan melakukan upaya riil serta bersinergi satu sama lainnya agar dapat memberi sumbangsih secara optimal, komprehensif, konsisten serta berkelanjutan.

Pengembangan model manajemen sentra UMKM sebagai model membutuhkan dukungan dari *stakeholder* yang terdiri dari: a) *triple helix* yaitu optimalisasi peran kolaborasi tiga pilar utama yang terdiri kalangan akademisi, pelaku bisnis dan birokrasi, b) pemberdayaan pilar masyarakat dan c) terintegrasinya komunitas UMKM yaitu pelaku UMKM dan sentra UMKM.

Model pengembangan manajemen sentra UMKM merupakan satu kebutuhan yang tidak dapat dihindari karena perubahan global, perubahan ingin terus eksis, tuntutan selera masyarakat dan teknologi, sehingga peran

*stakeholder* sangat menentukan arah perubahan model pengelolaan yang *acceptable* dengan lingkungannya, oleh karena itu keterlibatan *stakeholder* secara *ter-integrated* tentu akan mempercepat proses nilai tambah bagi UMKM. Untuk menjelaskan detail proses pengembangan model dapat ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



**Gambar 4.4 Pengembangan Model Manajemen dan Peran Stakeholder**

Gambar diatas menunjukkan bahwa pengembangan model manajemen sentra UMKM, bukan hal yang mudah untuk dilakukan, karena banyak pihak yang harus dilibatkan dalam proses, *ter-integrated* dan jelas perannya dalam pengembangan model manajemen hasilnya dapat dimanfaatkan secara optimal dan berkontribusi secara riil bagi kemajuan usaha UMKM seta meningkatkan kesejahteraan warga. Pesisir pantai

Model ini membagi tiga wilayah kerja yang melibatkan unsur yang berbeda-beda, namun secara keseluruhan akan bermuara pada satu tujuan yang sama yaitu membangun model manajemen sentra UMKM yang efektif. Adapun tiga wilayah tersebut terdiri dari: a) kelompok formal, yang meliputi kalangan akademisi, birokrasi dan pelaku bisnis, b) kelompok informal, yaitu pemberdayaan masyarakat yang ada di wilayah pesisir baik tokoh masyarakat, c) komunitas penggiat UMKM yang meliputi pelaku UMKM dan sentra UMKM.

### **Optimalisasi *Triple Helix***

*Triple helix* merupakan penyatuan tiga pilar dari pemangku kepentingan yang secara formal berkontribusi dalam pengembangan UMKM, namun

seringkali tidak *ter-integrated* dan optimal perannya dalam pengelolaan UMKM, oleh karena itu diperlukan sinergi dari tiga pilar utama dalam menyusun kebijakan yang strategis terkait dengan pengembangan UMKM.

Unsur *academic* (perguruan tinggi), unsur *business* (pelaku usaha) dan unsur *government* (birokrasi/pemerintah) secara formal memiliki potensi yang memadai untuk memainkan perannya, namun kenyataannya masih jauh dari yang diharapkan, oleh karena itu optimalisasi merupakan kata kunci untuk membawa UMKM keluar dari permasalahan manajerial yang masih stagnan selama ini.

Saling keterkaitan dan optimalisasi peran tiga unsur *stakeholder* disebut *triple helix* yaitu menyatukan tiga kekuatan dalam satu model perumusan kebijakan yang terkait dengan pengembangan pengelolaan sentra UMKM wilayah pesisir pantai di Jawa Timur di Jawa Timur.

### **1. Unsur Pendidikan Tinggi / Akademik**

Unsur akademik adalah lembaga pendidikan tinggi yang secara riil tersebar hampir di seluruh wilayah Jawa Timur baik lembaga pendidikan tinggi berstatus negeri maupun swasta, namun perannya dalam pengembangan UMKM masih jauh dari harapan, oleh karena itu optimalisasi sumberdaya manusia/peneliti yang cukup mumpuni ini harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya pelaku UMKM, sedangkan keterbatasan sumber dana lembaga pendidikan tinggi dapat di atasi dengan jalan memanfaatkan sumber dana yang berasal dari lembaga lainnya seperti dana corporate social responsibility (CSR), lembaga pembiayaan maupun alokasi dana khusus yang disediakan melalui skema anggaran dari kementerian atau melalui alokasi dana dari satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang dianggarkan melalui APBD daerah setempat.

Bermitra dengan kalangan pebisnis atau pemerintah adalah kata kunci dan langkah strategis untuk pengembangan UMKM, sehingga dapat disusun

kerja sama yang terintegrasi. Tugas utama dari pendidikan tinggi adalah menyelenggarakan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta penunjang lainnya, oleh karena itu tugas dibidang penelitian dan pengabdian pada masyarakat merupakan tugas yang dapat diimplementasikan dengan cara memberi pelatihan dan pendampingan kepada pelaku UMKM, tentu sesuai dengan kompetensi masing-masing lembaga pendidikan tinggi.

Sebaiknya setiap lembaga pendidikan tinggi yang berdomisili di daerah dapat mengoptimalkan peran sumberdayanya untuk memacu dan mendorong kemajuan UMKM melalui program civitas akademiknya baik dari unsur lembaga, dosen dan mahasiswanya.

Program berkala terkait dengan bina mitra terhadap sekelompok masyarakat merupakan salah satu solusi strategis dalam mengurai benang kusut terkait dengan permasalahan UMKM, sehingga program ini dapat membantu kalangan UMKM yang mengalami kebuntuan dalam hal pengelolaan usahanya. Program bina mitra sebaiknya menjadi program wajib bagi setiap pendidikan tinggi di seluruh daerah, dimana setiap semester mahasiswa dan lembaga turun ke mitra binaannya untuk melakukan pendampingan sesuai dengan kebutuhan masyarakat/kelompok usaha UMKM yang menjadi obyeknya.

Dalam programnya setiap pendidikan tinggi dapat menyertakan mahasiswanya untuk turun ke lapangan sesuai dengan kompetensi masing-masing selama kurun waktu tertentu. Secara reguler dapat diganti sehingga sepanjang satu semester bahkan sepanjang tahun selalu ada program pendampingan secara rutin dan terjadwal, sehingga keberlanjutan program pelatihan dan program pendampingan dapat berjalan sesuai kebutuhan masyarakatnya.

Program lembaga pendidikan tinggi harus menjamin bahwa setiap

bentuk pelatihan dapat terimplementasi dengan benar serta sesuai dengan karakteristik riil yang ada di lapangan dan merupakan kebutuhan bagi pelaku UMKM. Secara terinci program pendidikan tinggi beserta sivitas akademika dapat diarahkan pada kegiatan sebagai berikut:

1. Menyusun program bina mitra dengan sekelompok masyarakat dan lembaga lain dalam rangka memberi pelatihan dan pendampingan untuk pelaku UMKM yang berdomisili di daerah tertentu, tentu saja sesuai dengan skala prioritas yang telah dipetakan oleh dinas terkait. Dan menyesuaikan kebutuhan materi pelatihan yang hendak disampaikan pada masing-masing lokasi obyek penelian
2. Menyusun kebutuhan kelompok masyarakat atau pelaku UMKM tentang model pelatihan yang terkait dengan pengembangan usahanya. Identifikasi ini dapat dilakukan melalui program penelitian terlebih dahulu sehingga dapat dirumuskan berbagai kebutuhan pelatihan yang dapat mendorong kemajuan usaha UMKM. Model manajerial, pengelolaan usaha atau tata kelola, sering menjadi kendala terbesar bagi pelaku UMKM, oleh karena itu setiap lembaga pendidikan tinggi dapat menentukan prioritas pelatihan sesuai dengan bidang keilmuan yang ada pada lembaganya.
3. Menyusun kebutuhan sumberdaya yang terkait dengan implementasi program bina mitra untuk setiap obyek dan kurun waktu tertentu (idealnya dua tahun). Orientasi kebutuhan sumberdaya dapat diprioritaskan pada penentuan jadwal, pemilihan mitra bina dengan sekelompok UMKM, kebutuhan jenis pelatihan, jumlah dosen dan mahasiswa yang ikut dilibatkan dalam program pelatihan, pendampingan sampai pada pengembangan.
4. Melakukan kemitraan dengan kalangan pemerintahan atau pelaku bisnis untuk sinkronisasi dengan program pemerintah atau program *corporate* lainnya dalam rangka pemenuhan sumber dana, agar implementasi program

pelatihan dan pendampingan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

5. Melaksanakan program pelatihan, pendampingan dan pengembangan dengan kelompok masyarakat atau pelaku UMKM sesuai dengan fokus kajian serta kompetensi yang dimilikinya.
6. Melakukan evaluasi program pendampingan untuk dilanjutkan pada program pengembangan, sehingga para pelaku UMKM mampu mencapai kemandirian dalam mengelola usahanya serta siap menghadapi persaingan pasar.

## **2. Business (Unsur Pelaku Usaha)**

Kelompok bisnis yang sudah masuk dalam kategori besar umumnya memiliki kebijakan bina mitra dengan masyarakat disekitar lokasi usahanya atau komunitas kelompok masyarakat tertentu seperti UMKM, lembaga sosial, lembaga pendidikan tinggi dan lembaga lainnya, hal ini sebagai wujud tanggungjawab sosialnya melalui program *corporate social responsibility* (CSR).

Program CSR bukan suatu hal yang berlebihan karena *corporate* tumbuh berkembang ditengah masyarakat, tentu *share* keuntungan merupakan program strategi berkelanjutan bagi perusahaan. *Corporate* memiliki kewajiban dibidang perpajakan, kesejahteraan masyarakat dan program bina lingkungan dengan cara menyisihkan sebagian profitnya untuk masyarakat.

Melakukan kemitraan dengan lembaga pendidikan tinggi tentunya merupakan langkah strategis, karena telah mempertemukan dua sumberdaya yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM yaitu sumberdaya manusia yang mumpuni untuk memberikan pelatihan serta sumberdaya dana untuk membiayai program pelatihan, sehingga sinergi dua institusi ini akan memberikan manfaat yang lebih optimal bagi UMKM atau kelompok masyarakat.

Selama ini sering kalangan bisnis melakukan program CSR secara

parsial dengan memberi bantuan pada kelompok masyarakat atau pelaku UMKM, namun tidak disertai dengan program pendampingan yang terstruktur sehingga banyak bantuan yang diberikan menjadi tiada berguna, oleh karena itu sudah seyakinya kalau program ini disinergikan secara terintegrasi diantara kalangan akademisi, pelaku usaha dan pemerintah untuk mengoptimalkan sumberdayanya sesuai dengan domainnya masing-masing.

Aktivitas yang seharusnya dilakukan oleh kalangan bisnis melalui program CSR atau program bantuan lainnya dapat diarahkan pada sasaran yang strategis sebagai berikut:

1. Menentukan skala prioritas program CSR yang akan dilakukan oleh *corporate* baik menyangkut program kegiatan, jumlah dana yang dialokasikan, sasaran dan target yang diinginkan.
2. Membangun bina mitra dengan berbagai lembaga pendidikan tinggi setempat untuk melakukan kerja sama terintegrasi dalam pelaksanaan program CSR dan bina lingkungan yang berorientasi pada peningkatan taraf hidup masyarakat
3. Melakukan evaluasi program CSR dan bina mitra dengan kalangan pendidikan tinggi agar menghasilkan program berkelanjutan untuk pelaku usaha UMKM yang lebih terintegrasi dan holistik

### **3. Government (Unsur Pemerintahan)**

Pemerintah merupakan unsur regulator yang menentukan keberhasilan dari keberlanjutan masa depan UMKM di Indonesia, oleh karena itu baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui kewenangannya harus mampu membuat regulasi yang mampu mendorong tumbuh berkembangnya aktivitas ekonomi bagi masyarakatnya.

Seharusnya pemerintah, lembaga pendidikan tinggi dan kalangan *corporate* bersinergi untuk menyusun program *ter-integrated* dan holistik terkait upaya untuk menumbuhkembangkan usaha UMKM yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, oleh karena itu program yang bersifat parsial, ego sektoral harus dikesampingkan, sudah saatnya tiga pilar pemangku kepentingan yang terdiri dari akademisi, bisnis dan pemerintah menyusun program terpadu untuk mengangkat model pengelolaan sentra UMKM yang lebih baik, bermartabat dan berdayaguna.

Secara terinci peran pemerintah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemerintah sebagai unsur regulator seharusnya mampu untuk menyusun suatu regulasi yang memberi perlindungan terhadap UMKM, mengingat jumlahnya yang sangat besar dan terbukti telah memberi kontribusi terhadap perekonomian dan kesejahteraan masyarakat melalui kiprahnya di sektor UMKM.
2. Pemerintah pusat melalui Menristekdikti telah memberi insentif pendanaan di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat bagi lembaga pendidikan tinggi, oleh karena itu setiap pemerintah daerah yang wilayahnya ditempati sebagai lokasi lembaga pendidikan tinggi, sebaiknya melakukan kerjasama dan bermitra untuk menyusun program pengentasan berbagai permasalahan yang di rasakan oleh masyarakat, terutama bina mitra dengan sekelompok masyarakat atau sentra UMKM yang berada di wilayahnya.

3. Memberi sanksi tegas terhadap *corporate* yang tidak melakukan program CSR sesuai dengan regulasi yang ada, dengan regulasi yang jelas tentu semua pihak dapat saling mendukung upaya pengembangan UMKM yang berorientasi pada kemitraan. Lembaga pendidikan tinggi, *corporate* dan pemerintah daerah yang berada dalam satu wilayah yang sama (tingkat kecamatan) dapat saling bermitra untuk mengembangkan eksistensi dan keberlanjutan sentra UMKM yang ada di wilayahnya, sehingga UMKM bukan sebagai obyek tetapi juga menjadi subyek dalam perekonomian suatu negara.

### **Komunitas UMKM yang *Ter-integrated***

Usaha mikro kecil dan menengah memiliki dua karakteristik yang bersifat unik yaitu keterkaitan antara pelaku UMKM dan sentra UMKM. Kondisi semacam ini hampir terjadi dan tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur, oleh karena itu sudah saatnya untuk memanfaatkan potensi UMKM ini sebagai ekonomi alternatif yang dapat menunjang pertumbuhan perekonomian regional.

Optimalisasi peran dari UMKM masih memerlukan intervensi dari berbagai pihak khususnya dari *stakeholder* yang memiliki kapasitas dan keterlibatan secara langsung maupun, tidak langsung dengan pengelolaan UNIKM. Secara umum UMKM masih memiliki beberapa keterbatasan diantaranya: a) kualitas sumberdaya manusia, b) akses permodalan, c) penerapan manajemen, d) akses pasar, e) teknologi komunikasi dan informasi, dan f) jejaring/ kemitraan.

Keterbatasan tersebut merupakan permasalahan klasik yang terjadi pada sektor UMKM, oleh karena itu perlunya membangun sinergi dari *stakeholder* untuk mengembangkan sentra UMKM serta meningkatkan kompetensi pelaku UMKM agar keduanya dapat menjadi salah satu komponen pelaku ekonomi yang mandiri.

Sentra UMKM dan pelaku UMKM bagaikan dua sisi keping mata uang yang mana sisi satu dengan sisi lainnya tidak dapat dipisahkan dan tetap menjadi satu kesatuan yang utuh, hal ini tidak lepas dari kondisi riil bahwa UMKM: a) pelakunya masih skala mikro dan kecil, b) modal relatif kecil, c) sektor informal, d) lokasinya bersifat cluster. Karakteristik ini menyiratkan bahwa sebagian besar UMKM berada dalam satu kawasan yang dihuni oleh sekelompok masyarakat yang memiliki ragam kegiatan usaha yang relatif sama namun memiliki keunikan berbeda-beda, sebagai contoh sentra UMKM kuliner di wilayah pesisir pantai Jawa Timur.

Sebagian besar sentra kuliner menjual makanan namun jenisnya makanannya berbeda-beda, hal ini yang menjadi keunikan dari sentra UMKM, oleh karena itu pengembangan sentra UMKM tidak dapat dipisahkan dengan pelakunya, untuk menggambarkan secara rinci tentang komunitas UMKM dapat diuraikan berikut ini:

### **1. Pelaku UMKM Wilayah Pesisir**

Pelaku usaha mikro dan kecil sebagian besar masih dilakukan oleh kelompok masyarakat marginal, jumlah pelaku sangat besar namun skala usahanya masih sangat kecil, oleh karena itu pelaku UMKM masih membutuhkan pendampingan pada aspek manajerialnya terutama peningkatan kompetensi pengelolaan usaha, akses pasar, akses permodalan, akses teknologi komunikasi dan informasi serta membangun jejaring (kemitraan). Jumlah UMKM Jawa Timur sangat besar dan terbukti memberi kontribusi bagi perekonomian dan peningkatan kesejahteraan warganya walaupun masih belum optimal, oleh karena itu diperlukan sinergi dari kalangan *stakeholder* dalam merumuskan kebijakan strategis dalam membangun keunggulan daya saing UMKM dalam memasuki masyarakat ekonomi Asean dan persaingan global. Keberlanjutan usaha UMKM merupakan upaya strategis dalam rangka memperkokoh sistem perekonomian dan jati diri suatu bangsa, khususnya

perekonomian domestik yang mengarah pada kemandirian sistem anggaran, oleh karena itu pengembangan kompetensi manajerial pelaku UMKM harus diarahkan pada beberapa kebijakan strategis sebagai berikut:

- a. Terciptanya pelaku UMKM yang berkompeten, kreatif dan inovatif, sehingga mampu dan siap menghadapi berbagai tantangan dan persaingan global
- b. Berorientasi pada bisnis, bukan sekedar membuka usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya tetapi untuk meraih profit, menciptakan nilai sumberdaya yang produktif
- c. Meningkatkan kemampuan manajerial yang mumpuni guna untuk mengelola usahanya lebih efektif dan efisien
- d. Terjalannya kemitraan dengan lembaga lain baik yang terkait dengan akses pembiayaan, akses pasar, akses sumberdaya dan akses keberlanjutan usaha
- e. Pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi, dalam rangka menuju pada bisnis berbasis digital, hal ini akan menunjang implementasi bisnis yang cepat, jangkauan luas, kinerja bisnis semakin baik.

## **2. Sentra UMKM Wilayah Pesisir**

Sentra UMKM merupakan suatu kawasan yang dihuni oleh sekelompok orang yang menjalankan kegiatan usaha yang sama, karena adanya panggilan jiwa dan merasa senasib dan sepenanggungan, memiliki tujuan sama, memiliki komunitas yang sama bahkan terbentuk karena faktor lingkungan yang sama. Namun dalam perkembangan sentra UMKM ada yang sengaja dijadikan lokasi khusus usaha agar mempermudah proses pembinaan, pengembangan, pengawasan dan tujuan lainnya. Kegiatan usaha yang tergabung dalam sentra UMKM akan memperoleh nilai manfaat lebih baik daripada melakukan usaha dilokasi sendiri, oleh karena itu sentra UMKM masih dibutuhkan dalam rangka pengembangan usaha dari kelompok masyarakat, adapun nilai tambah yang diperoleh pelaku usaha yang berada di sentra UMKM adalah:

- a. Transformasi *hardskill* dan *softskill* berjalan lebih lancar diantara pelaku UMKM, karena berada pada satu kawasan, sehingga tidak membutuhkan waktu yang lama, bahkan semua proses akan berjalan secara alami (informal).
- b. Komunikasi semua aspek kegiatan di sentra UMKM akan berjalan efektif dan efisien, karena bersifat informal dan melibatkan pelaku yang karakteristiknya relatif sama
- c. Memudahkan konsumen atau masyarakat untuk memenuhi kebutuhan suatu produk yang diinginkan dengan cara mengenalinya melalui sentra UMKM di lokasi tertentu sekaligus alternatif pilihan produk yang diinginkan.
- d. Ajang pengenalan produk yang sangat efektif dan efisien, karena tidak harus melakukan promosi secara individual, konsumen datang dan mengenalinya sendiri ke lokasi, tinggal bagaimana cara menciptakan suasana tempat usaha yang menarik, nyaman dan bersahabat dengan pembeli
- e. Akses informasi dan kemitraan dengan lembaga lain akan menjadi mudah dan cepat karena semua proses kemitraan akan berlangsung ditempat lokasi usaha serta memberi rasa aman bagi mitranya. Kemitraan menjadi bagian strategi penting dalam pengembangan usaha maupun sentra UMKMnya sendiri, oleh karena itu sentra UMKM dibutuhkan untuk menjamin keberlanjutan usaha UMKM disaat sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Mengacu pada karakteristik usaha yang dilakukan oleh masyarakat kita, maka kehadiran sentra UMKM masih sangat dibutuhkan dalam rangka pengembangan UMKM, oleh karena itu sentra UMKM harus menjadi media pemberdayaan bagi masyarakat dalam rangka menjadikan basis kekuatan ekonomi alternatif warga yang mandiri dan berkontribusi riil bagi kesejahteraan. Sentra UMKM di wilayah pesisir pantai dapat dibedakan bentuk

dan fungsinya sebagai berikut:

1. **Sentra UMKM bersifat informal**, yaitu suatu komunitas pelaku UMKM yang terbentuk dari inisiatif pelaku usaha yang bermukim of kawasan tersebut baik secara sengaja atau tidak sengaja, mengingat adanya kepentingan bersama, nasib yang sama, ingin maju bersama dan menIbcntut: organisasi usaha guna mencapai tujuannya. Komunitas warga masyarakat yang berada di kawasan ini biasanya membentuk semacam paguyuban agar berbagai kepentingan dan permasalahan yang muncul dapat diselesaikan melalui komunitas ini, sehingga memudahkan dalam pengambilan keputusan maupun membuat kebijakan yang terkait dengan kepentingan usahanya.
2. **Sentra UMKM bersifat formal**, yaitu suatu komunitas pelaku UMKM yang terbentuk melalui otoritas yang berwenang baik dari pemerintahan, organisasi masyarakat (yayasan) atau diprakarsai oleh lembaga lain. Proses terbentuk dan tujuannya tentu berbeda dengan yang bersifat informal, karena sentra UMKM ini diprakarsai lebih dulu sedangkan yang menempati dapat datang belakangan atau merelokasi dari tempat lain, agar keberadaan sentra UMKM dapat memberi nilai tambah sekaligus untuk pemberdayaan perekonomian masyarakat setempat yang produktif dan mandiri.
3. **Sentra UMKM mandiri**, yaitu suatu komunitas pelaku UMKM yang terbentuk melalui proses mandiri, tidak ada pihak yang menginisiasi dengan sengaja tetapi keberadaannya telah membentuk identitas dirt sebagai sentra UMKM, karena secara pisik telah membentuk suatu kawasan usaha yang dihuni oleh komunitas UMKM, namun secara sadar masyarakat tidak membentuk sentra UMKM, oleh karena itu sentra UMKM mandiri harus diarahkan menjadi sentra UMKM yang bersifat informal agar memberi manfaat bagi pelaku UMKM yang berada pada kawasan tersebut, memiliki format organisasi sehingga dapat mengurus berbagai kepentingannya terutama yang terkait dengan kepentingan pihak luar komunitas.

### **Membakukan Model Manajemen Sentra UMKM Wilayah Pesisir**

Mengacu dari hasil evaluasi model manajemen yang efektif langkah berikutnya adalah membakukan model manajemen sentra UMKM yang efektif di wilayah pesisir pantai di Jawa Timur. Maka perlu kiranya peneliti membakukan Redesain Model Manajemen sentra UMKM tersebut yang telah diuji sekaligus ditrapkan penggunaannya oleh para pelaku usaha UMKM wilayah pesisir di masing-masing lokasi yang menjadi obyek penelitian setelah melakukan pengujian dalam penyempurnaan model manajemen yang efektif yang sesuai dengan karakteristik pelaku usaha UMKM wilayah pesisir di 5 lokasi sebagai obyek penelitian.

## **BAB 5**

### **KOPERASI DAN RUANG LINGKUPNYA**

#### **Definisi Manajemen Koperasi**

Kelembagaan koperasi diawali dengan memerankan berbagai kegiatan ekonomi melalui keunggulan komparatif. Terutama dengan menggabungkan prinsip-prinsip operasi dan prinsip-prinsip ekonomi menjadi sebuah kekuatan ekonomi baru. Kekuatan ekonomi baru yang dimaksud adalah kekuatan yang tidak hanya bertumpu kepada kekuatan kapital semata, tetapi lebih kepada kekuatan sosial yang menjadikan individu-individu sebagai kekuatan utamanya. Dengan kekuatan tersebut, diharapkan koperasi mampu berkompetisi dengan badan usaha lainnya dalam sistem pasar yang sama-sama memberikan pelayanan, nilai, dan kepuasan kepada konsumen.

Berbagai teori yang dibangun dalam koperasi, seperti rumusan definisi dan prinsip pengelolaan, seringkali tidak mampu menjawab berbagai persoalan yang tengah dihadapi unit-unit usaha yang tidak memiliki kekuatan secara kapital. Latar belakang, baik historis maupun empiris, lahirnya koperasi adalah sebagai sebuah bentuk perlawanan dari kekuatan ekonomi yang bertumpu kepada kapital. Fakta yang harus diakui adalah koperasi umumnya hanya bagian kecil dari keseluruhan transaksi ekonomi yang terjadi di pasar.

Terhadap fenomena ini, dapat dijelaskan bahwasanya koperasi pada sebagian besar negara hanya memiliki keunggulan komparatif dalam berkompetisi dengan badan usaha lain yang memiliki kekuatan kapital. Jika keunggulan komparatif tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara optimal, koperasi dapat dipastikan tidak akan mampu bersaing dengan badan usaha lainnya dalam sistem pasar. Misalnya, kekuatan anggota sebagai pasar dan kekuatan komoditas lokal yang tidak dimiliki pasar global. Khusus di Indonesia, beberapa keunggulan yang seharusnya dimiliki koperasi juga dapat

diciptakan melalui beberapa potensi. Potensi-potensi tersebut di antaranya adalah:

1. Sumber daya alam yang dimiliki masih sangat mungkin untuk dimanfaatkan secara positif, di antaranya adalah potensi laut yang masih belum banyak tergarap. Begitu pula potensi tanah yang dapat dikelola bagi kegiatan unggulan di bidang pertanian dan perkebunan.
2. Jumlah penduduk yang besar merupakan potensi tersendiri tanpa harus takut kehilangan pangsa pasar.
3. Letak geografis Indonesia yang sangat strategis memungkinkan koperasi mengambil bagian dari kegiatan perdagangan, khususnya produk-produk yang memiliki keunggulan komparatif, seperti hasil laut, pertanian, kerajinan, makanan, dan sebagainya.
4. Jumlah pengusaha berskala mikro dan kecil merupakan potensi yang dapat diorganisasi menjadi kekuatan baru bagi peningkatan daya tawar terhadap badan usaha lainnya.

Dengan kondisi yang demikian, sesungguhnya koperasi sangat mungkin bersaing dengan berbagai badan usaha lainnya, seperti yang tengah terjadi di Eropa pada awal berdirinya koperasi.

Agar tidak terjebak dalam berbagai persoalan empiris yang tengah terjadi di kelembagaan koperasi, berikut akan dibahas berbagai pendekatan koperasi, baik ditinjau dari pendekatan koperasi sebagai gerakan ekonomi dan badan usaha, pemaknaan definisi, prinsip, tujuan, dan sebagainya. Pembahasan berikut bertujuan agar koperasi dapat dirumuskan secara hakiki, sekaligus membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya.

## **Unsur-Unsur Kelembagaan Koperasi**

Dikarenakan kepemilikan koperasi tidak dapat dimonopoli oleh perorangan dalam bentuk kepemilikan modal atau saham, unsur-unsur kelembagaan yang terdapat dalam koperasi tidak didasari oleh kekuatan-kekuatan sumber daya ekonomi selain sumber daya manusia (sebagai anggota dan unsur utama dalam koperasi). Anggota adalah pemilik, pengelola, dan sekaligus pengawas bagi badan usaha koperasi. Oleh karena itu, unsur-unsur yang terdapat di dalam koperasi berbeda dengan unsur-unsur yang terdapat di dalam badan usaha lainnya. Unsur di dalam koperasi meliputi rapat anggota, pengurus, pengawas, dan pengelola.

**Rapat anggota** merupakan representasi dari kekuasaan kolektif anggota yang memegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi, terutama untuk menetapkan berbagai kebijakan umum, seperti memilih dan menetapkan pengurus dan pengawas serta berbagai kebijakan pengelolaan usaha koperasi. **Pengurus** merupakan pemegang mandat rapat anggota guna melaksanakan berbagai kebijakan umum serta mengelola organisasi dan usaha koperasi sesuai dengan rapat anggota. **Pengawas** merupakan perwakilan anggota untuk melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan hasil rapat anggota yang dijalankan pengurus dan pengelola. Selain pengurus dan pengawas, dalam kelembagaan koperasi juga dapat dibentuk **pengelola** yang bertugas mengelola usaha koperasi sesuai dengan kuasa dan kewenangan yang ditetapkan pengurus. Dalam operasionalnya, pengelola dapat dijadikan sebagai struktur baru dalam bentuk yang lebih operasional yang dipimpin oleh seorang manajer.

Dengan ketiga unsur yang dimiliki koperasi, maka berbagai mekanisme pengambilan keputusan dan pembagian tugas akan dapat dilaksanakan secara baik sehingga dapat memenuhi kaidah bisnis dalam kelembagaan koperasi. Masing-masing akan memiliki kejelasan terhadap hak maupun kewajiban di

dalam koperasi.

Setelah dilakukan perubahan UU Koperasi dari UU Nomor 25 Tahun 1992 menjadi UU Nomor 17 Tahun 2012, terdapat perubahan yang sangat mendasar dalam unsur-unsur kelembagaan koperasi. Perubahan yang mendasar ini mendapat kritik tajam dari banyak penggiat koperasi, termasuk dari penulis. Perubahan tersebut terutama menempatkan pengawas sebagai unsur yang dominan dalam pengambilan keputusan dalam koperasi, di mana pengawas diberi peran yang sangat besar, termasuk dalam mengusulkan dan memberhentikan pengurus. Hal ini jelas mengingkari prinsip demokrasi yang selama ini diusung koperasi, yakni kekuasaan tertinggi ada pada anggota. Namun akhirnya UU tersebut dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi.

### **Koperasi Sebagai Sistem Ekonomi**

Aspek sosial dan ekonomi yang diusung koperasi sebagai jati dirinya menunjukkan bahwa koperasi merupakan bangunan ekonomi tersendiri dalam sistem perekonomian, meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa koperasi merupakan manifestasi dari berkembangnya sistem ekonomi yang diusung kelompok sosialis, terutama oleh Owen, King, Howarth, Raiffeisen, dan Schulze.

Namun dalam perkembangannya, koperasi tidak hanya berbeda dengan bangunan badan usaha lainnya, tetapi lebih dari itu, koperasi sekaligus merupakan gerakan ekonomi yang memiliki sistem tersendiri dengan menghimpun sebuah kekuatan baru dari orang-orang yang memiliki kepentingan yang sama terhadap kegiatan ekonomi.

Sejatinya, koperasi tidak berorientasi ke pencarian laba yang sebesar-besarnya, melainkan lebih kepada memberikan pelayanan bagi kebutuhan bersama dan wadah partisipasi pelaku ekonomi yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama. Koperasi tidak harus selalu identik dengan UMKM. Koperasi juga dapat membangun usaha skala besar berdasarkan modal yang

dapat diakumulasi dari para anggota. Dalam konteks lain, bergabungnya individu ke dalam koperasi dikarenakan adanya kepentingan-kepentingan ekonomi yang tengah dan/atau akan dilakoninya. Misalnya, bersatunya pedagang dalam koperasi untuk membentuk kekuatan sendiri guna mendapatkan harga yang lebih murah, kualitas yang lebih baik, dan distribusi yang lebih cepat. Begitu pula petani, nelayan, dan sebagainya.

Dengan bangunan sistem yang demikian, maka koperasi memiliki aturan-aturan tersendiri yang menjadi konvensi bagi pelaku-pelaku ekonomi yang mewadahi kegiatannya dalam koperasi. Bangunan sistem yang dimaksud diantaranya adalah bahwa selain sebagai badan usaha, koperasi sekaligus berperan sebagai gerakan ekonomi yang secara sistematis dapat dijadikan wadah untuk membentuk kekuatan tersendiri, khususnya bagi individu yang tidak memiliki sumber ekonomi. Untuk kepentingan tersebut, maka koperasi didefinisikan sebagai gerakan ekonomi dan bukan sebagai akumulasi modal. Koperasi juga memiliki prinsip tersendiri di luar prinsip-prinsip ekonomi. Koperasi memiliki fungsi dan pecan, tujuan, dan bahkan ciri tersendiri yang membedakannya dari lembaga-lembaga lain. Dengan berbagai interpretasi terhadap apa yang dimaksud dengan koperasi, maka sesungguhnya koperasi adalah bangunan sistem yang berorientasi kepada antisipasi terhadap berbagai distorsi yang disumbangkan sistem ekonomi dunia.

### **Koperasi Sebagai Gerakan Ekonomi**

Latar belakang lahirnya koperasi di Rochdale sesungguhnya merupakan sebuah gerakan perlawanan rakyat yang terhimpit oleh kesewenang-wenangan kaum kapitalis yang dilakukan melalui akumulasi modal dan penguasaan pasar. Wujud perlawanan tersebut adalah dengan melakukan sebuah gerakan ekonomi baru yang bertumpu pada kekuatan rakyat, bukan pada modal dan penguasaan pasar seperti tawaran kapitalis. Maksud dari gerakan ekonomi rakyat adalah akumulasi kekuatan individu-individu yang tergabung dalam

sebuah wadah yang secara bersama-sama digerakkan dalam dua dimensi, yaitu sebagai pemilik usaha yang memerankan diri sebagai produsen sekaligus sebagai pemanfaat hasil usaha yang memerankan diri sebagai konsumen.

Berdasarkan latar belakang tersebut, sesungguhnya koperasi tidak semata-mata terletak kepada formalitas sebagai sebuah badan usaha. Akan tetapi lebih dari itu, koperasi adalah sebuah gerakan ekonomi yang bertumpu pada kekuatan rakyat. Dalam konteks gerakan ekonomi, Faisal Basri (2009) memberikan identitas koperasi sebagai wadah untuk mengorganisasikan kekuatan rakyat yang berserakan. Koperasi bukan sekadar sosok bangun usaha, melainkan suatu gerakan untuk menghimpun kekuatan rakyat, terutama di pedesaan, untuk menghadapi kekuatan kapitalis yang menindas. Secara garis besar, konsep gerakan koperasi mengacu kepada gerakan untuk memperkokoh tiga pilar kekuatan ekonomi yang meliputi:

1. Meningkatkan produksi yang mengacu pada peningkatan produktivitas dan kemandirian. Gerakan koperasi diharapkan mampu mengembangkan sistem yang bertumpu pada potensi lokal. Dengan sentuhan teknologi tepat guna, produksi lambat laun meningkat dengan kualitas yang lebih baik. Sementara itu, ongkos produksi dapat ditekan. Lebih penting lagi, UMKM tidak bergantung pada sarana produksi yang dihasilkan oleh industri yang berasal dari luar wilayah.
2. Membangun "serikat dagang rakyat" sebagai wadah UMKM. UMKM tidak boleh dibiarkan langsung menghadapi kekuatan kapitalis. Kekuatan kolektif UMKM akan mengangkat harga produksi UMKM sehingga nilai tambah hasil UMKM lebih banyak dinikmati oleh UMKM itu sendiri. Jaringan distribusi yang efisien juga akan menekan selisih harga jual di tingkat konsumen dan harga di tingkat UMKM.
3. Mendorong Lembaga Keuangan Mikro (LKM) dan membentuk LKM induk (semacam *holding company*) agar perputaran dana semakin meluas

(melintasi kecamatan dan kabupaten/kota, bahkan suatu saat nanti, melintasi provinsi).

Dengan menegaskan koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat, maka bangunan koperasi sesungguhnya sangat bergantung dengan potensi yang dimiliki rakyat setempat, baik potensi sumber daya manusia (SDM) maupun sumber-sumber ekonomi lainnya. Dengan kata lain, gerakan koperasi hendaknya disesuaikan dengan kondisi rakyat setempat sebagai kekuatan yang dimiliki dalam bentuk keunggulan komparatif. Dengan gerakan ekonomi, diharapkan keunggulan komparatif dapat dijadikan sebuah kekuatan kompetitif yang mampu menyejahterakan ekonomi anggota, khususnya, dan masyarakat luas pada umumnya.

Selain dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berhubungan dengan keterbatasan sumber-sumber ekonomi, sesungguhnya faktor dominan yang mengakibatkan lemahnya koperasi di Indonesia adalah tidak fokusnya koperasi dalam menjalankan usahanya sebagaimana gerakan yang dilakukan koperasi di negara-negara lain. Koperasi di Indonesia lebih banyak bergerak di bidang serba usaha sehingga tidak mampu memberikan kontribusi besar kepada anggota yang berusaha di sektor produksi atau pemasaran. Begitu pula bagi anggota yang membutuhkan penambahan modal untuk usahanya. Dikarenakan koperasi yang didirikan adalah koperasi serba usaha dan bukan koperasi kredit, maka kebutuhan akan besarnya kredit akan semakin membatasi modal usaha.

### **Koperasi Sebagai Badan Usaha**

Selain sebagai gerakan ekonomi, koperasi juga berperan sebagai badan usaha, terutama dengan mengorganisasi berbagai sumber ekonomi guna menghasilkan barang dan jasa. Dengan dua peran tersebut (gerakan ekonomi dan badan usaha), koperasi diharapkan mampu menghadapi distorsi pasar serta menciptakan keseimbangan sebagai akibat pemberlakuan prinsip bisnis yang

semata-mata bermotif ekonomi.

Dengan memainkan dua peran tersebut, koperasi diharapkan akan dapat menjadi wadah ekonomi yang mampu menciptakan efektivitas dan efisiensi yang tinggi karena selain bertumpu pada kekuatan manusia (anggota) sebagai pemilik sekaligus pelanggan bisnis, koperasi juga ditopang oleh kekuatan sumber-sumber ekonomi lainnya, seperti pasar, mesin, metode, modal, dan lain sebagainya.

Eksistensi koperasi sebagai badan usaha tercantum dalam Pasal I Ayat 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 yang menjelaskan bahwa koperasi adalah lembaga usaha yang berbadan hukum yang dalam operasionalnya dijalankan berdasarkan manajemen koperasi, yang terdiri dari rapat anggota, pengurus, dan badan pemeriksa. Dalam menjalankan usahanya, status hukum koperasi sama dengan badan usaha lainnya, yaitu tunduk pada peraturan-peraturan yang mengatur tentang kewajiban sebagai badan usaha, seperti kewajiban memiliki status hukum seperti akta pendirian, NPWP, TDP, SIUP, dan sebagainya. Selain itu, koperasi sebagai badan usaha haruslah dicirikan oleh beberapa karakteristik yang di antaranya adalah:

1. Badan usaha yang didirikan dimiliki oleh anggota yang bergabung atas dasar adanya suatu kepentingan ekonomi yang sama.
2. Kepentingan ekonomi yang sama setidaknya diwakili oleh satu kepentingan ekonomi yang berlandaskan kepada aspek sosial yang tercermin dari sikap saling tolong menolong.
3. Koperasi didirikan atas kesepakatan untuk membangun usaha bersama atas dasar kekuatannya sendiri dan atas asas kekeluargaan.
4. Koperasi didirikan berdasarkan kekuatan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki para anggota, baik aspek manusia, modal, pasar, jaringan, dan sebagainya.
5. Pengelolaan dan pengawasan koperasi harus dilakukan sepenuhnya oleh

anggota yang mekanismenya berdasarkan rapat anggota koperasi.

6. Dalam menjalankan usahanya, tugas pokok koperasi adalah menunjang dan memperjuangkan kepentingan-kepentingan ekonomi anggota.

Status koperasi sebagai badan usaha memiliki posisi yang sama dengan badan usaha lainnya, seperti firma, CV, PT, dan sebagainya. Oleh karena itu dalam menjalankan usahanya, prinsip bisnis secara umum mutlak untuk diterapkan dalam menjalankan usaha koperasi selain menggunakan prinsip-prinsip koperasi. Dengan demikian, maka tiga kegiatan pokok dalam kegiatan mikro yang meliputi kegiatan produksi, kegiatan konsumsi, dan kegiatan distribusi mutlak dijalankan koperasi sebagai sebuah badan usaha yang bergerak untuk memperjuangkan kepentingan-kepentingan ekonomi anggotanya.

Kegiatan produksi yang diciptakan rumah tangga produsen (RTP) merupakan kegiatan yang menghasilkan berbagai produk, baik barang dan jasa. Pentingnya koperasi melakukan kegiatan produksi terutama diperuntukkan bagi pemenuhan kebutuhan atau konsumsi para anggota, disamping sebagai penyeimbang kekuatan ekonomi yang semata-mata bertumpu pada kapital. Dengan kegiatan produksi, seseorang sekaligus melakukan kegiatan kedua dalam bentuk konsumsi. Kegiatan ini dapat menimbulkan kekuatan pada permintaan terhadap barang dan jasa sebab rumah tangga konsumen (RTK) memiliki kemampuan untuk membeli barang dan jasa karena adanya penciptaan lapangan pekerjaan yang dibuat RTP. Kegiatan distribusi atau kegiatan pertukaran dapat menciptakan kegiatan baru dalam bentuk pasar, yaitu sebuah kekuatan yang mempertemukan keseimbangan antara penawaran dan permintaan terhadap barang dan jasa yang diproduksi. Dengan ketiga kegiatan ini, diharapkan koperasi juga mampu menjadi sebuah gerakan ekonomi dalam menjawab berbagai distorsi yang diciptakan pasar yang terlalu bertumpu kepada kekuatan modal.

Dengan kemampuan memainkan ketiga peran di atas, maka koperasi sebagai sistem sosial ekonomi akan mampu menggerakkan potensi sumber daya ekonomi dalam rangka mencapai tujuan utama koperasi, yaitu memajukan ekonomi anggota, khususnya, dan ekonomi masyarakat luas pada umumnya. Untuk dapat mencapai semua tujuan itu, maka partisipasi anggota mutlak dibutuhkan guna menggerakkan berbagai potensi yang dimiliki koperasi.

### **Definisi Koperasi Dalam Berbagai Dimensi**

Sejak terbentuknya koperasi di Rochdale pada tahun 1844, koperasi didefinisikan dalam berbagai pendekatan dan sudut pandang. Perbedaan pendekatan dan sudut pandang tersebut lebih disebabkan oleh faktor-faktor yang bersifat situasional dan kondisional. Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah perilaku sosial, fenomena empiris, pragmatisme ekonomi, hukum suatu negara, fungsional, dan lain sebagainya.

Terminologi koperasi yang diadopsi dari kata *co* (bersama) dan *operation* (bekerja). Pada akhirnya, koperasi mengandung berbagai makna, meskipun tidak keluar dari konteks pendirian awal sebagaimana yang telah digagaskan Robert Owen dan kaum buruh di kota Rochdale. Jika merujuk kepada awal didirikannya koperasi, maka koperasi dapat didefinisikan sebagai wadah gerakan ekonomi yang bertumpu kepada kekuatan anggota guna meningkatkan kesejahteraan dan daya tawar ekonomi anggota.

Definisi yang dimaksud di sini lebih kepada bagaimana menciptakan kekuatan ekonomi berdasarkan potensi yang dimiliki para anggota. Koperasi tidak dimaksudkan sebagai lembaga yang mengharapkan belas kasih, terlepas dari adanya berbagai kemungkinan fasilitas yang diberikan negara sebagaimana fasilitas yang selama ini dinikmati BUMN dan usaha besar. Makna yang terkandung dalam kata koperasi adalah bagaimana menciptakan sebuah kekuatan baru yang tidak semata-mata bertumpu kepada kekuatan

kapital sebagaimana gagasan ekonomi kapitalis. Kekuatan koperasi lebih kepada gerakan sosial-ekonomi. Kekuatan sosial-ekonomi tersebut hanya akan dapat diwujudkan jika para anggota memiliki kepentingan dan tujuan yang sama di dalam koperasi. Untuk mewujudkan kepentingan dan tujuan yang sama tersebut, maka para anggota koperasi haruslah berlatarbelakang dari profesi yang sama. Kesalahan pemaknaan yang terjadi selama ini dikarenakan koperasi digeneralisasi sebagai kekuatan yang semata-mata sosial sehingga lahirlah apa yang pernah kita kenal dengan Koperasi Unit Desa (KUD) yang anggotanya memiliki latar belakang dan profesi yang berbeda dan memonopoli kegiatan-kegiatan sosial hampir di dalam setiap lini kemasyarakatan desa. Hakikat koperasi tidak boleh lepas dari jati dirinya dengan gagasan bekerja dan bersama. Bekerja mengandung makna profesi atau bermakna penghidupan atau bermakna ekonomi. Bersama bermakna sosial, tolong-menolong, saling memperkuat. Dengan kedua kata ini, maka koperasi tidak dapat didefinisikan sebagai badan usaha semata, tetapi lebih dari itu. Koperasi haruslah dimaknai sebagai sebuah gerakan ekonomi yang bertujuan menyejahterakan seluruh anggota, bukan sebagian anggota, apalagi hanya sebagian kecil anggota sehingga koperasi sering kali ditunggangi oleh pengurus yang bertujuan memperkaya diri sendiri.

Mohammad Hatta mendefinisikan koperasi berdasarkan perilaku sosial masyarakat Indonesia, terutama dengan menonjolkan sikap tolong-menolong dan kepedulian antarsesama yang tinggi. Bapak koperasi Indonesia ini secara sederhana mendefinisikan koperasi sebagai usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan tolong-menolong. Semangat tolong-menolong tersebut didorong oleh keinginan memberi jasa kepada kawan berdasarkan satu untuk semua dan semua untuk satu (Hatta, 1987). Semangat tolong-menolong dalam definisi Hatta menunjukkan sikap hidup rakyat Indonesia pada mass-mass penjajahan yang banyak terjerat berbagai persoalan

ekonomi, terutama terlilit utang dan ketidakberdayaan mereka untuk mengakses sumber-sumber ekonomi. Kondisi ini terjadi akibat perilaku buruk sebagian pribumi yang berkecukupan dan dekat dengan pihak penjajah, terutama perilaku rentenir yang menjajah kaum tidak berpunya secara ekonomi. Pemikiran-pemikiran Hatta banyak memengaruhi pasal-pasal dalam UUD 1945, terutama Pasal 33 dan 34. Tidak heran jika dalam penjelasan Pasal 33 UUD 1945 sebelum amandemen, kita dapat melihat gagasan Hatta. Dalam Pasal 33 UUD 1945 dinyatakan secara tegas tentang koperasi sebagai wadah bagi gerakan ekonomi rakyat.

Gagasan Hatta yang ditunjukkan dengan memasukkan berbagai kepentingan ekonomi ke dalam pasal-pasal UUD 1945 sesungguhnya lebih kepada keinginan beliau untuk membangun ideologi ekonomi dengan koperasi sebagai wadah perekonomian Indonesia. Rumusan Hatta menunjukkan sebuah konsep yang membedakan badan usaha koperasi dan badan usaha bukan koperasi secara substansial. Unsur utama koperasi adalah memenuhi kepentingan-kepentingan ekonomi anggota, terutama menyangkut harga yang murah dan kualitas yang baik. Unsur kedua adalah unsur sosial yang diwujudkan dengan menggalang kekuatan perseorangan (bukan modal), pengelolaan secara demokratis, dan lain sebagainya.

Jika definisi Hatta lebih menonjolkan perilaku sosial rakyat Indonesia sebagai basis kekuatan koperasi, Arifinal Chaniago lebih mendefinisikan koperasi sebagai suatu badan usaha. Koperasi didefinisikan Arifinal (1984) sebagai perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar dengan bekerja sama secara kekeluargaan untuk menjalankan usaha guna meningkatkan kesejahteraan jasmani para anggotanya. Sementara RM. Margono Djojohadikoesoemo (1941) mendefinisikan koperasi sebagai perkumpulan manusia orang perorangan yang dengan suasananya tersendiri

hendak bekerja sama untuk memajukan ekonomi.

Berbagai definisi koperasi dikemukakan oleh tokoh mancanegara. Salah satu tokoh tersebut adalah Calvert. Dalam bukunya *The Law and Principles of Cooperation*, Calvert (1959) mendefinisikan koperasi sebagai organisasi perseorangan yang dilakukan secara sukarela sebagai manusia atas dasar kemampuan untuk mencapai tujuan ekonomi masing-masing. Definisi Calvert lebih menunjukkan pesan ideologis berupa pemanfaatan secara positif organisasi atau perhimpunan secara sukarela untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi, yaitu kepentingan menolong diri sendiri dengan kekuatan kerja sama antarindividu dan bukan modal. Dengan bertumpu kepada kepentingan masing-masing dan kesamaan-kesamaan hak para anggota dalam organisasi, diyakini kesejahteraan bagi anggota akan mampu tercipta. Kesejahteraan yang dimaksud bukan saja kesejahteraan ekonomi, tetapi juga sosial.

Paul Hubert Casselman (1952) dalam bukunya *The Cooperative Movement and Some of Its Problems* mendefinisikan koperasi sebagai suatu sistem ekonomi yang mengandung unsur sosial. Lebih jauh, Casselman mendeskripsikan berbagai karakteristik koperasi sebagai berikut:

1. Kerja koperasi harus menurut prinsip-prinsip ekonomi dengan melandaskan unsur-unsur sosial di dalamnya.
2. Unsur sosial yang dimaksud lebih menekankan kepada hubungan antaranggota, hubungan anggota dengan pengurus, hak suara, dan cara pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).
3. Kesamaan hak dalam kepemilikan badan usaha yang diwujudkan dalam *one man one vote*, yaitu satu orang memiliki satu suara. Konsesi ini tidak seperti pada usaha lain, di mana suara ditentukan oleh kepemilikan saham.
4. Pola pengelolaan dilaksanakan secara demokratis yang diwujudkan dalam pengelolaan dan pengawasan oleh anggota secara langsung.
5. Keanggotaan sukarela dengan mewujudkan sikap kekeluargaan yang

diperuntukkan untuk menolong diri sendiri.

6. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara proporsional sesuai dengan jasa-jasa anggota.

Definisi lain dikemukakan Jochen Ropke (2000), seorang pakar koperasi dari Philipps University, Marburg, Jerman. Ropke mendefinisikan koperasi sebagai organisasi bisnis yang pemilik atau anggotanya adalah juga pelanggan utama perusahaan tersebut (kriteria identitas). Kriteria identitas yang dimaksud Ropke adalah jika sekelompok orang yang merdeka secara hukum atau unit-unit ekonomi bekerja sama untuk memiliki dan bertanggungjawab atas manajemen suatu badan usaha dan bermaksud untuk menggunakan *output-output* ekonomis dari badan usaha tersebut. Selain bertindak sebagai pemilik, pelaku ekonomi dalam koperasi secara bersamaan juga bertindak sebagai pelanggan maupun pemasok.

Kedua tindakan yang dilakukan secara bersamaan inilah yang menjadi identitas koperasi, yang membedakan koperasi dengan badan usaha lainnya. Dengan karakter yang demikian, maka selain unsur ekonomi, unsur sosial akan terpenuhi secara bersamaan oleh para anggota koperasi. Ini artinya, berbagai bentuk pelayanan yang diberikan koperasi, seperti harga yang murah (bersaing), kualitas yang baik sebagai manifestasi dari sisi pelanggan, kesempatan memperoleh Sisa Hasil Usaha (SHU), pengelolaan dan pengawasan sebagai manifestasi dari sisi pemilik akan terpenuhi sekaligus jika seseorang menjadi anggota koperasi.

Selain Ropke, pakar koperasi yang juga berasal dari Jerman, Hans Munkner (1989), dalam bukunya *Cooperative Ideas, Principles and Practices* mendefinisikan koperasi sebagai organisasi tolong-menolong yang menjalankan "urus niaga" secara kolektif dan berasaskan konsep tolong-menolong. Aktivitas dalam urus niaga semata-mata bertujuan ekonomi, bukan sosial seperti yang dikandung gotong-royong. Munker mendeskripsikan

koperasi secara lebih rinci, terutama menyangkut jati diri koperasi yang membedakan koperasi dengan bentuk badan usaha lain (Djabaruddin Djohan: 2008). Pendapat Munkner meliputi:

1. Hanya koperasi yang secara sadar bertujuan untuk melayani kebutuhan anggotanya dan melakukan berbagai usaha untuk membuktikan/melaksanakan tujuan tersebut adalah koperasi yang berada di dalam koridor koperasi;
2. Hubungan usaha/transaksi dengan pelanggan bukan anggota hanya dapat diterima apabila transaksi tersebut merupakan usaha sampingan dari tujuan utama, yaitu melayani anggotanya, serta untuk menarik anggota baru. Dalam hubungan ini, sasaran koperasi adalah menjadikan pelanggan bukan anggota menjadi anggota;
3. Dalam kegiatan usaha, transaksi dengan bukan anggota tidak boleh melampaui transaksi dengan anggota.
4. Pemupukan modal sendiri harus seimbang antara yang tergantung dengan anggota dan yang tidak tergantung dengan anggota. Hal ini dilakukan agar secara finansial, koperasi tidak terlepas dari basis keanggotaannya;
5. Manajer koperasi harus memahami falsafah koperasi sehingga perusahaan koperasi tidak hanya mewakili rasionalitas manajemen, tetapi juga tetap berorientasi pada pelayanan kepada anggota. Manajer yang diangkat dari luar kelembagaan koperasi diwajibkan untuk memahami seluk-beluk perkoperasian sehingga memahami falsafah koperasi tersebut;
6. Di setiap tingkat organisasi koperasi harus diadakan pembagian tugas yang jelas dan kegiatannya diintegrasikan berdasarkan prinsip *subsidiarity*; hal yang belum mampu dilakukan oleh koperasi tingkat bawah harus dapat dilakukan oleh organisasi koperasi tingkat atasnya. Kebutuhan anggota tingkat terbawah (primer) harus menentukan program kegiatan pada semua tingkat organisasi koperasi.

Alfred Hanel (1989) mendefinisikan koperasi sebagai organisasi otonom yang berada di dalam lingkungan sosial-ekonomi, yang memungkinkan setiap individu dan setiap kelompok individu merumuskan tujuan-tujuannya melalui aktivitas ekonomi yang dilaksanakan secara bersama-sama. Lebih jauh, Hanel mendeskripsikan suatu organisasi kerja sama ekonomi dapat disebut koperasi apabila memenuhi empat kriteria pokok. Keempat kriteria tersebut, yaitu:

1. **Cooperative Group.** Ada sejumlah individu yang bersatu ke dalam suatu kelompok atas dasar memiliki sekurang-kurangnya satu kepentingan ekonomi yang sama dan kemudian disebut dengan kelompok koperasi;
2. **Self-Help Cooperative.** Anggota-anggota kelompok koperasi bertekad mewujudkan pencapaian tujuan atau kepentingan (yang sama itu) melalui usaha-usaha bersama dan saling membantu atas dasar kekuatannya sendiri, atau yang biasa disebut sebagai swadaya koperasi;
3. **Cooperative Enterprise.** Sebagai alat untuk mewujudkan pencapaian tujuan atau kepentingan kelompok tersebut, kemudian dibentuklah perusahaan yang didirikan, dimodali, dibiayai, dikelola, diawasi, dan dimanfaatkan sendiri oleh para anggotanya dan perusahaan ini disebut perusahaan koperasi/unit usaha koperasi;
4. **Members Promotion.** Tugas pokok perusahaan koperasi adalah menyelenggarakan pelayanan-pelayanan barang dan jasa yang dapat menunjang perbaikan perekonomian rumah tangga anggotanya atau unit ekonomi/usaha anggota yang kemudian disebut sebagai mempromosikan anggota.

Marvin A. Schaar, guru besar University of Wisconsin, Madison, USA, dalam M. Firdaus dan Agus Edhi Susanto (2004) mendefinisikan koperasi sebagai suatu badan usaha yang secara sukarela dimiliki dan dikendalikan oleh anggota yang juga pelanggannya dan dioperasikan oleh anggota dan untuk

anggota atas dasar nirlaba atau atas dasar biaya. Definisi Schaar ini sekaligus menunjukkan jati diri koperasi sebagai gerakan ekonomi dan badan usaha bagi para anggota koperasi. Sementara itu, P. J. V. Dooren dalam Arifin Sitio dan Halomian Tamba (2001) mendefinisikan koperasi sebagai sebuah asosiasi anggota, baik pribadi maupun perusahaan, yang secara sukarela datang bersama-sama dalam mengejar tujuan ekonomi yang sama.

Selain beberapa definisi yang dikemukakan di atas, koperasi juga didefinisikan oleh berbagai institusi dan sistem hukum negara. Dalam rekomendasi ILO nomor 127 tahun 1966 (Hendar dan Kusnadi, 2005), koperasi didefinisikan sebagai suatu perkumpulan individu yang bergabung secara sukarela untuk mewujudkan tujuan bersama melalui pembentukan suatu organisasi yang diawasi secara demokratis dengan memberikan kontribusi yang sama sebanyak jumlah yang diperlukan dan turut serta menanggung risiko yang layak untuk memperoleh kemanfaatan dari kegiatan usaha, di mana para anggota berperan serta secara aktif. Dalam definisi ILO tersebut, terdapat 6 elemen yang terkandung dalam koperasi, yaitu:

1. *Association of person.* Koperasi adalah perkumpulan individu.
2. *Voluntarily joined together.* Penggabungan individu berdasarkan kesukarelaan.
3. *To achieve a common economic end.* Terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai.
4. *Formation of a democratically controlled business organization.* Koperasi berbentuk organisasi bisnis yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis.
5. *Making equitable contribution to the capital required.* Terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan.
6. *Accepting a fair share risk and benefits of the undertaking.* Anggota koperasi menerima risiko dan manfaat secara seimbang.

ICA (Ann Hoyt, 1996) mendefinisikan koperasi sebagai asosiasi yang bersifat otonom dari individu-individu yang tergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya mereka yang sama melalui perusahaan yang dimiliki dan diawasi secara demokratis. Definisi ICA tersebut lebih menekankan kepada penerapan nilai-nilai, yaitu menolong diri sendiri, tanggung jawab sendiri, demokratis, persamaan, kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap orang lain. Triwitarsih (2009) mendeskripsikan nilai-nilai definisi ICA tersebut sebagai berikut:

1. **Menolong diri sendiri (*self-help*)** artinya motif kerja sama dalam koperasi bertujuan untuk menggalang potensi anggota guna menghimpun kekuatan untuk memecahkan masalah bersama melalui kerja sama. Oleh sebab itu, koperasi juga diartikan sebagai upaya menolong diri sendiri melalui kerja sama atau memperbaiki nasib secara bersama-sama.
2. **Tanggung jawab sendiri (*self-responsibility*)** memiliki dua makna. Di satu sisi, terkandung cita-cita kemandirian dalam memecahkan masalah bersama dan di sisi lain, terkandung cita-cita menegakkan kebebasan (otonomi) dalam menentukan haluan koperasi. Jiwa kemandirian yang tumbuh atas kesadaran sendiri sangat penting untuk dapat menolong diri sendiri dan akan menjadi kekuatan utama koperasi.
3. **Demokrasi (*democracy*)** adalah cita-cita yang berkaitan dengan pengelolaan koperasi sebagai organisasi ekonomi yang dimiliki dan dikendalikan oleh anggota. Ini berarti bahwa anggota koperasi dilibatkan secara aktif untuk menentukan haluan dan sekaligus mengendalikan jalannya koperasi. Menentukan haluan dan mengendalikan jalannya koperasi merupakan tanggung jawab anggota sebagai pemilik dan pengguna koperasi. Nilai ini oleh Mohammad Hotta disebut sebagai dasar demokrasi koperasi.

4. **Persamaan** (*equality*) adalah nilai yang berkaitan dengan perlakuan yang sama bagi setiap anggota tanpa memandang besar kecilnya simpanan yang dimiliki oleh setiap anggota. Semua anggota mempunyai kedudukan yang sama dan hak suara yang sama, yaitu satu orang satu suara (*one man one vote*).
5. **Keadilan** (*equity*) merupakan cita-cita yang diilhami oleh kenyataan timbulnya ketidakadilan dalam kehidupan masyarakat akibat berlakunya sistem liberalisme yang mengedepankan kuasa modal dan tidak berwatak sosial. Nilai keadilan dalam koperasi ditegakkan melalui mekanisme kelembagaan, antara lain pembagian SHU kepada anggota berdasarkan perimbangan jasa masing-masing anggota (bukan berdasar pada pemilikan modal), keuntungan yang diperoleh dari transaksi dengan selain anggota dialokasikan untuk meningkatkan pemupukan modal atau cadangan dan bukan untuk dibagikan kepada anggota.
6. **Solidaritas** (*solidarity*). Kesadaran kerja sama dalam koperasi akan terwujud dan langgeng apabila dibangun dengan semangat kebersamaan.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967 mendefinisikan koperasi sebagai organisasi rakyat yang berwatak sosial, beranggotakan individu atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan asas kekeluargaan. Definisi berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967 dapat dirinci (Pandji Anoraga dan Ninik Widayati, 2003) sebagai berikut:

1. Rakyat adalah individu-individu yang kondisi ekonominya relatif lemah dan perlu menghimpun tenaganya agar mampu menghadapi kelompok-kelompok/golongan-golongan yang relatif kuat.
2. Koperasi adalah perkumpulan individu yang mengakui adanya kebutuhan tertentu yang sama di kalangan mereka. Kebutuhan yang sama ini secara bersama-sama diusahakan pemenuhannya melalui usaha bersama dalam

koperasi. Jadi, individu tersebut bergabung dengan sukarela atas kesadaran akan adanya kebutuhan bersama sehingga dalam koperasi, tidak ada unsur paksaan, ancaman, atau campur tangan dari pihak lain.

3. Koperasi di Indonesia adalah perkumpulan individu-individu dan bukan perkumpulan modal. Sekalipun koperasi adalah perkumpulan individu-individu, tetapi ia bukanlah perkumpulan individu yang memiliki kesamaan hobi atau kegemaran seperti perkumpulan sepak bola dan lain sebagainya. Koperasi juga bukan perkumpulan modal yang usahanya didasarkan pada tujuan untuk mencari laba yang sebesar-besarnya, seperti firma, perusahaan perorangan, atau perseroan terbatas. Akan tetapi, koperasi adalah perkumpulan individu-individu yang mengutamakan pelayanan akan kebutuhan ekonomi para anggotanya. Hal ini berarti bahwa koperasi harus mengabdikan diri kepada kesejahteraan bersama atas dasar perikemanusiaan dan bukan kepada kebendaan.
4. Koperasi memiliki watak sosial. Hal ini berarti bahwa dasar koperasi adalah kerja sama. Di dalam koperasi, anggota perkumpulan bekerja sama berdasarkan kesukarelaan, persamaan derajat (demokrasi, ekonomi, dan sosial), serta persamaan hak dan kewajiban. Sesuai asas demokrasi, koperasi adalah milik anggotanya sendiri. Dengan demikian, koperasi pada dasarnya diatur, diurus, dan diselenggarakan sesuai dengan keinginan para anggota perkumpulan itu sendiri. Dengan kata lain, kekuasaan tertinggi dalam koperasi dipegang oleh semua anggota, yaitu melalui rapat anggota.
5. Koperasi juga dapat beranggotakan badan-badan hukum koperasi. Badan hukum adalah suatu badan yang diperoleh melalui prosedur tertentu dan secara hukum diakui mempunyai hak dan kewajiban sebagai manusia biasa. Badan hukum dibenarkan mempunyai hak milik dan utang piutang yang terpisah dari hak milik dan utang piutang para anggotanya. Beberapa

koperasi yang masing-masing berkedudukan sebagai badan hukum menyatukan diri dalam koperasi yang lebih besar. Koperasi-koperasi ini mempunyai pengurus dan badan pemeriksa serta anggaran dasar sendiri. Dikarenakan jenis usahanya sama, maka untuk lebih memperkuat usahanya, mereka membentuk usaha gabungan koperasi. Gabungan atau penyatuan ini menyebabkan skala koperasi menjadi lebih besar.

6. Koperasi merupakan kepentingan bersama dari para anggotanya (keluarga). Hal ini dicerminkan berdasarkan karya dan jasa yang disumbangkan oleh masing-masing anggota. Jadi, partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi serta hasil yang tercapai tergantung dari besar kecilnya karya dan jasa anggota. Sifat kekeluargaan juga mengandung arti bahwa dalam koperasi, sejauh mungkin harus dihindarkan timbulnya perselisihan, sikap saling curiga, dan sikap pilih kasih yang dapat menimbulkan perpecahan dan kehancuran. Pengertian asas dan dasar koperasi haruslah ditinjau dan diselesaikan melalui asas kekeluargaan menurut adat istiadat Indonesia sehingga sesuai dengan tujuan negara.
7. Koperasi merupakan bagian dari tata susunan ekonomi. Hal ini berarti bahwa dalam kegiatannya, koperasi turut mengambil bagian bagi tercapainya kehidupan ekonomi yang sejahtera, baik bagi orang-orang yang menjadi perkumpulan itu sendiri maupun untuk masyarakat disekitarnya. Koperasi sebagai perkumpulan untuk kesejahteraan bersama melakukan usaha dan kegiatan di bidang pemenuhan kebutuhan bersama. Usaha ini disebut juga usaha atas kegiatan ekonomi. Kegiatan ekonomi ini meliputi usaha di bidang produksi, konsumsi, distribusi barang-barang, dan usaha pemberian jasa. Usaha pemberian jasa yang dimaksud adalah usaha simpan pinjam, angkutan, asuransi, dan perumahan.

Setelah disahkannya Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1992, koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan individu-

individu atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Definisi yang dirumuskan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 ini mengandung makna:

1. Koperasi merupakan badan hukum. Ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan koperasi sebagai badan usaha, maka anggota koperasi akan memiliki kekuatan hukum guna kelangsungan usaha, terutama dalam aspek legalitas usaha, baik dalam mendapatkan modal, kepastian sistem, profesionalitas, dan sebagainya.
2. Koperasi beranggotakan individu-individu atau badan hukum koperasi. Ini menunjukkan koperasi tidak membedakan status seseorang dalam keanggotaannya. Dalam koperasi, seseorang memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam memanfaatkan sarana swadaya guna memperkuat ekonomi.
3. Koperasi berdasarkan prinsip. Ini menunjukkan bahwa ada koridor yang diatur secara tegas tentang bagaimana koperasi seharusnya digerakkan. Baik keanggotaan, pengelolaan, pembagian keuntungan, balas jasa (SHU), maupun kemandirian usaha.
4. Koperasi adalah sebuah gerakan ekonomi rakyat. Ini menunjukkan bahwa koperasi adalah alat yang dapat digunakan secara positif dan efektif guna membangun ekonomi rakyat sebagai sebuah kekuatan moral ekonomi guna menunjang dan memajukan kesejahteraan masyarakat yang tidak hanya sekelompok kecil masyarakat apalagi individu-individu tertentu.
5. Koperasi berasaskan kekeluargaan. Ini menunjukkan bahwa dengan koperasi, para anggota senantiasa bekerja sama dalam berusaha, bersatu padu, dan menumbuhkan sikap tolong-menolong.

Pada tahun 2012, pemerintah bersama DPR melakukan revisi terhadap UU Koperasi Nomor 25 Tahun 1992 menjadi UU Koperasi Nomor 17 Tahun

2012. Dengan direvisinya UU koperasi, maka terdapat pula revisi terhadap definisi koperasi Indonesia. Definisi koperasi sebagaimana tercantum dalam UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012 adalah badan hukum yang didirikan oleh orang-perorangan atau badan hukum koperasi dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial, dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip koperasi. Namun karena UU tersebut sarat dengan aroma korporasi, maka UU ini dibatalkan MK dan kembali pada UU No. 25 1992.

Dengan berbagai definisi yang dikemukakan di atas, sebuah kesimpulan yang patut dicatat adalah koperasi merupakan sebuah wadah gerakan ekonomi yang kekuatannya terletak pada individu-individu yang berwatak sosial untuk mencapai kepentingan dan tujuan ekonomi bersama.

### **Prinsip Dan Kegiatan Swadaya Koperasi**

Meskipun koperasi Rochdale tidak mendefinisikan jenis badan usaha yang dipergunakan sebagai sebuah gerakan ekonomi yang berwatak sosial, tetapi koperasi Rochdale telah merumuskan berbagai prinsip yang dipergunakan dalam menjalankan kegiatan ekonomi mereka. Prinsip utama koperasi Rochdale mengacu pada kepentingan dan kekuatan bersama. Rumusan prinsip koperasi Rochdale adalah:

1. ***Democratic control.*** Pengawasan kegiatan usaha dilakukan dengan cara yang demokratis.
2. ***Open membership.*** Keanggotaan bersifat terbuka.
3. ***A fixed or limited interest on capital.*** Pembatasan bunga atas modal.
4. ***The distribution of surplus in dividend to the member in proportion to their purchases.*** Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) kepada anggota sebanding dengan jasa masing-masing anggota.

5. ***Trading strictly on a cash basis.*** Penjualan sepenuhnya dilakukan secara tunai.
6. ***Selling only pure and unadulterated goods.*** Barang-barang yang dijual harus asli (berkualitas baik) dan tidak dipalsukan.
7. ***Providing the education of the members in cooperative principles.*** Menyelenggarakan pendidikan kepada anggota dengan prinsip-prinsip koperasi.
8. ***Political and religious neutrality.*** Netral terhadap politik dan agama.

Ketika koperasi diadopsi sebagai sebuah sistem ekonomi sekaligus bentuk baru sebuah badan usaha, maka prinsip yang digunakan oleh koperasi Rochdale menjadi acuan utama koperasi-koperasi lainnya dalam menjalankan kegiatan usaha. Herman Schulze dan Friedrich William Raiffeisen, penggagas koperasi di Jerman, menangkap gagasan ekonomi baru yang sedang tumbuh dan berkembang di Inggris. Mereka menjadikan koperasi Rochdale sebagai inspirasi dalam memperbaiki kehidupan ekonomi rakyat pada level paling bawah, yang mengalami tekanan dan himpitan ekonomi sebagai sebuah akibat dari sistem ekonomi kapitalis yang dianut Jerman kala itu, khususnya petani dan sektor ekonomi yang bergerak pada skala UMKM.

Raiffeisen yang saat itu menjabat sebagai walikota Flammersfeld mengembangkan koperasi kredit di daerah pedesaan untuk para petani. Melalui koperasi kredit ini, Raiffeisen merumuskan prinsip koperasi terdiri dari swadaya, daerah kerja terbatas, SHU untuk cadangan, tanggung jawab anggota tidak terbatas, pengurus bekerja atas dasar sukarela, usaha hanya kepada anggota, dan keanggotaan atas dasar watak, bukan uang. Sementara itu, Schulze dalam mengembangkan koperasi kredit untuk UMKM berpedoman kepada prinsip swadaya, daerah kerja tak terbatas, SHU untuk cadangan dan untuk dibagikan kepada anggota, tanggung jawab anggota terbatas, pengurus bekerja mendapat imbalan, dan usaha tidak terbatas tidak hanya untuk anggota.

Meskipun terdapat perbedaan rumusan operasional terhadap koperasi yang dikembangkan Raiffeisen dan Schulze, tetapi gagasan utama kedua koperasi ini tetap mengacu kepada prinsip-prinsip koperasi Rochdale. Prinsip utama kedua koperasi ini adalah menjalankan kegiatan ekonomi yang berwatak sosial.

Dalam perkembangan berikutnya selain prinsip yang dikembangkan secara sendiri-sendiri oleh koperasi yang ada pada saat itu, prinsip-prinsip koperasi juga dikembangkan oleh tokoh dan lembaga-lembaga yang berkepentingan terhadap pengembangan koperasi. Dalam merumuskan prinsip koperasi, Hatta lebih menekankan koperasi dikembangkan melalui dua prinsip utama, yaitu perilaku *self-help* (menolong diri sendiri) secara kolektif dan prinsip musyawarah mufakat (sebuah bentuk demokrasi yang keputusannya diambil atau dilakukan oleh seluruh anggota dan bukan semata-mata pemimpin).

Prinsip *self-help* menunjukkan sikap kemandirian yang menyatakan bahwa setiap individu harus mampu menolong dirinya sendiri. Seseorang tidak akan mampu menolong orang lain jika ia tidak dapat menolong dirinya sendiri. Dengan konsep *self-help*, sesungguhnya Hatta menegaskan perlunya kerja sama ekonomi antarindividu yang umumnya tidak memiliki kekuatan kapital. Jika kekuatan sosial terbentuk dengan menyatukan individu-individu dengan segala keterbatasan yang dimiliki, maka keterbatasan-keterbatasan tersebut akan tertutupi dengan kehadiran individu lain. Untuk menangani masalah keterbatasan kapital, misalnya, jika kapital yang terbatas diakumulasikan dari seluruh anggota koperasi, kekuatan ekonomi baru akan tercipta.

Prinsip musyawarah untuk mufakat merupakan prinsip demokrasi ekonomi yang bertumpu kepada kekuatan individu-individu, bukan kepada segelintir individu. Prinsip musyawarah merupakan manifestasi yang menunjukkan bahwa selain berperan sebagai konsumen, anggota koperasi

sekaligus berperan sebagai produsen atau pemilik. Kenyataan ini menunjukkan bahwa prinsip musyawarah merupakan kekuatan ekonomi yang menjadikan seseorang tidak hanya sebagai objek dalam kegiatan ekonomi, tetapi sekaligus berperan sebagai subjek yang ikut menentukan arah koperasi dalam bentuk peran melaksanakan maupun mengawasi.

Munkner merinci secara detail prinsip-prinsip koperasi dan merumuskannya ke dalam 12 pokok yang meliputi keanggotaan bersifat sukarela, keanggotaan terbuka, pengembangan anggota, identitas sebagai pemilik dan pelanggan, manajemen dan pengawasan dilaksanakan secara demokratis, koperasi sebagai kumpulan individu, modal yang berkaitan dengan aspek sosial tidak dibagi, efisiensi ekonomi dari perusahaan koperasi, perkumpulan dengan sukarela, kebebasan dalam pengambilan keputusan dan penetapan tujuan, pendistribusian yang adil dan merata akan hasil-hasil ekonomi, dan pendidikan anggota.

Fauguet dalam buku *The Cooperative Sector* merumuskan prinsip koperasi (Pandji Anoraga dan Ninik Widayati, 2003) sebagai berikut:

1. Adanya ketentuan tentang perbandingan yang berimbang di dalam hasil yang diperoleh atas manfaat. Bersumber dari ketentuan ini, timbul ketentuan-ketentuan tentang pembagian sisa hasil usaha, kewajiban penyertaan uang simpanan untuk partisipasi dalam pembiayaan koperasi, kewajiban ikut serta bertanggung jawab atas kemungkinan kerugian yang terjadi pada koperasi, atau ikut serta dalam pembentukan cadangan perorangan atau cadangan bersama dalam koperasi.
2. Adanya ketentuan atau peraturan tentang persamaan hak antaranggota.
3. Adanya pengaturan tentang keanggotaan yang berdasarkan kesukarelaan.
4. Adanya ketentuan atau peraturan tentang partisipasi dari pihak anggota dalam tata laksana dan usaha koperasi.

Kongres ICA pada tahun 1995 di Manchester, Inggris, merumuskan

prinsip-prinsip koperasi yang meliputi:

1. Keanggotaan sukarela dan terbuka,
2. Pengendalian oleh anggota secara demokratis,
3. Partisipasi ekonomi anggota,
4. Otonomi dan kebebasan,
5. Pendidikan, pelatihan, dan informasi,
6. Kerja sama di antara koperasi-koperasi,
7. Kepedulian terhadap komunitas.

Setelah diberlakukannya UU No. 25 Tahun 1992 pengganti UU No. 12 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perkoperasian Indonesia, prinsip koperasi Indonesia memuat 7 prinsip yang meliputi:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
3. Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota (jasa anggota tersebut dalam koperasi)
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian
6. Pendidikan perkoperasian
7. Kerja sama antarkoperasi

Prinsip koperasi setelah dilakukannya revisi terhadap UU No. 25 Tahun 1992 menjadi UU No. 17 Tahun 2012 adalah sebagai berikut:

1. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka;
2. Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis;
3. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi;
4. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen;
5. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengawas, pengurus, dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada

- masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan koperasi;
6. Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat gerakan koperasi dengan bekerja sama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional; dan
  7. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh anggota.

Namun sebagaimana penjelasan sebelumnya, UU No. 17 Tahun 2012 dinilai mengandung unsur-unsur korporasi dan MK membatalkan UU tersebut serta kembali pada UU No. 25 Tahun 1992. Berdasarkan berbagai prinsip yang dikemukakan di atas, sesungguhnya tidak ada perbedaan yang sangat prinsip yang membedakan berbagai rumusan prinsip-prinsip koperasi lainnya dengan prinsip yang dipergunakan koperasi Rochdale sebagai landasan operasionalnya.

### **Landasan Dan Asas Koperasi**

Meskipun lahirnya koperasi sebagai sebuah bentuk perlawanan terhadap ketidakadilan ekonomi yang diciptakan kapitalis, tetapi dalam perkembangannya, baik landasan, asas, maupun tujuan koperasi sangat tergantung kepada lokasi koperasi itu berada.

Khusus di Indonesia, landasan, asas, dan tujuan koperasi diatur dalam konstitusi negara melalui UU Nomor 25 Tahun 1992. Landasan koperasi di Indonesia adalah Pancasila dan UUD 1945 yang secara umum mengatur mekanisme serta hubungan-hubungan ekonomi. Secara ringkas, mekanisme serta hubungan-hubungan yang dimaksud sudah dijelaskan secara mendalam pada bab sebelumnya, terutama dalam pembahasan yang menyangkut dengan sistem ekonomi kerakyatan.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian dibatalkan oleh Mahkamah Konstitusi (MK) pada 28 Mei 2014. Undang-Undang tersebut dinilai telah menggerus jati diri koperasi (bernuansa

korporasi). MK membatalkan seluruh materi muatan undang-undang tersebut.

Selain karena bernuansa korporasi, UU Perkoperasian telah menghilangkan asas kekeluargaan dan gotong-royong yang menjadi ciri khas koperasi. Menurut MK, UU Perkoperasian 2012 bertentangan dengan UUD 1945 dan menjadi tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat setelah putusan ini. Untuk menghindari kekosongan hukum, MK menyatakan UU Perkoperasian Tahun 1992 berlaku kembali.

Selain merupakan kekuatan utama yang juga menunjukkan keunggulan komparatif koperasi, kekeluargaan juga menunjukkan ciri khas bangsa Indonesia yang menjunjung tinggi kebersamaan sebagai sebuah sikap sebagaimana pepatah klasik *bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh*. Kesadaran yang demikian yang diharapkan mendorong tumbuhnya sikap mental yang diharapkan bermuara kepada semangat kekeluargaan dalam ekonomi.

### **Fungsi Dan Peran Koperasi**

Koperasi diharapkan mampu mengangkat harkat dan derajat ekonomi UMKM dengan menyatukan diri dan mengakumulasikan berbagai sumber daya yang dimiliki. Fungsi koperasi sebagai lembaga yang menyatukan kepentingan-kepentingan ekonomi dibutuhkan karena peran tersebut dibutuhkan untuk mengatur penggunaan sumber-sumber ekonomi secara efektif serta memobilisasi potensi ekonomi lokal sebagai sebuah kekuatan komparatif. Dengan kondisi yang demikian, koperasi mungkin mampu mengambil peran dan berfungsi sebagaimana yang diamanatkan undang-undang, yaitu:

1. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota, pada khususnya, dan masyarakat, pada umumnya, untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya.
2. Berperan serta secara aktif dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan

manusia dan masyarakat.

3. Memperkokoh perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional dengan koperasi sebagai soko gurunya.
4. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.

Dengan fungsi dan peran yang dimiliki koperasi, ke depannya koperasi diharapkan mampu menciptakan berbagai peluang usaha dan kesempatan kerja baru. Dengan kondisi ini, maka koperasi dapat menjadi inspirasi terciptanya demokrasi ekonomi dan keadilan berusaha guna terciptanya kemakmuran bagi seluruh rakyat.

Meskipun peran dan fungsi koperasi sangat ideal bagi pengembangan UMKM, tetapi kenyataannya, fungsi dan peran koperasi tersebut belum mampu mengakomodasi berbagai persoalan yang dihadapi UMKM. Kenyataan ini tergambar pada Tabel 3.1 yang menunjukkan sedikitnya kelompok UMKM yang menjadi anggota koperasi. Dari 51 juta UMKM, hanya 5,81% saja yang menjadi anggota koperasi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM tidak menganggap koperasi dapat dijadikan wadah bagi pengembangan UMKM, terutama dalam memerankan keunggulan kompetitif.

**Tabel 5.1. Jumlah Pengusaha UMKM yang Menjadi Anggota Koperasi Sampai Tahun 2006 (Dalam %)**

<b>Keanggotaan UMKM</b>	<b>Mikro</b>	<b>Kecil</b>	<b>Menengah</b>	<b>UMKM</b>
Anggota koperasi	4,91	7,50	12,31	5,81
Bukan anggota	95,09	92,50	87,69	94,19
Jumlah	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : BPS 2006

Sejatinya, koperasi berperan menumbuhkan motif berusaha bagi anggotanya yang umumnya berada dalam skala usaha UMKM. Jika ini dapat dilakukan, maka berbagai bentuk distorsi pasar, seperti monopoli, kelangkaan bahan baku, dan tingginya harga bahan baku dapat diatasi dengan melakukan akumulasi berbagai kekuatan anggota. Misalnya, UMKM yang bergerak di bidang industri makanan dapat melakukan pembelian bahan baku (terigu, gula, minyak goreng, dll) secara bersama-sama. Dengan membeli secara bersama-sama, maka jumlah yang dibeli akan menjadi lebih besar (banyak) dan harga yang didapat pun lebih murah. UMKM tidak mungkin melakukan ini kecuali dinaungi koperasi.

### **Tujuan Koperasi**

Tujuan didirikannya koperasi adalah sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan anggota, khususnya, dan masyarakat luas, pada umumnya. Kesejahteraan yang dimaksud bukan semata-mata ditujukan kepada kepentingan-kepentingan ekonomi yang bermotif pencarian keuntungan. Kesejahteraan juga ditujukan bagi komunitas masyarakat yang memiliki kemandirian, kreativitas, sesuai dengan potensi yang dimiliki dengan berlandaskan kepada demokrasi dan keadilan, dan kesetaraan yang lazim diterjemahkan sebagai masyarakat madani atau *civil society*.

Pada Pasal 3 UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang koperasi ditegaskan bahwa koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota, pada

khususnya, dan masyarakat, pada umumnya, serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Berdasarkan Pasal 3 UU Nomor 25 Tahun 1992 ini, tujuan koperasi secara garis besar meliputi:

1. Memajukan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Merupakan wujud kepedulian koperasi dalam membantu sesama yang menjadi kekuatan utama koperasi. Kepedulian ditunjukkan dengan sikap tolong-menolong antaranggota guna menciptakan kekuatan ekonomi.
2. Membangun tatanan ekonomi. Koperasi diharapkan mampu menjadi penyeimbang berbagai bahan usaha yang ada sekaligus menjembatani berbagai kepentingan, baik sosial maupun ekonomi.
3. Terwujudnya masyarakat adil dan makmur merupakan perekat kepentingan-kepentingan ekonomi masyarakat dengan menjadikan koperasi sebagai wadah untuk mengakumulasi individu sebagai sebuah kekuatan guna menghadapi kekuatan kapital. Kekuatan orang-orang yang dimaksud adalah kekuatan sosial untuk tolong-menolong sehingga tercipta negara dan bangsa yang adil, damai, dan sejahtera.

Agar tujuan koperasi dapat tercapai, maka dalam pengelolaan koperasi, selain memenuhi aspek sosial dengan menjadikan anggotanya sebagai kekuatan, koperasi juga harus menjalankan usaha riil sesuai dengan kondisi anggotanya. Dengan demikian, diharapkan kegiatan ekonomi yang dijalankan akan memberikan manfaat langsung kepada anggota, baik sebagai pemilik maupun sebagai pemakai jasa koperasi. Jika ini terpenuhi, maka tahap berikutnya adalah aktualisasi tujuan utama koperasi, yaitu menyejahterakan masyarakat secara luas.

Jika koperasi beranggotakan individu-individu dengan latar belakang profesi yang berbeda, maka tujuan koperasi akan sulit dicapai. Hal ini dikarenakan tidak fokusnya usaha yang dijalankan koperasi sehingga

berdampak kepada tidak optimalnya pelayanan yang mampu diberikan pada anggota.

### **Penggolongan Koperasi**

Koperasi dapat digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu berdasarkan fungsi dan berdasarkan tingkat dan luas wilayah kerja. Berdasarkan fungsinya, koperasi dapat digolongkan ke dalam koperasi konsumsi, koperasi jasa, dan koperasi produksi. Berikut penjelasannya.

- 1. Koperasi konsumsi** didirikan untuk memenuhi kebutuhan umum sehari-hari anggotanya. Barang kebutuhan yang dijual di koperasi harus lebih murah dibandingkan di tempat lain karena koperasi bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya.
- 2. Koperasi jasa** diperuntukkan bagi kegiatan di bidang pemberian jasa keuangan dalam bentuk pinjaman kepada para anggotanya. Tentu, bunga yang dipatok harus lebih rendah daripada tempat peminjaman uang yang lain.
- 3. Koperasi produksi** terutama diperuntukkan untuk membantu penyediaan bahan baku, penyediaan peralatan produksi, membantu memproduksi jenis barang tertentu, serta membantu menjual dan memasarkan hasil produksi tersebut. Sebaiknya, anggotanya terdiri atas unit produksi yang sejenis. Semakin banyak jumlah penyediaan barang maupun penjualan barang, maka semakin kuat daya tawar koperasi terhadap pemasok dan pembeli.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, penggolongan koperasi didasarkan pada jumlah anggota yang dapat dibagi menjadi koperasi primer dan sekunder. Berikut perbedaan di antara keduanya.

- 1. Koperasi primer** ialah koperasi yang minimal memiliki anggota sebanyak 20 orang.
- 2. Koperasi sekunder** adalah koperasi yang terdiri dari gabungan badan-badan koperasi serta memiliki cakupan wilayah kerja yang lebih luas

dibandingkan dengan koperasi primer. Koperasi sekunder dapat dibagi menjadi: **koperasi pusat**, yaitu koperasi yang beranggotakan paling sedikit 5 koperasi primer; **gabungan koperasi**, yaitu koperasi yang anggotanya minimal 3 koperasi primer; **pusat induk koperasi**, yaitu koperasi yang minimum anggotanya adalah 3 gabungan koperasi.

Penggolongan koperasi berdasarkan jenis usaha dapat dibagi menjadi koperasi konsumsi, koperasi kredit, dan koperasi produksi. Perbedaan di antara ketiganya adalah sebagai berikut.

1. **Koperasi konsumsi**, adalah koperasi yang mengelola usaha penjualan barang-barang konsumsi.
2. **Koperasi kredit**, adalah koperasi yang mengelola usaha simpan pinjam atau perkreditan.
3. **Koperasi produksi**, adalah koperasi yang mengelola usaha produksi barang tertentu.

Penggolongan koperasi berdasarkan fungsionalitas dapat dibagi menjadi koperasi pegawai negeri, koperasi karyawan, koperasi siswa, koperasi mahasiswa, koperasi pasar, koperasi angkatan darat, koperasi pondok pesantren, dan koperasi pramuka.

Prinsip penggolongan koperasi hendaknya didasarkan atas kepentingan-kepentingan usaha atau penggolongan berdasarkan potensi. Jika kegiatan ekonomi suatu masyarakat didominasi oleh kegiatan pertanian, maka koperasi yang dibentuk adalah koperasi produksi di bidang pertanian. Jika masyarakat didominasi oleh petani karet, maka koperasi yang dibentuk adalah koperasi produksi di bidang perkebunan. Dengan spesifikasi tersebut atau berdasarkan potensi yang dimiliki masyarakat setempat, maka berbagai kepentingan ekonomi masyarakat ditujukan untuk memajukan usahanya. Sementara jika koperasi yang dibuat lebih menekankan pada pendekatan kepentingan usaha, maka berbagai kepentingan yang ada akan lebih mudah untuk diakomodasi.

Dengan prinsip tersebut, sesungguhnya inilah awal pendekatan ekonomi lokal yang bermuara kepada terciptanya sistem ekonomi kerakyatan secara bertahap.

### **Ciri-Ciri Koperasi**

Sebagai sebuah gerakan ekonomi yang sekaligus berfungsi sebagai badan usaha, koperasi memiliki beberapa ciri khas yang tidak dimiliki oleh badan usaha lainnya. Ciri-ciri tersebut di antaranya adalah:

1. Para pelaku dalam koperasi umumnya adalah individu atau kelompok usaha yang memiliki kepentingan ekonomi yang sama dan bergerak pada kegiatan ekonomi yang sama. Sebagai contoh adalah Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI). Di dalam koperasi ini, baik individu-individu yang tergabung di dalam koperasi primer maupun koperasi-koperasi primer yang tergabung dalam gabungan koperasi adalah mereka yang memiliki kegiatan usaha yang sama. Dengan bergabungnya mereka dalam koperasi, diharapkan akan tercipta kekuatan baru guna menghadapi berbagai persoalan dalam usaha mereka, seperti pasar, bahan baku, dan sebagainya. Inti dari para pelaku usaha batik ini bergabung dengan koperasi adalah mengantisipasi dan bahkan menghapus berbagai kendala yang terdapat di antara mereka. Dengan kata lain, para pelaku di dalam koperasi adalah pengusaha yang berupaya menciptakan kekuatan melalui anggota-anggotanya sehingga dengan semakin banyak anggota yang bergabung, semakin besar pula daya saing yang dimiliki koperasi. Sejatinya, berbagai UMKM yang ada menyatukan diri dengan menggunakan koperasi sebagai wadah guna membangun kekuatan baru, misalnya petani, nelayan, dan pedagang yang hanya berusaha dalam skala kecil. Jika mereka tergabung dalam wadah koperasi, maka akan sangat mungkin untuk bahu membahu dalam menghadapi berbagai persoalan yang mereka hadapi selama ini.
2. Motif kerja yang terdapat di dalam koperasi adalah tolong-menolong guna meminimalkan kelemahan yang terdapat di antara anggota, terutama pada

bidang produksi, modal, dan pasar. Oleh karena itu, terdapat dua motif yang harus dijalankan secara bersamaan di dalam koperasi, yaitu motif sosial yang menjadikan koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat dan motif ekonomi yang menjadikan koperasi sebagai badan usaha.

3. Tujuan utama usaha koperasi adalah memajukan seluruh perekonomian anggotanya, bukan kesejahteraan pemilik modal atau investor sebagaimana bentuk badan usaha lainnya seperti PT, CV, firma, dan sebagainya. Dengan tujuan tersebut, maka pendirian koperasi atau orang yang masuk menjadi anggota koperasi haruslah menyesuaikan kepentingan-kepentingan ekonomi yang terdapat dalam koperasi. Dengan kata lain, pendirian koperasi haruslah disesuaikan dengan kepentingan-kepentingan anggota agar tujuan koperasi dapat tercapai dalam memenuhi kesejahteraan seluruh anggotanya.

Jika ketiga ciri tersebut tidak ditemukan dalam badan usaha yang bernama koperasi, maka badan usaha tersebut tidak dapat dikatakan sebagai sebuah koperasi meskipun badan usaha tersebut menggunakan nama koperasi. Dalam banyak kasus, ditemukan koperasi yang menjual barang dengan harga yang lebih tinggi dari yang dijual di pasar, kualitas barang yang lebih rendah, pembelian tidak secara tunai, pinjaman lebih bersifat konsumtif, dan sebagainya. Dapat dipastikan, koperasi yang melakukan praktik semacam itu tidak mencapai tujuan sejati koperasi karena tidak ada keuntungan yang diperoleh anggota, selain kemudahan untuk hal-hal yang bersifat konsumtif. Pada akhirnya, kegiatan yang demikian justru menjerumuskan anggota dan menciptakan persoalan-persoalan baru bagi kegiatan ekonomi para anggota.

### Aliran-Aliran Koperasi

Dalam perkembangannya, terdapat berbagai aliran koperasi yang seluruhnya sangat bergantung kepada penerapan sistem ekonomi pada sebuah negara. Paling tidak, terdapat tiga aliran utama di dalam koperasi, yaitu aliran *yardstick*, sosialis, dan persemakmuran. Secara umum, perbedaan maupun kesamaan aliran-aliran dimaksud dapat diperbandingkan seperti yang tampak pada tabel 3.2.

**Tabel 5.2. Perbedaan Berbagai Aliran Koperasi Berdasarkan Peran dan Fungsi serta Hubungannya dengan Negara**

Aliran	Peran dan Fungsi	Hubungan dengan Negara
Yardstick	Koperasi berperan sebagai penetral atau penyeimbang bagi kepentingan-kepentingan individu maupun kelompok yang tidak begitu memiliki kemampuan dalam berbagai sumber ekonomi, terutama modal, mesin dan tanah di dalam pasar.	Hubungan koperasi dengan negara sama hubungannya dengan badan usaha lainnya. Pemerintah tidak ikut campur dalam pembangunan koperasi. Koperasi dengan badan usaha lainnya diberikan kesempatan yang sama untuk berkompetisi dalam pasar yang terbuka.
Sosialis	Koperasi merupakan sistem dalam membangun ekonomi negara. Ini dikarenakan dalam negara yang menggunakan sistem ekonomi sosialis, segala sesuatu menyangkut penggunaan dan peruntukan sumber-sumber ekonomi diatur dan ditentukan negara.	Dalam aliran sosialis, koperasi merupakan sistem ekonomi bagi negara. Koperasi berperan dalam berbagai aspek ekonomi yang diatur secara penuh oleh negara.
Persemakmuran	Koperasi merupakan alternatif dalam membangun ekonomi secara bersama, terutama bagi individu dan kelompok yang	Dalam aliran persemakmuran, berbagai badan usaha termasuk koperasi merupakan mitra dalam usaha. Negara

	tidak begitu memiliki sumber ekonomi. Dalam aliran ini, koperasi merupakan kekuatan utama, di mana anggota memosisikan diri sebagai pemilik usaha dan juga sebagai pelanggan.	menempatkan koperasi sebagai salah satu pilar ekonomi bagi kelompok yang tidak begitu memiliki kemampuan dalam sumber-sumber ekonomi.
--	---	---

Setelah melihat perbedaan ketiga aliran tersebut pada Tabel 3.2, mari kita simak bahasan lebih lanjut mengenai ketiga aliran koperasi tersebut.

**a. Aliran Yardstick**

Dalam pandangan aliran *yardstick*, koperasi lebih merupakan penyeimbang atau penetral pasar bagi kepentingan-kepentingan individu maupun kelompok yang tidak begitu memiliki kemampuan dalam berbagai sumber ekonomi, terutama modal, mesin, dan tanah. Lebih jauh dalam pandangan *yardstick*, sesungguhnya koperasi tidak akan dapat berbuat lebih banyak dan lebih baik dalam menghadapi kapitalisasi ekonomi yang memang telah mendunia dan menguasai berbagai aspek kehidupan masyarakat dan dalam berbagai sektor ekonomi.

Tujuan utama dalam aliran *yardstick* adalah melakukan gerakan yang membatasi monopoli yang dilakukan kaum kapitalis. Dengan demikian dalam gerakan aliran *yardstick*, koperasi berusaha menghambat persaingan yang tidak sehat yang selama ini dilakukan oleh kekuatan yang menguasai kapital dalam sistem pasar yang bersaing secara terbuka dengan melakukan gerakan efisiensi secara besar-besaran.

**b. Aliran Sosialis**

Pendekatan aliran sosialis dalam memerankan koperasi lebih kepada membangun sistem ekonomi negara. Ini dikarenakan dalam negara yang menggunakan sistem ekonomi sosialis, segala sesuatu menyangkut penggunaan dan peruntukan sumber-sumber ekonomi diatur dan ditentukan

oleh negara. Koperasi tidak terlepas dari peran negara yang mengatur segala sesuatu sesuai dengan kepentingan negara.

Fungsi koperasi dalam aliran sosialis lebih dari sekedar penyeimbang atau penetral pasar bagi kepentingan-kepentingan individu maupun kelompok. Aliran ini berusaha menjadikan koperasi sebagai kekuatan untuk menghambat dan bahkan mematikan sistem ekonomi kapitalis.

### **c. Aliran Persemakmuran**

Aliran persemakmuran merupakan aliran jalan tengah dalam koperasi. Dalam aliran persemakmuran, sistem kapitalis tidak harus dihambat, apalagi dihancurkan. Sebaliknya, koperasi tidak pula sekedar penyeimbang atau penetral pasar.

Dalam pandangan aliran persemakmuran, berbagai aliran dan sistem ekonomi bukan merupakan sebuah hambatan dalam membangun koperasi, baik sebagai gerakan ekonomi maupun badan usaha yang dapat memfasilitasi kepentingan-kepentingan ekonomi. Dalam aliran ini, koperasi merupakan alternatif dalam membangun ekonomi secara bersama, terutama bagi individu dan kelompok yang tidak begitu memiliki sumber ekonomi. Sumber kekuatan utama dalam aliran persemakmuran adalah anggota yang memosisikan diri sebagai pemilik usaha di satu pihak dan sebagai pelanggan di pihak lain. Dengan demikian, aliran persemakmuran menjadikan koperasi sebagai alternatif utama dalam membangun kepentingan-kepentingan para anggota.

Pada saat ini, hubungan koperasi di Indonesia dengan negara masih sebatas aliran *yardstick*. Sejatinya berdasarkan amanat konstitusi, hubungan koperasi dengan negara sudah masuk pada fase aliran persemakmuran, koperasi dengan badan usaha lainnya merupakan mitra dalam perekonomian nasional.

Dalam konteks ini, Munkner (2005) membedakan konsep koperasi menjadi dua: **Pertama**, konsep koperasi barat: koperasi merupakan organisasi

swasta yang dibentuk secara sukarela oleh orang-orang yang mempunyai persamaan kepentingan dengan maksud mengurus kepentingan para anggotanya serta menciptakan keuntungan timbal balik bagi anggota koperasi, maupun perusahaan koperasi; dan **Kedua**, konsep koperasi sosialis: koperasi direncanakan dan dikendalikan oleh pemerintah, serta dibentuk dengan tujuan merasionalkan produksi untuk menunjang perencanaan nasional.

Munkner merumuskan secara sederhana gagasan, prinsip, dan praktik koperasi yang banyak diterapkan oleh banyak negara sebagaimana tergambar pada Tabel 3.3 berikut.

**Tabel 5.3. Gagasan, Prinsip, dan Praktik Koperasi**

Gagasan Umum	Prinsip Koperasi	Praktek Koperasi
Menolong diri sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menolong diri sendiri berdasarkan pada solidaritas (kerja sama perorangan)</li> <li>- Keanggotaan sukarela dan terbatas</li> <li>- Pelayanan kepada anggota (melayani kebutuhan atau kepentingan anggota melalui hubungan pelayanan antara anggota dan perusahaan koperasi) sebagai motivasi kegiatan menolong diri sendiri dan sebagai upaya untuk melaksanakan prinsip saling menolong.</li> <li>- Identitas: Pemilik bersama dan pelanggan perusahaan koperasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perkumpulan pada tingkat wilayah, nasional, dan internasional.</li> <li>- Kerja sama antarkoperasi</li> <li>- Bantuan dari luar, jika ada, hanya untuk sementara dan hanya untuk tujuan mengembangkan semangat menolong diri sendiri</li> <li>- Tidak ada gunanya nama koperasi untuk tujuan lain, selain untuk melayani anggota</li> <li>- Perumusan kebijakan oleh anggota atau wakil terpilih mereka</li> <li>- Pelayanan menekan biaya</li> <li>- Membatasi transaksi dengan anggota</li> <li>- Pengawasan tahunan oleh auditor</li> <li>- Persyaratan untuk berpartisipasi secara dan dari segi keuangan bagi setiap anggota</li> <li>- Hanya anggota yang memenuhi syarat yang dapat menjadi pengurus</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saham/modal hanya diawasi oleh anggota</li> <li>- Membatasi transaksi dengan bukan anggota</li> </ul>
Demokrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen dan pengawasan secara demokratis, pada koperasi secara keseluruhan dan pada perusahaan koperasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kedudukan yang sama bagi anggota.</li> <li>- Satu anggota satu suara</li> <li>- Pengambilan keputusan oleh suara terbanyak.</li> <li>- Rapat anggota sebagai pemegang kekuasaan tertinggi.</li> <li>- Partisipasi langsung dan tidak langsung dari anggota dalam pengawasan terhadap koperasi.</li> </ul>
Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi ekonomi pada perusahaan koperasi yang diukur dari efeknya jangka panjang dan pendek) bagi pelayanan kepada anggota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan metode administrasi usaha dan manajemen modern.</li> <li>- Perumusan kebijakan oleh anggota atau wakil-wakil terpilihnya.</li> <li>- Manajemen yang diberi kepercayaan untuk memilih, pelaksana yang digaji.</li> <li>- Mempekerjakan staf yang kompeten dan terlatih dengan baik.</li> <li>- Ketentuan untuk sarana keuangan yang layak.</li> <li>- Transaksi tambahan dengan bukan anggota, jika perlu.</li> </ul>
Kemerdekaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perkumpulan sukarela (keanggotaan sukarela)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada penggabungan secara paksa</li> <li>- Tidak ada pembatas yang dibuat-buat mengenai hak untuk mengundurkan diri dari koperasi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otonomi dalam menetapkan tujuan, mengambil keputusan, dan manajemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak anggota untuk membuat dan merubah AD</li> <li>- Hak anggota untuk memutuskan untuk</li> </ul>

		<p>menerima anggota baru</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hak anggota untuk mengelola usaha bersama menurut kebijaksanaan mereka sendiri dalam sistem ekonomi negara</li> </ul>
Keadilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembagian hasil secara adil yang diperoleh dari kegiatan perusahaan koperasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imbalan yang terbatas terhadap modal yang ditanam</li> <li>- Dividen yang terbatas atas bunga</li> <li>- Dividen/SHU sebanding dengan transaksi dengan perusahaan koperasi</li> </ul>
Altruisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keanggotaan terbuka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada batasan yang dibuat-buat bagi penerimaan anggota</li> <li>- Tidak ada diskriminasi terhadap setiap orang karena agama, ras, dan kepercayaan politik</li> <li>- Status yang sama antara anggota lama dan anggota baru.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dana cadangan yang tidak bisa dibagi (sebagai modal; sosial)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada tuntutan dari anggota untuk meminta bagian dana cadangan</li> <li>- Tidak ada pembagian dana kepada anggota yang tidak dituntut pihak lain setelah dilikuidasi.</li> </ul>
Kemajuan sosial melalui pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan mengenai komite pendidikan di setiap koperasi sebagai bagian dari struktur organisasinya</li> <li>- Kebijakan untuk mengalokasikan sejumlah persentase tertentu dari SHU atau perputaran uang sebagai dana pendidikan</li> <li>- Persyaratan mengenai standar pendidikan minimum sebelum diterima sebagai anggota</li> <li>- Pendidikan dan pelatihan</li> </ul>

		bagi pengurus, karyawan, dan anggota, serta informasi kepada masyarakat umum
--	--	--

### **UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012 Dibatalkan MK**

UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012 mendapat kritik dari banyak penggiat koperasi, baik pelaku maupun akademisi termasuk dalam hal ini, dari penulis. Beberapa kritik terhadap UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012 adalah:

1. Membuka peluang bagi non-anggota untuk mengurus koperasi tanpa ada pembatasan jumlah dan perannya, padahal koperasi sejatinya dari anggota untuk anggota.
2. Pengawas diberi peran sangat besar, termasuk mengusulkan dan memberhentikan pengurus. Hal ini jelas bertentangan dengan prinsip demokratis yang selama ini diusung koperasi.
3. Membuka peluang intervensi pihak luar, termasuk pemerintah dan pihak asing, melalui permodalan. Sejatinya, modal utama koperasi bersumber dari anggota.

UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012 dalam kenyataannya banyak mengingkari demokrasi ekonomi sebagai pilar utama gerakannya. Ketiga poin di atas seolah menunjukkan adanya usaha kapitalisasi koperasi sehingga meniadakan kesetaraan dan kesamaan hak dalam koperasi ditampilkan.

Kuatnya desakan untuk membatalkan UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012, maka pada tanggal 28 Mei 2010, berdasarkan Surat Keputusan Nomor 28/PUU-XI/2013, Mahkamah Konstitusi (MK) membatalkan UU Koperasi No 17 Tahun 2012. Filosofi dalam UU Nomor 17 tahun 2012, tidak sesuai dengan hakikat susunan perekonomian sebagai usaha bersama dan berdasarkan asas kekeluargaan yang termuat dalam Pasal 33 ayat (1) UUD 1945. Dengan

demikian, UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian berlaku untuk sementara waktu sampai dengan terbentuknya UU yang baru.

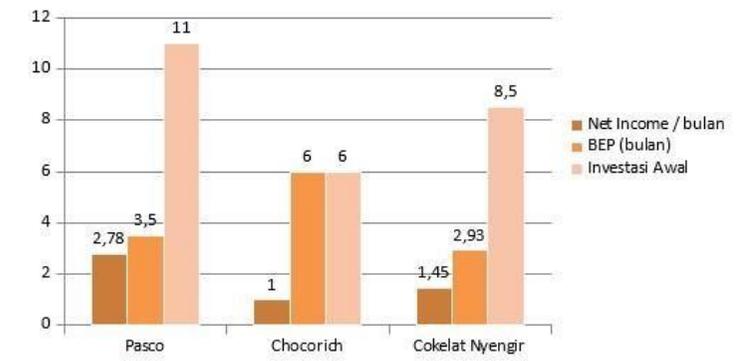
Dalam publikasinya, MK menerangkan bahwa dalam pertimbangannya, hakim MK menyatakan bahwa filosofi dalam Undang-Undang Perkoperasian ternyata tidak sesuai dengan hakikat susunan perekonomian sebagai usaha bersama dan berdasarkan asas kekeluargaan yang termuat dalam Pasal 33 Ayat (1) UUD 1945. Demikian halnya dengan pengertian koperasi ternyata telah dielaborasi dalam pasal-pasal lain di dalam Undang-Undang No. 17/2012, sehingga di suatu sisi mereduksi atau bahkan menegasikan hak dan kewajiban anggota dengan menjadikan kewenangan pengawas terlalu luas dan skema permodalan materiil dan finansial serta mengesampingkan modal sosial yang menjadi ciri fundamental koperasi sebagai suatu entitas khas pelaku ekonomi berdasarkan UUD 1905. Pada sisi lain, koperasi menjadi sama dan tidak berbeda dengan perseroan terbatas dan kehilangan roh konstitusionalnya sebagai entitas pelaku ekonomi khas bagi bangsa yang berfilosofi gotong royong ([www.mahkamahkonstitusi.go.id](http://www.mahkamahkonstitusi.go.id)).

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## Lampiran 1

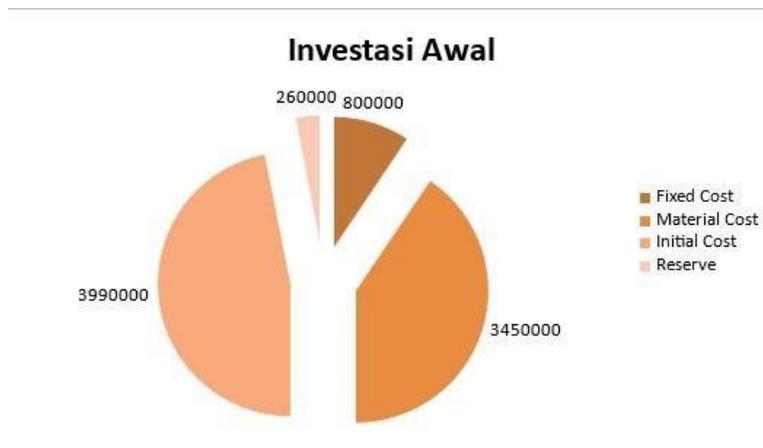
### Grafik 1 Perbandingan dengan Pesaing

Perbandingan Antar Perusahaan kami dengan pesaing



Grafik 1 – Perbandingan dengan pesaing

### Grafik 2 Investasi Awal



### Grafik 3 Rincian Keuangan



#### **Tambahan: Mengetahui Materi Perencanaan Bisnis**

Apa sih perencanaan bisnis atau business plan itu? Bagi orang awam mungkin istilah tersebut masih asing, tapi bagi orang-orang yang bekerja di dunia bisnis atau yang membuka usahanya sendiri pastinya sudah tahu lebih jauh. Perencanaan bisa diartikan sebagai membuat sebuah rencana atau komposisi yang dibutuhkan agar sesuatu dapat berjalan dengan baik.

Jadi, perencanaan bisnis adalah suatu hal yang menggambarkan pola bisnis, jasa, maupun produk agar usaha yang dijalankan bisa tersusun sampai jangka waktu yang sudah ditetapkan. Di sisi lain, istilah tersebut juga bisa mengacu pada dokumen-dokumen yang berisikan rangkuman tujuan bisnis itu sendiri ataupun rincian keuangannya.

Bagi Anda yang membuat usaha sendiri, baik itu perorangan atau perusahaan, materi perencanaan bisnis tersebut pastinya sudah Anda buat terlebih dahulu sebelum benar-benar menjalankannya. Tapi, ada pula yang sudah berada di tengah-tengah bisnisnya, baru membuat business plan-nya agar strateginya dapat lebih baik lagi.

Setiap rencana bisnis tentunya berisikan bagan, konsep, atau rancangan yang masing-masing sudah dirincikan. Tidak hanya itu saja, anggaran yang ingin dimasukan atau yang pernah dipakai ikut disertakan untuk memperlihatkan tujuan bisnis maupun strategi yang bisa diwujudkan. Agar target bisa terlampaui, kebanyakan pelaku usaha membuat business plan dalam jangka waktu 3 hingga 5 tahun ke depan.

Dengan membuat rancangan usaha seperti itu, Anda bisa mengetahui macam-macam kelemahan maupun kelebihan dari konsep bisnis yang dipakai. Anda pun juga dapat memprediksi kesalahan-kesalahan persepsi atau hal-hal lainnya yang membuat tujuan usaha mengalami kendala dan tidak tercapai. Tentu Anda tidak ingin bisnis yang sedang dijalani menjadi berantakan atau target pasar tidak terpenuhi, bukan?

Agar strateginya dapat berjalan dengan baik, materi perencanaan bisnis terbagi menjadi beberapa bagian. Pembagian tersebut dilakukan supaya masing-masing rancangannya tertata dengan rapi. Ada apa saja bagian-bagiannya?

### **1. Konsep bisnis**

Di rancangan ini Anda membuat struktur atau bagan bisnis, jasa (layanan), ataupun produk yang ditawarkan. Jangan lupa juga Anda buat perencanaannya sedetail mungkin agar bisnis Anda menjadi berhasil.

### **2. Bagian pasar**

Setiap bisnis pastinya memiliki target pasar. Anda sebagai pelaku usaha harus bisa memprediksi serta menganalisa semua target customer yang menjanjikan. Tanpa adanya perencanaan ini, Anda akan sulit mendapatkan pelanggan yang potensial. Karena itulah, tentukan siapa yang menjadi target pasar Anda, mulai dari jenis kelamin, usia, apakah Anda menginginkan kelas menengah bawah atau atas, dan sebagainya.

Belum lagi Anda juga harus memikirkan di mana Anda harus membuka bisnis tersebut. Tidak ketinggalan pula Anda juga perlu mempelajari

kompetitor Anda agar Anda bisa mengalahkannya. Pastikan Anda merencanakannya baik-baik, karena target pasar sangat menentukan keberhasilan usaha Anda.

### **3. Bagian keuangan**

Di bagian terakhir ini, Anda perlu membuat laporan keuangan, mulai dari pendapatan, pengeluaran, cash flow, dan bentuk keuangan lainnya. Dengan demikian, Anda bisa mengantisipasi kalau usaha Anda defisit atau surplus. Di sini, Anda membutuhkan bantuan akuntan supaya rancangan keuangannya berjalan baik.

Adanya pembuatan business plan bisa membantu Anda merencanakan jumlah dana yang dibutuhkan. Kalau Anda asal mengeluarkan modal, kemungkinan besar bisnis Anda akan bangkrut karena tidak ada penataan keuangan.

Dengan membuat materi perencanaan bisnis yang jitu, Anda bisa lebih mengerti kompetisi yang ada. Semua yang sudah dirancang pastinya akan membuat segala hal bisa lebih terstruktur, bukan? Begitu pula dengan bisnis Anda. Karena itulah, buatlah rencana bisnis yang tepat dan usaha Anda pun akan berkembang dengan baik.

## *Lampiran 2*

### **MEMBANGUN USAHA KECIL**

Suatu organisasi bisnis, meskipun bentuknya usaha kecil, dapat dikatakan berhasil bila memiliki jaringan distribusi yang kuat, yang dapat diandalkan bagi penjualan dan pengembangan produk-produknya. Dewasa ini, banyak usaha jasa distribusi yang memasarkan berbagai produk dari industri kebutuhan sehari-hari maupun kerajinan, dengan bentuk ikatan atas target penjualan dan komisi tertentu. Kerja sama dengan distributor tidak jelek, selama masih saling menguntungkan kedua pihak tidak ada pihak yang merasa tertekan dari hubungan tersebut.

#### **A. Pembangunan Saluran Distribusi**

Wirausaha dari suatu industri kecil yang bekerja sama dengan distributor mendapatkan keuntungan ganda:

- a) Tidak membutuhkan biaya yang besar untuk menanggung risiko dalam membangun saluran distribusinya sendiri.
- b) Produknya menyebar lebih luas sesuai dengan kemampuan dan jangkauan bisnis dari perusahaan distributor tersebut.

Namun bekerja sama dengan distributor tidak menutup kemungkinan terjadinya kerugian karena hal-hal berikut:

- a) Pasar ditentukan oleh perusahaan distributor.
- b) Perjanjian kerja sama yang menguntungkan distributor dan menekan wirausaha sewaktu-waktu dapat terjadi.
- c) Jika produk sukses dan pelanggan meminta order cukup besar, peluang-distributor untuk mengambil alih kerja sama lebih besar dibanding wirausaha.
- d) Distributor sewaktu-waktu dapat melakukan intimidasi terhadap produk dari perusahaan.

Oleh karena itu, jika memungkinkan bagi wirausaha, perlu dirintis suatu jaringan distribusi yang tidak tergantung secara penuh kepada distributor. Tahap-tahap yang harus dilakukan jika perusahaan selama ini menggunakan jasa distributor, adalah:

- a) Mencari informasi dan data yang diperlukan kepada distributor dan pihak-pihak yang tepat, serta mempelajari operational mereka.
- b) Mempelajari kegagalan distribusi serta mempelajari jalur-jalur distribusi yang terjadi berikut jenis-jenis konsumen yang menjadi sasaran dan hambatan yang mungkin ditemukan dalam melakukan distribusi.
- c) Menganalisa keuntungan dan kerugian antara menggunakan jasa distributor atau membangun jalur distribusi sendiri.
- d) Jika dari hasil analisis menunjukkan fakta bahwa lebih baik menangani sendiri distribusinya, sebaiknya mencoba sebagian kecil distribusi (20%) dilaksanakan sendiri sebagai *try-out*, sedangkan yang 80% tetap ditangani distributor, sehingga jika terjadi kegagalan, risikonya cukup kecil.

Konsekuensi dari pembangunan saluran distribusi secara mandiri adalah memerlukan: waktu, tenaga, biaya dan kemungkinan kerugian. Sehingga agar diperoleh hasil yang memuaskan, wirausaha perlu meneliti dan memikirkannya dengan cermat.

Untuk membangun suatu jalur distribusi sendiri, diperlukan orang-orang yang bertugas mensukseskan program pemasaran (*marketing-team*) dengan target-target khusus, misalnya: *peningkatan volume penjualan, mengalahkan pesaing, mempertahankan harga, dan lain-lain target pemasaran dalam penjualan produk*. Struktur Organisasi Pemasarannya terdiri atas:

- a) Manajer Pemasaran.
- b) Spesialis Riset Pemasaran.
- c) Spesialis Promosi, Periklanan dan Penjualan.
- d) Manajer Penjualan.

- e) Tenaga Penjualan.

## **B. Menciptakan Ketidaktergantungan terhadap Jalur Distribusi**

Bentuk tekanan dan prosedur yang merugikan sehubungan adanya kerja sama perusahaan dengan distributor, dapat menghambat program pemasaran dan pengembangan pasar bagi suatu produk dari perusahaan. Kondisi ini harus cepat diantisipasi agar-tidak menjadi bumerang bagi nama bark perusahaan dan kelangsungan hidup produk yang bersangkutan.

Wirausaha harus memikirkan suatu cara yang mengkondisikan produk dari perusahaan tidak terlalu bergantung kepada kebijakan dari distributor yang merugikan. Pelaksanaannya dapat dilakukan dengan cara:

- a) Mendistribusikan sendiri seluruh produk perusahaan.
- b) Mendistribusikan 50% produk perusahaan secara langsung, sedangkan yang 50% lainnya ditangani oleh distributor.
- c) Mengadakan kerja sama dengan distributor, namun mengerahkan staf marketing dan salesman untuk memonitor perkembangan pasar dan meneliti konsumen berikut efektivitas dari distributor.
- d) Mendistribusikan produk dengan menjalin kerja sama dengan beberapa jasa distributor.

Dengan berbagai alternatif di atas, kemungkinan perusahaan akan diintimidasi oleh distributor menjadi sangat kecil.

## **C. Jalur Distribusi yang Lebih Moderat dan Menguntungkan**

Yang dimaksud dengan jalur distribusi yang moderat dan menguntungkan adalah:

- a) Hemat dalam pemakaian biaya dan titik silang transportasi.
- b) Efektif dalam melayani konsumen pada setiap segmen pasar.
- c) Berhasil meningkatkan volume penjualan yang moderat (*berbanding lurus dengan waktu*).

- d) Berhasil menghalau atau memperkecil peran pesaing.
- e) Sanggup bertahan untuk jangka waktu yang lama, minimal mampu mengikuti pola *daur hidup produk* (produk lifecycle).

Jalur distribusi yang moderat dan menguntungkan tidak begitu saja dapat tercipta dalam waktu yang singkat. Kondisi tersebut merupakan hasil dari analisis pemasaran, perintisan sistem penjualan yang terpadu, pembinaan pelanggan potensial serta peningkatan pelayanan pemasaran yang melibatkan team pemasaran yang tangguh dan kompak.

## 1. Cara Membuat *Business Plan* Secara Lengkap

*Membuat business plan akan membuat seorang pebisnis mengetahui arah setiap langkah bisnisnya. Berikut ini kami sajikan cara penyusunan business plan bagi Anda.*

Sebagai seorang pebisnis atau orang yang ingin memulai bisnis, Anda harus bisa membuat *business plan* atau minimal tahu apa itu *business plan*. *Business plan* sendiri adalah dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai suatu usaha. Lalu apa sebenarnya tujuan dari *business plan*?

Tujuan dari *business plan* sebenarnya adalah sebagai jembatan antara ide dan kenyataan, serta memberikan gambaran yang jelas dari apa yang hendak dilakukan oleh sang wirausaha tersebut. Selain itu Anda bisa memberikan *business plan* tersebut kepada calon investor untuk mendapatkan bantuan dana. Dan biasanya *business plan* ini cukup populer dikalangan mahasiswa untuk mengikut lomba-lomba. Nah, sekarang ini kita akan membahas secara detail tentang *business plan*.

### ***Sebelum membuat business plan***

Sebelum membuat business plan, Anda harus menyiapkan beberapa persyaratan. Yang sederhana dalam membuat business plan adalah 5W 1H, yaitu produk apa yang ingin dibuat, mengapa produk itu dibuat, siapa pasar atau pembelinya, kapan produk itu harus dibuat, dimana produk itu dibuat atau dimana produk akan dilakukan dan terakhir adalah bagaimana membuat produk tersebut.

Setelah mengetahui dan mem-*breakdown* satu persatu proses membuat business plan tersebut, saat menjabarkan satu persatu. Pertama adalah tahap ide usaha, lalu perumusan konsep ide usaha dan study kelayakan usaha. Ini wajib Anda lakukan untuk melihat apakah prospek dari bisnis Anda, mulai dari konsep ide usaha dan kelayakan dari usaha tersebut.

Kelayakan dari usaha juga termasuk penting, kelayakan usaha antara lain kelayakan pasar, kelayakan teknis atau operasional, kelayakan manajemen organisasi dan yang terakhir adalah kelayakan keuangan. Hal-hal diatas harus Anda persiapkan dulu sebelum membuat business plan, setelah semuanya siap, Anda boleh melanjutkan ke bagaimana membuat business plan.

### ***Ringkasan Eksekutif (Executive Summary)***

Ini adalah halaman yang paling penting dari business plan. Pasalnya, di halaman ini Anda akan bercerita bisnis apa yang ingin dijalankan. Diantaranya adalah deskripsi ringkas dari bisnis Anda, inovasi dari bisnis Anda serta kapan bisnis Anda akan diluncurkan. Dalam sebuah business plan, ringkasan eksekutif adalah hal yang sangat penting karena inilah halaman pertama yang dibaca, jika tidak menarik maka orang tidak akan melanjutkan membaca. Usahakan maksimal ringkasan eksekutif adalah 2 halaman.

## 1. Latar belakang (*background*)

Disini akan terlihat beberapa poin-poin tentang bagaimana bisnis Anda akan berjalan. Mulai dari sejarah, pihak yang akan terlibat dan bertanggung jawab dalam bisnis Anda, kondisi keuangan (sekarang atau proyeksi kedepan), rencana pengembangan, produk atau jasa yang dihasilkan, penjelasan tentang usaha, penjelasan tentang detail produk dan penjelasan tentang lokasi bisnis Anda nantinya.

Jika dirunut satu persatu, bagan dari latar belakang adalah sebagai berikut:

1. Latar Belakang
2. Sejarah berdirinya perusahaan
3. Pihak yang akan terlibat dan bertanggung jawab dalam bisnis Anda
4. Kondisi keuangan
5. Rencana pengembangan
6. Produk atau jasa yang dihasilkan
7. Penjelasan tentang usaha yang akan dijalankan
  - Aspek perijinan
  - Siapa yang ikut bekerja sama
  - Jenis usaha yang dipilih
2. Penjelasan produk
  - Produk yang akan dijual
  - Manfaat produk
  - Gambaran saingan bisnis
  - Keunggulan produk
3. Penjelasan tentang lokasi
  - Jenis lokasi, sewa atau bangunan milik sendiri
  - Penjelasan tentang luas tanah
  - Keunggulan lokasi tanah

### **1.3 Analisa pemasaran (marketing analysis)**

Dalam bab 3 ini, Anda harus menjelaskan secara detail tentang siapa yang akan menjadi konsumen barang atau jasa Anda. Secara lengkap Anda bisa menulis tentang analisa kuantitatif dan kualitatif, karakteristik konsumen, tingkat persaingan, strategi harga serta strategi promosi atau iklan. Disini Anda bisa menjelaskan tentang bagaimana produk Anda dibuat, kemasan dan harga dari produk atau jasa. Harga disini bisa dilihat dari harga jual dan harga beli.

Lalu tahap promosi penjualan, Anda dapat menulis tentang strategi promosi, slogan lalu dana untuk promosi. Anda bisa menyebutkan satu persatu media mana yang ingin promosikan. Mulai dari media televisi, radio, koran atau internet. Jika dirunut, pada bab analisa pemasaran ini dapat dilihat seperti dibawah ini.

1. Analisa Pemasaran
2. Profil konsumen
3. Potensi pasar serta prospek pertumbuhannya
4. Market share saat ini
5. Analisa kuantitatif dan kualitatif (bisa berbentuk bagan)
6. Karakteristik konsumen
7. Tingkat persaingan bisnis
8. Strategi produk, harga serta pelayanan
  - Membuat kesan dan image produk
  - Penampilan produk
  - Strategi harga produk
  - Strategi penjualan
  - Promosi dan periklanan
9. Penentuan target pasar (Kebutuhan pasar, pesaing dan bagaimana mengatur strategi pemasaran)

#### **Analisa Produk (*Product Analysis*)**

Disini Anda akan menjelaskan bagaimana detail dari produk atau jasa Anda, jika Anda mempunyai produk atau jasa lebih dari satu Anda tidak perlu ragu menjabarkannya satu persatu. Karena analisa produk ini mengharuskan Anda menjelaskan secara detail bagaimana produk Anda nanti akan dibuat dan pencarian bahan baku. Jika dirunut, bab 4 dari business plan ini adalah sebagai berikut.

1. Analisa Produk
2. Definisi produk
3. Perbandingan (keunggulan pesaing dan kelemahan pesaing)
4. Beberapa pertimbangan (bahan baku, serta tahap produksi)

#### **Analisa Manajemen (*Management Analysis*)**

Disini Anda akan menjabarkan bagaimana struktur manajemen dari bisnis Anda. Mulai dari struktur organisasi dan detail dari manajemen. Detail manajemen ini adalah bagaimana jumlah karyawan yang dibutuhkan, sistem penggajian, kekuatan manajemen sampai kelemahan dari manajemen yang dimiliki sekarang. Jika dirunut, bagan bab 5 ini adalah sebagai berikut.

1. Analisa Manajemen
2. Struktur organisasi
3. Detail jumlah karyawan dan keahliannya
4. Sistem penggajian dan tunjangan
5. Penjelasan kekuatan dan kelemahan manajemen

#### **Analisa Keuangan (*Financial Analysis*)**

Ini adalah bab terakhir dari business plan. Anda harus menulis bagaimana kondisi keuangan perusahaan Anda saat ini atau proyeksi keuangan di masa depan. Mulai dari perkiraan pendapatan, modal yang dimiliki saat ini, besar dana yang harus dibutuhkan serta biaya operasional sehari-hari. Anda harus benar-benar menulis sejujurnya karena jika Anda *me-mark-up* terlalu

besar, business plan Anda bisa saja ditolak oleh calon investor atau penyandang dana. Pada bab terakhir ini, jika dirunut adalah sebagai berikut

1. Analisa Keuangan
2. Perkiraan pendapatan
3. Modal yang dimiliki
4. Berapa besar dana yang dibutuhkan
5. Berapa biaya operasional harian, bulanan sampai tahunan

Jika dirunut dari mulai ringkasan eksekutif, maka bagan dari business plan adalah sebagai berikut.

1. Ringkasan Eksekutif
2. Latar Belakang
3. Analisa Pemasaran
4. Analisa Produk
5. Analisa Manajemen
6. Analisa Keuangan

### ❖ **Contoh Business Plan Terlengkap 2019**

#### Bisnis Minuman Cokelat

Di tahun 2019 ini, bisnis makin menjadi banyak pilihan orang sebagai jalan mencari nafkah. Tentu itu bagus, karena makin banyak lapangan pekerjaan tercipta. Tetapi kita perlu contoh bisnis plan yang benar agar tidak sembarangan merencanakan bisnis.

- [\*Bagaimana Cara Memulai Bisnis UKM\*](#)
- [\*Peluang Bisnis Agro – Budidaya Tanaman Herbal\*](#)
- [\*Inilah Peluang Usaha Jasa Yang Banyak Dicari\*](#)
- [\*Inilah Peluang Usaha Jasa Jahit Yang Menjanjikan\*](#)

Pembuatan bisnis plan memang bukanlah hal wajib dalam membuat sebuah bisnis. Tetapi, pembuatan business plan (meski sederhana) akan sangat

membantu kelancaran bisnis kita. Ada sebuah perkataan, “*Failed to plan berarti Plan to be failed*“, Itu lah pentingnya sebuah rencana. Oleh karena itu kami menyediakan **contoh bisnis plan** di tulisan kali ini.

Dalam tulisan ini kami menyediakan **contoh business plan** lengkap. Mulai dari ringkasan eksekutif sampai kesimpulan.

Bisnis Plan adalah rencana dari pembuatan bisnis kita. Meliputi dari awal pembangunan sampai berjalan 5 tahun ke depan. Adapun contoh yang kami ambil di sini adalah peluang bisnis minuman coklat.

Adapun **cara membuat bisnis plan**, Anda bisa melihat dari daftar isi di bawah ini:

1. Ringkasan Eksekutif
2. Latar Belakang Bisnis
3. Deskripsi Perusahaan
4. Visi & Misi
5. Struktur Organisasi
6. Analisis Pasar dan Pemasaran
7. Analisis SWOT
8. Segmentasi dan Target Pasar
9. Strategi Pemasaran
10. Analisis Pesaing
11. Analisa Produksi (proses produksi)
12. Kapasitas Produksi
13. Fasilitas dan Perlengkapan
14. Pemasok
15. Analisis Sumber Daya Manusia (SDM)
16. Rencana Pengembangan Usaha
17. Biaya Operasional dan Pemasaran Awal (dalam rupiah)
18. Biaya Bahan Baku

19. Total Biaya Awal
20. Biaya per Bulan
21. Analisis Break Even Point
22. Lampiran

Berdasarkan dari gambaran di atas kita jadi tahu, bahwa [fungsi business plan](#) adalah untuk menetapkan goal yang terukur dari bisnis kita dan menjaganya agar berjalan sesuai relnya.

#### **D. Ringkasan Eksekutif**

Tujuan dari Business plan ini adalah untuk mengembangkan dana sebesar 9.000.000 rupiah ke dalam sebuah bisnis minuman cokelat yang berlokasi di bogor. Coklat Nyengir (“nama bisnis ini”) berbentuk stand minuman yang menjual berbagai minuman unik dengan bahan dasar cokelat. Usaha ini didirikan oleh Ahmad, Faris dan Zetsu.

##### **1. Deskripsi Singkat Perusahaan**

Coklat Nyengir adalah bisnis yang menawarkan minuman cokelat baik dingin maupun panas dengan berbagai varian produk yang unik. Dengan kegiatan tersebut Coklat Nyengir akan menghasilkan keuntungan bagi pemilik dan pejalan bisnis ini. Cokelat Nyengir akan memulai usahanya di Jalan Babakan Madang, Sentul, Kabupaten Bogor.

##### **2. Pembiayaan**

Para pendiri usaha ini mencari pembiayaan untuk bisnis ini dari :

1. Milik Sendiri
2. Keluarga
3. Teman / Kenalan

Pembiayaan bisa dalam bentuk pinjaman, investasi, ataupun hadiah dari kompetisi business plan Dinar Tazkia 2013 yang diikuti oleh pendiri bisnis ini.

##### **3. Misi**

Cokelat Nyengir berusaha untuk menyajikan berbagai varian unik minuman cokelat kepada masyarakat dengan harga yang terjangkau, sekaligus dalam rangka memperkenalkan dan melestarikan minuman cokelat di masyarakat lokal.

#### **4. Tim Manajemen**

Tim Manajemen utama dibentuk oleh para pendiri, yang merupakan Mahasiswa STEI Tazkia. Dengan *tools* yang telah dipelajari diperkuliahan, diharapkan dapat membantu cara berpikir dan bertindak tim manajemen dalam menjalankan bisnis ini.

#### **5. Prakiraan Penjualan**

Dengan beberapa pertimbangan, kami memperkirakan perharinya kami memperoleh nilai penjualan sebesar 190.000 rupiah atau setara dengan 5.700.000 rupiah perbulan.

#### **6. Keuntungan Bersih dan Break Even Point**

- Keuntungan bersih perbulan adalah : 1.400.000
- Break Even Point –nya adalah : 2-3 bulan

#### **7. Rencana Pengembangan**

Tidak hanya stand minuman, kedepannya kami juga berencana ingin membuat cafe serta membuka franchise.

### **E. Latar Belakang Bisnis**

Indonesia adalah negara beriklim tropis yang berarti cuaca panas menjadi hal biasa bagi masyarakat indonesia. Mungkin hal tersebutlah yang menjadi sebab lahirnya berbagai jenis minuman khas Indonesia. Bahkan minuman-minuman tersebut menjadi bisnis yang sangat bisa diperhitungkan. Kita dapat lihat di sebagian daerah di Indonesia, *stand* minuman seperti Jus buah, sup buah, es buah, cendol dan lain sebagainya sudah begitu lumrah di masyarakat kita. Bisnis tersebut terus bertahan bahkan berkembang sampai

sekarang karena memang didukung *needs* dan *wants* dari masyarakat Indonesia yang tinggal di daerah tropis ini, tak terkecuali di Kota Bogor.

Dengan keadaan tersebut kami mencoba menangkap kesempatan yang sama tapi dengan produk berbeda. Disini kami akan mencoba untuk menyalurkan *interest* kami tentang coklat menjadi sebuah produk minuman coklat (*chocolate drink*) dan menyuguhkannya ke konsumen. Ditambah dengan selera masyarakat yang pada umumnya menyukai rasa coklat, kami berharap hal-hal tersebut menjadi efek pengganda bagi bisnis kami ini.

## **F. Deskripsi Perusahaan**

Cokelat Nyengir adalah perusahaan yang berjalan pada bidang penjualan produk, lebih tepatnya produk minuman coklat dalam rangka menangkap kesempatan sekaligus menyalurkan *interest* kami tentang coklat. Dengan Usaha ini kami juga mencoba untuk menyuguhkan dan mengenalkan tidak hanya minuman coklat itu sendiri tapi juga nilai dan manfaat yang terkandung pada coklat.

## **G. Visi & Misi**

### **Visi :**

Menjadi bisnis yang bisa menyajikan kebahagiaan dari secangkir minuman coklat.

### **Misi :**

1. Menciptakan sebuah minuman coklat dengan berbagai variasi unik dan menarik.
2. Mengusahakan segmentasi yang lebih merakyat dengan penentuan harga yang lebih terjangkau.
3. Melestarikan Minuman Cokelat sebagai bagian dari budaya masyarakat lokal.

## **H. Struktur Organisasi**

Usaha ini akan dijalankan team management coklat, sebagai berikut :

1. Ketua (Manajer Keuangan) : Faris Azzam Shiddiqi
2. Manajer Produksi : Zuhairi Su'ud
3. Manajer Pemasaran (+ Manajer operasional) : Ahmad Khoirudin

### **Job Description :**

#### **Ketua**

- Penanggung Jawab umum perusahaan
- Membuat keputusan
- Memelihara kelancaran & kualitas manajemen organisasi

#### **Manajer Keuangan**

- Mencatat transaksi keuangan
- Memproses data transaksi keuangan menjadi sebuah informasi (laporan keuangan)
- Mengkomunikasikan laporan keuangan kepada pihak terkait

#### **Manajer Produksi**

- Mengembangkan produk
- Menjaga kualitas produk
- Melatih pegawai untuk membuat produk yang berkualitas

#### **Manajer Pemasaran**

- Mengimplementasikan strategi pemasaran
- Mengatur kegiatan sales
- Melakukan promosi
- Menjaga hubungan dengan konsumen

#### **Manajer Operasional**

- Mengatur perlengkapan dan jalannya usaha

## **I. Analisis Pasar dan Pemasaran**

### **1. Gambaran Produk**

Produk kami adalah berupa minuman cokelat baik minuman cokelat murni, *shake*, atau *smoothie*. Campurannya bervariasi, seperti pisang, strawberi, cendol, kacang, biskuit, dll. Untuk awal bisnis kami merencanakan 8 varian minuman cokelat yang kami bagi menjadi 3 tingkatan yaitu :

1. Level 1 (Harga : Rp. 5000) ⑦ 4 varian
2. Level 2 (Harga : Rp. 7000) ⑦ 3 varian
3. Level 3 (harga : Rp. 10000) ⑦ 1 varian

Produk-produk tersebut ada kemungkinan untuk mengalami perubahan, penambahan ataupun pengurangan

### **2. Gambaran Pasar**

Pasar utama kami adalah semua orang yang menyukai rasa cokelat, yang menginginkan manfaat cokelat, ataupun sekedar ingin melepaskan dahaga.

## **J. Analisis SWOT**

### **Strength**

1. Persaingan yang masih sedikit dalam pasar
2. Segmentasi pasar yang luas
3. Konsep produk yang unik
4. Manfaat khas dari cokelat

### **Weakness**

1. Kekurang-kenalan masyarakat terhadap minuman cokelat
2. Keterbatasan supplier bahan baku
3. Kurangnya pengalaman

### **Opportunity**

1. Melestarikan minuman cokelat dalam masyarakat
2. Menjadi primadona dalam bisnis minuman cokelat
3. Mengembangkan bisnis dalam bentuk franchise

## Threat

1. Potensi Munculnya bisnis baru yang sama
2. Potensi berkembangnya bisnis yang sama yang sudah ada

## K. Segmentasi dan Target Pasar

Kami mengusahakan segmentasi pasar kami seluas mungkin. Pertama, karena sifat dari minuman itu sendiri yang dibutuhkan oleh setiap orang. Kedua, karena hampir semua orang menyukai rasa coklat. Tetapi, kami memperkirakan pembeli potensial terbanyak adalah golongan usia remaja ke bawah.

Secara garis besar kami menciptakan dan menjual produk yang bersifat merakyat alias terjangkau. Tetap kami juga menyediakan satu atau beberapa varian produk yang berkualitas tinggi (dan dengan harga lebih tinggi tentunya). Tingkatan kualitas tersebut (dari bawah ke atas) kami bagi dalam beberapa level, yaitu 1 – 3, dengan harapan menjadi nilai positif bagi efek psikologis ke konsumen.

Singkatnya profil pelanggan kami adalah sebagai berikut :

<b>Rata – rata umur</b>	5 – 45 Tahun
<b>Pendapatan</b>	Menengah ke Bawah
<b>Lokasi geografis</b>	Kecamatan Babakan Madang (Sentul, Bogor) dan sekitarnya
<b>Alasan Membeli</b>	Menyukai rasa coklat, menginginkan manfaat coklat, atau sekedar menghilangkan dahaga

## L. Strategi Pemasaran

Dalam mengusahakan agar produk sampai ke tangan konsumen kami menyusun strategi pemasaran sebagai berikut:

1. Membuat dan membuka stand yang *eye catching*.
2. Menyebarkan Pamflet

3. Mengiklankan di Dunia maya
4. Promosi pada waktu pembukaan dengan membagikan minuman gratis

Pada periode awal bisnis ini, kami mencoba menjadikan mahasiswa, khususnya mahasiswa STEI Tazkia, menjadi basis pelanggan tetap kami dengan memanfaatkan identitas dan relasi kami sebagai mahasiswa.

### **M. Analisis Pesaing**

Dilihat lokasinya, target pasar kami belum ada yang menjalankan usaha dalam jenis yang sama dengan yang akan kami jalankan. Tetapi dalam bidang yang sama, yaitu bidang minuman, disana sudah ada usaha seperti es buah, sop buah, es kelapa, es cendol dan lain-lain. Sedangkan usaha di bidang dan jenis yang sama –walaupun belum ada di lokasi target pasar kami- sudah mulai banyak bermunculan, baik berupa franchise maupun bukan. Beberapa nama pesaing potensial yang sudah mulai terkenal dalam bidang penjualan minuman cokelat adalah :

1. Pasco Franchise
2. Choco Rich

### **N. Analisa Produksi (proses produksi)**

Produk minuman cokelat kami adalah berbentuk blend sehingga dalam proses pembuatan membutuhkan proses *mix* di blender. Campurannya adalah berupa buah-buahan seperti pisang dan strawberi, roti, biskuit, dan lain-lain. Secara garis besar produk kami diproses dengan tujuh langkah sederhana berikut :

1. Penyeduhan cokelat
2. Penambahan pengental seperti es batu, selai kacang atau yoghurt
3. Penambahan *add material* (campuran utama)
4. Penambahan es batu
5. *Mixing* dengan blender

6. Penambahan toping
7. Packing

### **O. Kapasitas Produksi**

Kapasitas maksimal produksi kami perhari adalah sekitar 100 cup/hari setara dengan 1 kg bahan baku bubuk cokelat

### **P. Fasilitas dan Perlengkapan**

Dalam proses produksi fasilitas dan perlengkapan yang kami butuhkan adalah :

1. Tempat 2 x 2 meter
2. Gerobak dan perlengkapannya
3. Blender
4. Listrik
5. Air
6. Ketel listrik
7. Kursi
8. Termos
9. Keranjang
10. Tenaga karyawan

### **Q. Pemasok**

Untuk bahan dasar, yaitu bubuk minuman cokelat, kami menyuplai dari perusahaan BT Cocoa, atau dengan nama asli Bumitangerang Mesindotama. BT Cocoa didirikan pada tahun 1993. Pada tahun 2000 BT cocoa fokus dalam produksi produk cokelat salah satunya adalah minuman cokelat. Sedangkan untuk bahan lainnya kami akan menyuplai dari pasar lokal di sekitar Kecamatan Babakan Madang, Bogor.

Untuk jauh kedepannya kami berencana akan mencoba untuk memproses sendiri cokelatya sehingga bisa memangkas biaya produksi.

## **R. Analisis Sumber Daya Manusia (SDM)**

### **1. Gambaran Kebutuhan SDM**

Kami membagi SDM menjadi 4 fungsi dalam memenuhi kebutuhan SDM, yaitu :

1. Bagian Produksi, yaitu yang mengembangkan dan menjaga kualitas produksi.
2. Bagian Operasional, yang mengurus perlengkapan dan jalannya usaha sehari-hari.
3. Bagian Sales, mengurus penjualan produk sehari-hari, termasuk membuatnya.
4. Bagian keuangan, mencatat dan mengkomunikasikan laporan keuangan.

### **2. Rencana Pengembangan SDM**

Rencana Pengembangan SDM akan kami implementasikan pada 2 titik waktu, yaitu :

1. Pada awal perekrutan sales untuk stand awal kami. Pengembangan meliputi strategi marketing dan membuat produk
2. Pada pembukaan cabang atau franchise. Pengembangannya adalah pelatihan untuk semua bagian SDM, yaitu produksi, operasional, keuangan, dan sales.

### **3. Rencana Pengembangan Usaha**

#### **Bisnis Plan Cafe**

##### **a) Aktivitas dan Penjadwalan**

Satu periode akuntansi kami adalah sebulan atau setara dengan 30 hari. Adapun kegiatan-kegiatan kami bila dibagi berdasarkan waktu adalah sebagai berikut :

1. Satu hari (setiap hari)
  1. Penjualan (7 hari dalam seminggu)
  2. Pencatatan keuangan
2. Seminggu
  1. Evaluasi operasional
  2. Pemenuhan suplai
3. Sebulan
  1. Pembentukan laporan keuangan bulanan
  2. Evaluasi performa bisnis
4. Setahun
  1. Pembentukan laporan keuangan tahunan
  2. Evaluasi performa bisnis

#### **b) Rencana Pengembangan**

Kami membagi pengembangan bisnis kami ke beberapa level yang dapat dicapai ketika memenuhi beberapa kriteria tertentu.

1. Level 1 : Sebuah Stand Minuman Cokelat di daerah Babakan Madang
2. Level 2 : membuka sebuah Cafe Minuman Cokelat
3. Level 3 : membuka Cabang tambahan di kota bogor
4. Level 4 : Membuat Franchise
5. Level 5 : Menjadi bisnis cafe cokelat berskala nasional

Untuk terus *level-up* kita harus terus mengembangkan beberapa komponen penting dalam bisnis kami yaitu :

1. Manajemen Organisasi
2. Modal
3. Marketing

### c) Analisis Keuangan (sumber modal)

Kami akan menerima modal baik berupa pinjaman atau investasi dari :

1. Milik sendiri
2. Keluarga
3. Teman / Kenalan
4. Lembaga keuangan
5. Hadiah kompetisi business plan DINAR Tazkia

Kami membutuhkan modal awal sebesar Rp 8.500.000 untuk kegiatan operasional, pemasaran, dan bahan baku.

### d) Proyeksi Keuangan

Kami membagi biaya menjadi 3 bagian yaitu : biaya operasional, biaya pemasaran, dan biaya bahan baku. Tetapi untuk periode awal bisnis ini, kami menggabungkan biaya operasional dan pemasaran menjadi biaya awal (initial cost).

#### 1. Biaya Operasional dan Pemasaran Awal (dalam rupiah)

Gerobak (+Dekor +lampu +Terminal)	2.000.000
Ketel Listrik	250.000
Galon (+air +Pompa)	50.000
Blender	250.000
Termos air panas	150.000
Termos es batu	100.000
Packing (gelas, sedotan, plastik, stiker)	900.000
Keranjang (tempat bahan baku)	50.000
Kursi 3 buah	90.000
Gaji Pegawai	450.000
Seragam	100.000
Sewa tempat / bulan	350.000
Pamflet x 25 lembar	50.000
Banner (1x1) 2 buah	60.000
Total	4.790.000

## 2. Biaya Bahan Baku

### a. Level 1 Chocolate (Rp. 5000)

Cokelat bubuk	1000
Add material	1200
Packing	800
Total / cup	3000

### b. Level 2 Chocolate (Rp. 7000)

Cokelat bubuk	1000
Add material	2200
Packing	800
Total / cup	4000

### c. Level 3 Chocolate (Rp. 9000)

Cokelat bubuk	1000
Add material	4200
Packing	800
Total / cup	6000

### d. Total biaya bahan baku perbulan menjadi :

<b>Level 1 x 15 cup x 30 hari</b>	<b>1.350.000</b>
<b>Level 2 x 10 cup x 30 hari</b>	<b>1.200.000</b>
<b>Level 3 x 5 cup x 30 hari</b>	<b>900.000</b>
<b>Total Biaya / Bulan</b>	<b>3.450.000</b>

## 3. Total Biaya Awal

(Biaya Operasional & Biaya Pemasaran awal + Biaya bahan baku) = 4,79 + 3,45 = **8,24 jt.** Jika ternyata terdapat sisa dari investasi awal maka akan dialokasikan ke **biaya cadangan.**

## 4. Biaya per Bulan

### a. Fixed cost

Sewa Tempat	<b>350.000</b>
Gaji Pegawai	450.000
Total Fixed Cost	800.000

#### b. Variable Cost

Level 1 x 15 cup x 30 hari	1.350.000
Level 2 x 10 cup x 30 hari	1.200.000
Level 3 x 5 cup x 30 hari	900.000
<b>Total / Bulan</b>	<b>3.450.000</b>

Jadi total cost per bulan :  $FC + VC = 3450000 + 800000 = 4250000$

### 5. Analisis Break Even Point

Investasi Awal : 8,5 juta

Total Revenue per bulan

Level 1 (Rp. 5000) x 15 cup x 30 hari	2.250.000
Level 2 (Rp. 7000)x 10 cup x 30 hari	2.100.000
Level 3 (Rp. 9.000) x 5 cup x 30 hari	1.350.000
Total / Bulan	5.700.000

Net Income =  $R - TC = 5.700.000 - 4.250.000 = 1.450.000$

Net pada awal bulan (pembukaan)

Investasi Awal (total cost bulan pertama)	8.500.000
Penjualan bulan awal	5.700.000
Net Loss periode awal (biaya – penjualan)	2.800.000

Net Loss periode awal = Sisa Investasi Awal

Break Even Point (balik modal)

$BEP = (Sisa\ Investasi\ Awal / Net\ Income\ per\ bulan) + 1$

$= (2.800.000 / 1.450.000) + 1$

$= 2,93$

**Berarti waktu untuk balik modal sekitar 2 – 3 bulan**

### *Lampiran 3*

## UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 20 TAHUN 2008 TENTANG USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH

### BAB I KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
4. Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

5. Dunia Usaha adalah Usaha Mikro, Usaha Kecil, Usaha Menengah dan Usaha Besar yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia dan berdomisili di Indonesia.
6. Pemerintah Pusat, selanjutnya disebut Pemerintah, adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintahan negara Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
7. Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
8. Pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.
9. Iklim Usaha adalah kondisi yang diupayakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah secara sinergis melalui penetapan berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan di berbagai aspek kehidupan ekonomi agar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah memperoleh pemihakan, kepastian, kesempatan, perlindungan, dan dukungan berusaha yang seluas-luasnya.
10. Pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat untuk memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah melalui pemberian fasilitas bimbingan pendampingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
11. Pembiayaan adalah penyediaan dana oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat melalui bank, koperasi, dan

- lembaga keuangan bukan bank, untuk mengembangkan dan memperkuat permodalan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
12. Penjaminan adalah pemberian jaminan pinjaman Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah oleh lembaga penjamin kredit sebagai dukungan untuk memperbesar kesempatan memperoleh pinjaman dalam rangka memperkuat permodalannya.
  13. Kemitraan adalah kerja sama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar.
  14. Menteri adalah menteri yang tugas dan tanggungjawabnya di bidang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
  15. Menteri Teknis adalah menteri yang secara teknis bertanggung jawab untuk mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam sektor kegiatannya.

## BAB II ASAS DAN TUJUAN

### Pasal 2

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berasaskan:

- a. kekeluargaan;
- b. demokrasi ekonomi;
- c. kebersamaan;
- d. efisiensi berkeadilan;
- e. berkelanjutan;
- f. berwawasan lingkungan;
- g. kemandirian;
- h. keseimbangan kemajuan; dan
- i. kesatuan ekonomi nasional.

### Pasal 3

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

## BAB III

### PRINSIP DAN TUJUAN PEMBERDAYAAN

#### Bagian Kesatu

#### Prinsip Pemberdayaan

### Pasal 4

Prinsip pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah:

- a. penumbuhan kemandirian, kebersamaan, dan kewirausahaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah untuk berkarya dengan prakarsa sendiri;
- b. perwujudan kebijakan publik yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan;
- c. pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- d. peningkatan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah; dan
- e. penyelenggaraan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu.

#### Bagian Kedua

#### Tujuan Pemberdayaan

### Pasal 5

Tujuan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah:

- a. mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan;
- b. menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menjadi usaha yang tangguh dan mandiri; dan

- c. meningkatkan peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.

## BAB IV KRITERIA

### Pasal 6

- (1) Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut.
  - a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- (2) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut.
  - a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
  - b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah).
- (3) Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut.
  - a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).
- (4) Kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan ayat (2) huruf a, huruf b, serta ayat (3) huruf a, huruf b nilai nominalnya dapat diubah sesuai dengan perkembangan perekonomian yang diatur dengan Peraturan Presiden.

## BAB V

### PENUMBUHAN IKLIM USAHA

#### Pasal 7

- (1) Pemerintah dan Pemerintah Daerah menumbuhkan Iklim Usaha dengan menetapkan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang meliputi aspek:
- a. pendanaan;
  - b. sarana dan prasarana;
  - c. informasi usaha;
  - d. kemitraan;
  - e. perizinan usaha;
  - f. kesempatan berusaha;
  - g. promosi dagang; dan
  - h. dukungan kelembagaan.
- (2) Dunia Usaha dan masyarakat berperan serta secara aktif membantu menumbuhkan Iklim Usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

#### Pasal 8

Aspek pendanaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf a ditujukan untuk:

- a. memperluas sumber pendanaan dan memfasilitasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah untuk dapat mengakses kredit perbankan dan lembaga keuangan bukan bank;
- b. memperbanyak lembaga pembiayaan dan memperluas jaringannya sehingga dapat diakses oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- c. memberikan kemudahan dalam memperoleh pendanaan secara cepat, tepat, murah, dan tidak diskriminatif dalam pelayanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- d. membantu para pelaku Usaha Mikro dan Usaha Kecil untuk mendapatkan pembiayaan dan jasa/produk keuangan lainnya yang disediakan oleh perbankan dan lembaga keuangan bukan bank, baik yang menggunakan sistem konvensional maupun sistem syariah dengan jaminan yang disediakan oleh Pemerintah.

#### Pasal 9

Aspek sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf b ditujukan untuk:

- a. mengadakan prasarana umum yang dapat mendorong dan mengembangkan pertumbuhan Usaha Mikro dan Kecil; dan
- b. memberikan keringanan tarif prasarana tertentu bagi Usaha Mikro dan Kecil.

#### Pasal 10

Aspek informasi usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf c ditujukan untuk:

- a. membentuk dan mempermudah pemanfaatan bank data dan jaringan informasi bisnis;
- b. mengadakan dan menyebarluaskan informasi mengenai pasar, sumber pembiayaan, komoditas, penjaminan, desain dan teknologi, dan mutu; dan

- c. memberikan jaminan transparansi dan akses yang sama bagi semua pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atas segala informasi usaha.

#### Pasal 11

Aspek kemitraan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf d ditujukan untuk:

- a. mewujudkan kemitraan antar-Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- b. mewujudkan kemitraan antara Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;
- c. mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar-Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- d. mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antara Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;
- e. mengembangkan kerja sama untuk meningkatkan posisi tawar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- f. mendorong terbentuknya struktur pasar yang menjamin tumbuhnya persaingan usaha yang sehat dan melindungi konsumen; dan
- g. mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan usaha oleh orang perorangan atau kelompok tertentu yang merugikan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

#### Pasal 12

- (1) Aspek perizinan usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf e ditujukan untuk:
  - a. menyederhanakan tata cara dan jenis perizinan usaha dengan sistem pelayanan terpadu satu pintu; dan
  - b. membebaskan biaya perizinan bagi Usaha Mikro dan memberikan keringanan biaya perizinan bagi Usaha Kecil.

- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan tata cara permohonan izin usaha diatur dengan Peraturan Pemerintah.

### Pasal 13

- (1) Aspek kesempatan berusaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf f ditujukan untuk:
  - a. menentukan peruntukan tempat usaha yang meliputi pemberian lokasi di pasar, ruang pertokoan, lokasi sentra industri, lokasi pertanian rakyat, lokasi pertambangan rakyat, lokasi yang wajar bagi pedagang kaki lima, serta lokasi lainnya;
  - b. menetapkan alokasi waktu berusaha untuk Usaha Mikro dan Kecil di subsektor perdagangan retail;
  - c. mencadangkan bidang dan jenis kegiatan usaha yang memiliki kekhususan proses, bersifat padat karya, serta mempunyai warisan budaya yang bersifat khusus dan turun-temurun;
  - d. menetapkan bidang usaha yang dicadangkan untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah serta bidang usaha yang terbuka untuk Usaha Besar dengan syarat harus bekerja sama dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
  - e. melindungi usaha tertentu yang strategis untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
  - f. mengutamakan penggunaan produk yang dihasilkan oleh Usaha Mikro dan Kecil melalui pengadaan secara langsung;
  - g. memprioritaskan pengadaan barang atau jasa dan pemborongan kerja Pemerintah dan Pemerintah Daerah; dan
  - h. memberikan bantuan konsultasi hukum dan pembelaan.
- (2) Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan pengawasan dan pengendalian oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

#### Pasal 14

- (1) Aspek promosi dagang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf g ditujukan untuk:
  - a. meningkatkan promosi produk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di dalam dan di luar negeri;
  - b. memperluas sumber pendanaan untuk promosi produk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di dalam dan di luar negeri;
  - c. memberikan insentif dan tata cara pemberian insentif untuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang mampu menyediakan pendanaan secara mandiri dalam kegiatan promosi produk di dalam dan di luar negeri; dan
  - d. memfasilitasi pemilikan hak atas kekayaan intelektual atas produk dan desain Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam kegiatan usaha dalam negeri dan ekspor.
- (2) Pelaksanaan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah.

#### Pasal 15

Aspek dukungan kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) huruf h ditujukan untuk mengembangkan dan meningkatkan fungsi inkubator, lembaga layanan pengembangan usaha, konsultan keuangan mitra bank, dan lembaga profesi sejenis lainnya sebagai lembaga pendukung pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

### BAB VI

#### PENGEMBANGAN USAHA

#### Pasal 16

- (1) Pemerintah dan Pemerintah Daerah memfasilitasi pengembangan usaha dalam bidang:

- a. produksi dan pengolahan;
  - b. pemasaran;
  - c. sumber daya manusia; dan
  - d. desain dan teknologi.
- (2) Dunia usaha dan masyarakat berperan serta secara aktif melakukan pengembangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pengembangan, prioritas, intensitas, dan jangka waktu pengembangan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

#### Pasal 17

Pengembangan dalam bidang produksi dan pengolahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) huruf a dilakukan dengan cara:

- a. meningkatkan teknik produksi dan pengolahan serta kemampuan manajemen bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- b. memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana, produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong, dan kemasan bagi produk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah;
- c. mendorong penerapan standarisasi dalam proses produksi dan pengolahan;  
dan
- d. meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan bagi Usaha Menengah.

#### Pasal 18

Pengembangan dalam bidang pemasaran, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) huruf b dilakukan dengan cara:

- a. melaksanakan penelitian dan pengkajian pemasaran;
- b. menyebarkan informasi pasar;
- c. meningkatkan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran;
- d. menyediakan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba

pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, dan promosi Usaha Mikro dan Kecil;

- e. memberikan dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan distribusi; dan
- f. menyediakan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran.

#### Pasal 19

Pengembangan dalam bidang sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) huruf c dilakukan dengan cara:

- a. memasyarakatkan dan membudayakan kewirausahaan;
- b. meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial; dan
- c. membentuk dan mengembangkan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk melakukan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreativitas bisnis dan penciptaan wirausaha baru.

#### Pasal 20

Pengembangan dalam bidang desain dan teknologi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (1) huruf d dilakukan dengan:

- a. meningkatkan kemampuan di bidang desain dan teknologi serta pengendalian mutu;
- b. meningkatkan kerja sama dan alih teknologi;
- c. meningkatkan kemampuan Usaha Kecil dan Menengah di bidang penelitian untuk mengembangkan desain dan teknologi baru;
- d. memberikan insentif kepada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang mengembangkan teknologi dan melestarikan lingkungan hidup; dan
- e. mendorong Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah untuk memperoleh sertifikat hak atas kekayaan intelektual.

BAB VII  
PEMBIAYAAN DAN PENJAMINAN

Bagian Kesatu

Pembiayaan dan Penjaminan Usaha Mikro dan Kecil

Pasal 21

- (1) Pemerintah dan Pemerintah Daerah menyediakan pembiayaan bagi Usaha Mikro dan Kecil.
- (2) Badan Usaha Milik Negara dapat menyediakan pembiayaan dari penyisihan bagian laba tahunan yang dialokasikan kepada Usaha Mikro dan Kecil dalam bentuk pemberian pinjaman, penjaminan, hibah, dan pembiayaan lainnya.
- (3) Usaha Besar nasional dan asing dapat menyediakan pembiayaan yang dialokasikan kepada Usaha Mikro dan Kecil dalam bentuk pemberian pinjaman, penjaminan, hibah, dan pembiayaan lainnya.
- (4) Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Dunia Usaha dapat memberikan hibah, mengusahakan bantuan luar negeri, dan mengusahakan sumber pembiayaan lain yang sah serta tidak mengikat untuk Usaha Mikro dan Kecil.
- (5) Pemerintah dan Pemerintah Daerah dapat memberikan insentif dalam bentuk kemudahan persyaratan perizinan, keringanan tarif sarana prasarana, dan bentuk insentif lainnya yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan kepada dunia usaha yang menyediakan pembiayaan bagi Usaha Mikro dan Kecil.

Pasal 22

Dalam rangka meningkatkan sumber pembiayaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil, Pemerintah melakukan upaya:

- a. pengembangan sumber pembiayaan dari kredit perbankan dan lembaga

- keuangan bukan bank;
- b. pengembangan lembaga modal ventura;
  - c. pelembagaan terhadap transaksi anjak piutang;
  - d. peningkatan kerja sama antara Usaha Mikro dan Usaha Kecil melalui koperasi simpan pinjam dan koperasi jasa keuangan konvensional dan syariah; dan
  - e. pengembangan sumber pembiayaan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### Pasal 23

- (1) Untuk meningkatkan akses Usaha Mikro dan Kecil terhadap sumber pembiayaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22, Pemerintah dan Pemerintah Daerah:
  - a. menumbuhkan, mengembangkan, dan memperluas jaringan lembaga keuangan bukan bank;
  - b. menumbuhkan, mengembangkan, dan memperluas jangkauan lembaga penjamin kredit; dan
  - c. memberikan kemudahan dan fasilitasi dalam memenuhi persyaratan untuk memperoleh pembiayaan.
- (2) Dunia Usaha dan masyarakat berperan serta secara aktif meningkatkan akses Usaha Mikro dan Kecil terhadap pinjaman atau kredit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan cara:
  - a. meningkatkan kemampuan menyusun studi kelayakan usaha;
  - b. meningkatkan pengetahuan tentang prosedur pengajuan kredit atau pinjaman; dan
  - c. meningkatkan pemahaman dan keterampilan teknis serta manajerial usaha.

## Bagian Kedua

### Pembiayaan dan Penjaminan Usaha Menengah

#### Pasal 24

Pemerintah dan Pemerintah Daerah melakukan pemberdayaan Usaha Menengah dalam bidang pembiayaan dan penjaminan dengan:

- a. memfasilitasi dan mendorong peningkatan pembiayaan modal kerja dan investasi melalui perluasan sumber dan pola pembiayaan, akses terhadap pasar modal dan lembaga pembiayaan lainnya; dan
- b. mengembangkan lembaga penjamin kredit, dan meningkatkan fungsi lembaga penjamin ekspor.

## BAB VIII

### KEMITRAAN

#### Pasal 25

- (1) Pemerintah Daerah, Dunia Usaha dan masyarakat memfasilitasi, mendukung dan menstimulasi kegiatan kemitraan, yang saling membutuhkan, mempercayai memperkuat, dan menguntungkan.
- (2) Kemitraan antar-Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dan Kemitraan antara Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar mencakup proses alih keterampilan di bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan sumber daya manusia, dan teknologi.
- (3) Menteri dan Menteri Teknis mengatur pemberian insentif kepada Usaha Besar yang melakukan kemitraan dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah melalui inovasi dan pengembangan produk berorientasi ekspor, penyerapan tenaga kerja, penggunaan teknologi tepat guna dan ramah lingkungan, serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## Pasal 26

Kemitraan dilaksanakan dengan pola:

- a. inti-plasma;
- b. subkontrak;
- c. waralaba;
- d. perdagangan umum;
- e. distribusi dan keagenan; dan
- f. bentuk-bentuk kemitraan lain, seperti: bagi hasil, kerja sama operasional, usaha patungan (joint venture), dan penyumberluaran (outsourcing).

## Pasal 27

Pelaksanaan kemitraan dengan pola inti-plasma sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf a, Usaha Besar sebagai inti membina dan mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, yang menjadi plasmanya dalam:

- a. penyediaan dan penyiapan lahan;
- b. penyediaan sarana produksi;
- c. pemberian bimbingan teknis produksi dan manajemen usaha;
- d. perolehan, penguasaan, dan peningkatan teknologi yang diperlukan;
- e. pembiayaan;
- f. pemasaran;
- g. penjaminan;
- h. pemberian informasi; dan
- i. pemberian bantuan lain yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas dan wawasan usaha.

## Pasal 28

Pelaksanaan kemitraan usaha dengan pola subkontrak sebagaimana dimaksud Pasal 26 huruf b, untuk memproduksi barang dan/atau jasa, Usaha Besar memberikan dukungan berupa:

- a. kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan/atau komponennya;
- b. kesempatan memperoleh bahan baku yang diproduksi secara berkesinambungan dengan jumlah dan harga yang wajar;
- c. bimbingan dan kemampuan teknis produksi atau manajemen;
- d. perolehan, penguasaan, dan peningkatan teknologi yang diperlukan;
- e. pembiayaan dan pengaturan sistem pembayaran yang tidak merugikan salah satu pihak; dan
- f. upaya untuk tidak melakukan pemutusan hubungan sepihak.

#### Pasal 29

- (1) Usaha Besar yang memperluas usahanya dengan cara waralaba sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf c, memberikan kesempatan dan mendahulukan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang memiliki kemampuan.
- (2) Pemberi waralaba dan penerima waralaba mengutamakan penggunaan barang dan/atau bahan basil produksi dalam negeri sepanjang memenuhi standar mutu barang dan jasa yang disediakan dan/atau dijual berdasarkan perjanjian waralaba.
- (3) Pemberi waralaba wajib memberikan pembinaan dalam bentuk pelatihan, bimbingan operasional manajemen, pemasaran, penelitian, dan pengembangan kepada penerima waralaba secara berkesinambungan.

#### Pasal 30

- (1) Pelaksanaan kemitraan dengan pola perdagangan umum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf d, dapat dilakukan dalam bentuk kerja sama pemasaran penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan pasokan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah oleh Usaha Besar yang dilakukan secara terbuka.
- (2) Pemenuhan kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan oleh Usaha Besar

dilakukan dengan mengutamakan pengadaan hasil produksi Usaha Kecil atau Usaha Mikro sepanjang memenuhi standar mutu barang dan jasa yang diperlukan.

- (3) Pengaturan sistem pembayaran dilakukan dengan tidak merugikan salah satu pihak.

#### Pasal 31

Dalam pelaksanaan kemitraan dengan pola distribusi dan keagenan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 huruf e, Usaha Besar dan/atau Usaha Menengah memberikan hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa kepada Usaha Mikro dan/atau Usaha Kecil.

#### Pasal 32

Dalam hal Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menyelenggarakan usaha dengan modal patungan dengan pihak asing, berlaku ketentuan sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 33

Pelaksanaan kemitraan usaha yang berhasil, antara Usaha Besar dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dapat ditindaklanjuti dengan kesempatan pemilikan saham Usaha Besar oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

#### Pasal 34

- (1) Perjanjian kemitraan dituangkan dalam perjanjian tertulis yang sekurang-kurangnya mengatur kegiatan usaha, hak dan kewajiban masing-masing pihak bentuk pengembangan, jangka waktu, dan penyelesaian perselisihan.
- (2) Perjanjian kemitraan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan kepada pihak yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (3) Perjanjian kemitraan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak boleh bertentangan dengan prinsip dasar kemandirian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah serta tidak menciptakan ketergantungan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah terhadap Usaha Besar.
- (4) Untuk memantau pelaksanaan kemitraan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2), Menteri dapat membentuk lembaga koordinasi kemitraan usaha nasional dan daerah.

#### Pasal 35

- (1) Usaha Besar dilarang memiliki dan/atau menguasai Usaha Mikro, Kecil, dan/atau Menengah sebagai mitra usahanya dalam pelaksanaan hubungan kemitraan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26.
- (2) Usaha Menengah dilarang memiliki dan/atau menguasai Usaha Mikro dan/ atau Usaha Kecil mitra usahanya.

#### Pasal 36

- (1) Dalam melaksanakan kemitraan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 para pihak mempunyai kedudukan hukum yang setara dan terhadap mereka berlaku hukum Indonesia.
- (2) Pelaksanaan kemitraan diawasi secara tertib dan teratur oleh lembaga yang dibentuk dan bertugas untuk mengawasi persaingan usaha sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 37

Ketentuan lebih lanjut mengenai pola kemitraan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 diatur dengan Peraturan Pemerintah.

BAB IX  
KOORDINASI DAN PENGENDALIAN PEMBERDAYAAN USAHA  
MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH

Pasal 38

- (1) Menteri melaksanakan koordinasi dan pengendalian pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- (2) Koordinasi dan pengendalian pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan secara nasional dan daerah yang meliputi: penyusunan dan pengintegrasian kebijakan dan program, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengendalian umum terhadap pelaksanaan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, termasuk penyelenggaraan kemitraan usaha dan pembiayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai penyelenggaraan koordinasi dan pengendalian pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah diatur dengan Peraturan Pemerintah.

BAB X  
SANKSI ADMINISTRATIF DAN KETENTUAN PIDANA

Bagian Kesatu  
Sanksi Administratif

Pasal 39

- (1) Usaha Besar yang melanggar ketentuan Pasal 35 ayat (1) dikenakan sanksi administratif berupa pencabutan izin usaha dan/atau denda paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) oleh instansi yang berwenang.
- (2) Usaha Menengah yang melanggar ketentuan Pasal 35 ayat (2) dikenakan sanksi administratif berupa pencabutan izin usaha dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) oleh instansi yang

- berwenang.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberian sanksi administratif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Bagian Kedua  
Ketentuan Pidana

Pasal 40

Setiap orang yang menguntungkan diri sendiri atau orang lain dengan mengaku atau memakai nama Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sehingga mendapatkan kemudahan untuk memperoleh dana, tempat usaha, bidang dan kegiatan usaha, atau pengadaan barang dan jasa untuk pemerintah yang diperuntukkan bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan pidana denda paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah).

BAB XI  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 41

Peraturan Pemerintah sebagai pelaksanaan Undang-Undang ini ditetapkan paling lambat 12 (dua belas) bulan atau 1 (satu) tahun sejak Undang-Undang ini diundangkan.

Pasal 42

Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 3611) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

#### Pasal 43

Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, semua peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan Usaha Kecil dan Menengah dinyatakan masih berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dalam Undang-Undang ini.

#### Pasal 44

Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

#### *Lampiran 4*

### **SOAL DAN KUNCI JAWABAN KE 2**

#### **MANAJEMEN UKM KOPERASI DAN KEWIRAUSAHAAN**

1. Apa yang menyebabkan UKM dapat bertahan dalam badai krisis ?  
Kunci Jawaban No (114)
2. Apakah Citra KM dan Koperasi saat ini masih baik ? (6)
3. Berikan Pengertian tentang Usaha Kecil menurut UU No 9 Th 1995. (11)
4. Apa Definisi Industri menurut UU No 5 Tahun 1984 – (12)
5. Apa pengertian industri kecil menurut UU No 9 Tahun 1995? (13)
6. Apa perbedaan pengertian Industri, industri kecil dan usaha kecil ?  
(s.345)
7. Berikan pengertian koperasi menurut UU 25 Tahun 1992 . (16)
8. Apa tujuan koperasi mnr UU 25 Tahun 1992. (17)
9. Apa ciri koperasi yang sehat ? (19)
10. Apa pengertian ilmu kewirausahaan menurut Suryana? (22)
11. Apa pengertian UKM ? (24)
12. Mengapa jiwa wirausaha diperlukan dalam kegiatan UMKM? (31)
13. Kondisi apa yang diperlukan agar teknologi dapat menghasilkan perubahan teknis dalam dunia usaha. (38)
14. Sebutkan kriteria usaha kecil dalam UU no 9 Th 1995
15. Dalam Komunitas UKM dikenal istilah ‘early adopter’ dan ‘tangible’ apa maksudnya. (40)
16. Apakah UKM mampu menjadi mesin pertumbuhan di masa krisis, jelaskan (51-54)
17. Apakah UKM mampu menjadi instrumen utama bagi pemulihan perekonomian ? (56)

18. Menurut Manurung apa yang menyebabkan gagalnya dukungan industri manufacture dalam menangkal krisis ? (74)
19. Apa yang menjadi hambatan Koperasi sehingga koperasi kurang berkembang? Dan apa solusinya (77 dan 78)
20. Pendapat apa saja yang dilontarkan masyarakat terhadap keberadaan koperasi dalam sistim ekonomi Indonesia selama ini ? (81)
21. Apa yang menjadi tantangan bagi UKM dlm mengembangkan usahanya? (82)
22. Sebutkan elemen pokok yang terkandung dalam koperasi sesuai dengan ketentuan dari ILO (84)
23. Sebutkan sendi dasar Koperasi sesuai UU No 12 Tahun 1967 –(85)
24. Apa prinsip dasar Koperasi sesuai UU No 25 Tahun 1992? (86).
25. Apa saja yang menjadi permasalahan Koperasi secara mendasar ? dan apa solusinya (87 -90)
26. Menurut AH Gopnar , manajemen Koperasi dapat dilihat dalam 3 sudut pandang tolong jelaskan . (92-95-96)
27. Sebutkan unsur manajemen koperasi dan jelaskan (98)
28. Siapakah wirausahawan koperasi (99-100)
29. Sebutkan ciri-ciri/ watak wirausahawan menurut Meredith (101)
30. Apa maksud kewirausahaan koperasi menurut Hendar dan Kusnadi. (102)
31. Apa tugas utama wirausahawan koperasi? (104-107)
32. Bekal apa yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan wirausaha? 185)
33. Bagaimana cara kita mengeluarkan potensi yang luar biasa dalam tubuh dengan menggunakan teori pegas/kepepet? (189-190)
34. Terangkan cara mencapai sukses menurut Ainy Fauziah (194)
35. Apa makna bahwa kita harus yakin dan berhasil ? (195)
36. Bagaimana pendapat Don L Gervics tentang sosok wirausahawan ? (196)

37. Apa tandanya bahwa seorang wirausahawan memiliki motivasi yang baik?  
(197)
38. Sebutkan unsur manajemen koperasi dan jelaskan (98)
39. Siapakah wirausahawan koperasi (99-100)
40. Sebutkan ciri-ciri/ watak wirausahawan menurut Meredith (101)
41. Apa maksud kewirausahaan koperasi menurut Hendar dan Kusnadi. (102)
42. Apa tugas utama wirausahawan koperasi? (104-107)
43. Bekal apa yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan wirausaha? 185)
44. Bagaimana cara kita mengeluarkan potensi yang luar biasa dlm tubuh dengan menggunakan teori pegas/kepepet? (189-190)
45. Terangkan cara mencapai sukses menurut Ainy Fauziah (194)
46. Apa makna bahwa kita harus yakin dan berhasil ? (195)
47. Bagaimana pendapat Don L Gervics tentang sosok wirausahawan ? (196)
48. Apa tandanya bahwa seorang wirausahawan memiliki motivasi yang baik?  
(197)
49. Sebutkan unsur manajemen koperasi dan jelaskan (98)
50. Siapakah wirausahawan koperasi (99-100)
51. Sebutkan ciri-ciri/ watak wirausahawan menurut Meredith (101)
52. Apa maksud kewirausahaan koperasi menurut Hendar dan Kusnadi. (102)
53. Apa tugas utama wirausahawan koperasi? (104-107)
54. Bekal apa yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan wirausaha? 185)
55. Bagaimana cara kita mengeluarkan potensi yang luar biasa dalam tubuh dengan menggunakan teori pegas/kepepet? (189-190)
56. Terangkan cara mencapai sukses menurut Ainy Fauziah (194)
57. Apa makna bahwa kita harus yakin dan berhasil ? (195)
58. Bagaimana upaya seorang wiraswastawan agar dapat berhasil ? (139)
59. Langkah awal wirausahawan bekerja adalah dengan melakukan identifikasi pasar apa gunanya? (143)

60. Sebutkan beberapa cara untuk memulai suatu usaha . (144)
61. Apa kekuatan usaha kecil ? (145)
62. Apa fokus utama /penekanan dalam mengembangkan kewirausahaan . (146)
63. Aspek apa saja yang diperlukan dalam manajemen bisnis. (148)
64. Kemampuan apa saja yang diperlukan oleh seorang wirausahawan dalam menghadapi resiko ? (150)
65. Di samping memiliki kemampuan memimpin seorang wirausahawan juga dituntut untuk memiliki kemampuan apa lagi ? (152)
66. Bagaimana caranya untuk mendapatkan suatu studi kelayakan yg baik ? (154)
67. Mengapa seorang sarjana harus memiliki kemampuan untuk melakukan analisa guna menjadikan hal yang rumit menjadi lebih sederhana? (157)
68. Apakah tanpa modal yang relatif banyak suatu kegiatan wirausaha dapat berjalan ? jelaskan (161)
69. Apa syarat utama menjadi seorang wirausahawan? (163)
70. Apa yang menjadi pembeda antara orang yang menjadi wirausaha maju dan tidak maju? (163)
71. Apa maksud kewirausahaan dipandang sebagai fungsi? (169)
72. Bagaimana cara memulai suatu wirausaha? (176)
73. Sebutkan potensi kekuatan dalam diri manusia dan jelaskan. (177-184)

**KUNCI JAWABAN BANK SOAL**  
**MANAJEMEN UKM**  
**KOPERASI DAN KEWIRAUSAHAAN**

1. Krisis ekonomi diawali dengan krisis nilai tukar dan kemudian membawa krisis hutang luar negeri, telah membuka mata semua pemerhati ekonomi bahwa "fundamental ekonomi" yang semula diyakini kesahihannya, ternyata hancur lebur.
2. Para pengusaha besar konglomerat dan industri manufaktur yang selama ini diagung-agungkan membawa pertumbuhan ekonomi yang pesat pada rata-rata 7% pertahun, ternyata hanya merupakan wacana. Sebab, ternyata kebesaran mereka hanya ditopang oleh hutang luar negeri sebagai hasil perkoncoan dan praktik mark-up ekuitas, dan tidak karena variabel endogenous (yang tumbuh dari dalam) (Manurung, 2000).
3. Disebutkan oleh Hadhikusuma (2000). Kekeluargaan adalah azas yang memang sesuai dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia dan telah berurat akar dalam jiwa bangsa Indonesia. Namun sampai saat ini dalam kenyataannya peran koperasi untuk berkontribusi dalam perekonomian Indonesia belum mencapai taraf signifikan.
4. Pencapaian misi mulia koperasi pada umumnya masih jauh dan idealisme semula. Koperasi yang seharusnya mempunyai amanah luhur, yaitu membantu pemerintah untuk mewujudkan keadilan ekonomi dan sosial, belum dapat menjalani peranannya secara maksimal.
5. Membangun koperasi menuju kepada peranan dan kedudukannya yang diharapkan merupakan hal yang sangat sulit, walau bukan merupakan hal yang tidak mungkin. Oleh karena itu, tulisan ini tetap pada satu titik keyakinan, bahwa seburuk apapun keadaan ekonomi kita saat ini, kalau

semua komponen bergerak bersama, tentunya ada titik terang yang diharapkan muncul.

6. Citra UKM dan koperasi di masyarakat saat ini identik dengan badan usaha marginal. yang hanya bisa hidup bila mendapat bantuan dari pemerintah. Hal ini sebenarnya tidak sepenuhnya benar, karena banyak UKM dan koperasi yang bisa menjalankan usahanya tanpa bantuan pemerintah.
  
13. Sedangkan menurut UU RI No. 9 Tahun 1995 tentang Industri kecil, maka batasan Industri kecil didefinisikan sebagai berikut:  
“Industri Kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan, bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial, yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta, dan mempunyai nilai penjualan per tahun sebesar Rp. 1 milyar atau kurang.”
14. Batasan mengenai skala usaha menurut BPS, yaitu berdasarkan kriteria jumlah tenaga kerja, mulai dicobakan dilingkungan Depperindag, yaitu:  
Industri mikro : 1 - 4 orang  
Industri kecil : 5 - 19 orang  
Industri menengah : 20 - 99 orang.
15. Pembangunan dan pengembangan UKM dan Koperasi, sangat diperlukan karena mempunyai peran yang cukup signifikan dalam pembangunan ekonomi nasional.
16. Pengertian koperasi menurut pasal 1 UU No. 25 Tahun 1992 tentang Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan atas asas kekeluargaan”

17. Menurut pasal 3 No UU 25 TH.1992 tujuan koperasi adalah: “Koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945”
18. Sesuai dengan pasal 5 UU RI No. 5 Tahun 1984, Pemerintah menetapkan sebagai berikut:
  - a. Pemerintah menetapkan bidang usaha industri yang masuk dalam kelompok industri kecil, termasuk industri yang menggunakan ketrampilan tradisional dan industri penghasil benda seni, yang dapat diusahakan hanya oleh warga Negara Republik Indonesia.
  - b. Pemerintah menetapkan jenis-jenis industri yang khusus dicanangkan bagi kegiatan industri kecil yang dilakukan oleh masyarakat dari golongan ekonomi lemah.
19. Koperasi sendiri sesuai dengan kedudukannya sebagai soko guru perekonomian nasional, mempunyai andil yang sangat penting dalam menumbuhkembangkan potensi ekonomi rakyat serta mewujudkan kehidupan demokrasi ekonomi yang mempunyai ciri-ciri: demokratis, kebersamaan, kekeluargaan, dan keterbukaan. Dan kaidah usaha ekonomi, sehingga koperasi dapat tumbuh menjadi organisasi ekonomi yang mantap. Demokratis, otonom, partisipasi dan berwatak social.
20. Sementara itu istilah kewirausahaan sudah lama menjadi wacana di Indonesia baik pada tingkat formal di perguruan tinggi dan pemerintahan ataupun pada tingkat nonformal pada kehidupan ekonomi di masyarakat. Dilihat dari terminologi, dulu dikenal adanya istilah wiraswasta dan kewirausahaan. Sekarang tampaknya sudah ada semacam konvensi sehingga istilah tersebut menjadi wirausaha (entrepreneur) dan kewirausahaan (entrepreneurship).

21. Dahulu orang beranggapan bahwa kewirausahaan adalah bakat bawaan sejak lahir (*entrepreneurship are born nat made*) dan hanya diperoleh dari hasil praktek ditingkat lapangan dan tidak dapat dipelajari dan diajari, tetapi sekarang kewirausahaan merupakan suatu disiplin ilmu yang dapat dipelajari dan diajarkan.
22. Ilmu kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*) dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup untuk memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang mungkin dihadapinya (Suryana, 2001). Dalam konteks bisnis, menurut Zimmerer (1996) dalam Suryana (2001), kewirausahaan adalah hasil dari suatu disiplin, proses sistematis penerapan kreativitas dan keinovasian dalam memenuhi kebutuhan dan peluang di pasar.
23. Jadi dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah merupakan salah satu media untuk menggerakkan kegiatan UKM dan koperasi melalui pemberdayaan sumber daya dan pengelolaan manajemen menuju perkembangan ekonomi untuk kesejahteraan rakyat.
24. UKM adalah: “Industri Kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan, bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial, yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta, dan mempunyai nilai penjualan per tahun sebesar Rp. 1 milyar atau kurang.”
25. Koperasi adalah: adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarkan atas asas kekeluargaan” .
26. Kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*) dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan

hidup untuk memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang mungkin dihadapinya.

27. Selain dari itu UKM juga memiliki fleksibilitas yang tinggi jika dibandingkan dengan usaha yang berkapasitas lebih besar. UKM ini perlu perhatian yang khusus dan di dukung oleh informasi yang akurat, agar terjadi link bisnis yang terarah antara pelaku usaha kecil dan menengah dengan elemen daya saing usaha, yaitu jaringan pasar. Terdapat dua aspek yang harus dikembangkan untuk membangun jaringan pasar, aspek tersebut adalah :
  1. Membangun Sistem Promosi untuk Penetrasi Pasar
  2. Merawat Jaringan Pasar untuk Mempertahankan Pangsa Pasar.
28. Kinerja nyata yang dihadapi oleh sebagian besar usaha terutama mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia yang paling menonjol adalah rendahnya tingkat produktivitas, rendahnya nilai tambah, dan rendahnya kualitas produk.
29. Diakui pula bahwa UMKM menjadi lapangan kerja bagi sebagian besar pekerja di Indonesia, tetapi kontribusi dalam output nasional dikategorikan rendah. Hal ini dikarenakan UMKM, khususnya usaha mikro dan sektor pertanian (yang banyak menyerap tenaga kerja), mempunyai produktivitas yang sangat rendah.
30. Bila upah dijadikan produktivitas, upah rata-rata di usaha mikro dan kecil umumnya berada dibawah upah minimum. Kondisi ini merefleksikan produktivitas sektor mikro dan kecil yang rendah bila di bandingkan dengan usaha yang lebih besar.
31. Di antara berbagai faktor penyebab rendahnya produktifitaas adalah rendahnya tingkat penguasaan teknologi dan kemampuan wirausaha di kalangan UMKM

32. Pengembangan UMKM secara parsial selama ini tidak banyak memberikan hasil yang maksimal terhadap peningkatan kinerja UMKM, perkembangan ekonomi secara lebih luas mengakibatkan tingkat daya saing kita tertinggal dibandingkan dengan negara-negara tetangga kita seperti misalnya Malaysia.
33. Karena itu kebijakan bagi UMKM bukan karena ukurannya yang kecil, tapi karena produktivitasnya yang rendah.
34. Peningkatan produktivitas pada UMKM, akan berdampak luas pada perbaikan kesejahteraan rakyat karena UMKM adalah tempat dimana banyak orang menggantungkan sumber kehidupannya
35. Salah satu alternatif dalam meningkatkan produktivitas UMKM adalah dengan melakukan modernisasi sistem usaha dan perangkat kebijakannya yang sistemik sehingga akan memberikan dampak yang lebih luas lagi dalam meningkatkan daya saing daerah.
36. Untuk meningkatkan daya saing UMKM diperlukan langkah bersama untuk mengangkat kemampuan teknologi dan daya inovasinya.
37. Kemajuan ekonomi terkait dengan tingkat perkembangan ‘technical change’ yang berarti tahap penguasaan teknologi. “Technical change” sebagian terbesar bersifat “tacit” atau tidak terkodifikasi dan dibangun di atas pengalaman. Juga bersifat kumulatif (terbentuk secara ‘incremental’ dan dalam waktu yang tertentu). Waktu penguasaan teknologi ini bergantung pada sektor industrinya (‘sector specific’) dan proses akumulasinya mengikuti trajektori tertentu yang khas.
38. Agar pengenalan teknologi dapat menghasilkan ‘technical change’ dan inovasi dalam dunia usaha diperlukan beberapa kondisi:
  - a. Kemampuan UKM untuk menyerap, mengadopsi dan menerapkan teknologi baru dalam usahanya.

- b. Tingkat kompatibilitas teknologi (spesifikasi, harga, tingkat kerumitan) dengan kebutuhan dan kemampuan UKM yang ada.
  - c. Ketersediaan dukungan teknis yang relevan dan bermutu untuk proses pembelajaran dalam menggunakan teknologi baru tersebut.
39. Untuk komersialisasi teknologi hasil riset (apalagi penemuan baru) banyak menghadapi kendala: sumber teknologi: teknologi bersifat capital intensive dan belum mempunyai nilai ekonomis, memerlukan waktu lama dalam penyesuaian terhadap kebutuhan pasar, banyak jenis teknologi yang teruji dalam tingkatan bisnis; sistem insentif komersialisasi teknologi lemah; arus utama sistem industri.
  40. Umumnya komunitas UMKM memiliki sekelompok kecil yang kreatif dan mampu mengambil peran 'risk taker'. Kelompok ini cenderung menjadi 'early adopter' untuk teknologi baru. Sebagian besar cenderung menunggu karena mereka membutuhkan bukti nyata ('tangible') bahwa teknologi baru tersebut dapat memberi keuntungan. Dua aspek yang berlangsung inheren dalam proses ini adalah berinovasi ('innovating') dan pembelajaran ('learning').
  41. Usaha Kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri.
  42. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: "Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat."
  43. Kriteria usaha kecil dalam UU No. 9 tahun 1995 adalah sebagai berikut:
    1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha

2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,-  
(Satu Miliar Rupiah)
  3. Milik Warga Negara Indonesia
  4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
  5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.
- 
44. Di Indonesia, jumlah UKM hingga 2005 mencapai 42,4 juta unit lebih.
  45. UKM seyogyanya mampu menjadi motor pertumbuhan ekonomi. Di Indonesia harapan serupa juga sering kita dengarkan karena pengalaman ketika krisis multidimensi tahun 1997-1998 usaha kecil telah terbukti mampu mempertahankan kelangsungan usahanya, bahkan memainkan fungsi penyelamatan di beberapa sub-sektor kegiatan.
  46. Fungsi penyelamatan ini segera terlihat pada sektor-sektor penyediaan kebutuhan pokok rakyat melalui produksi dan normalisasi distribusi. Bukti tersebut paling tidak telah menumbuhkan optimisme baru bagi sebagian besar orang yang menguasai sebagian kecil sumber daya akan kemampuannya untuk menjadi motor pertumbuhan bagi pemulihan ekonomi.
  47. Perjalanan ekonomi Indonesia selama 4 tahun dilanda krisis 1997-2001 memberikan perkembangan dikaji lebih mendalam agar tidak menyesatkan kita dalam merumuskan strategi pengembangan.
  48. Kesimpulan ini barangkali perlu dikaji lebih mendalam agar tidak menyesatkan kita dalam merumuskan strategi pengembangan.
  49. Dalam melihat peranan usaha kecil ke depan dan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai posisi tersebut, maka paling tidak ada dua pertanyaan besar yang harus dijawab : Pertama, apakah UKM mampu

- menjadi mesin pertumbuhan sebagaimana diharapkan oleh gerakan UKM di dunia yang sudah terbukti berhasil di negara-negara maju; Kedua, apakah UKM mampu menjadi instrumen utama bagi pemulihan ekonomi Indonesia, terutama memecahkan persoalan pengangguran.
50. Kadang – kadang harapan yang dibebankan kepada UKM juga terlampaui berat, karena kinerjanya semasa krisis yang mengesankan. Disamping pangsa relatif yang membesar yang diikuti oleh tumbuhnya usaha baru juga memberikan harapan baru.
  51. Sebagaimana diketahui selama tahun 2000 telah terjadi tambahan usaha baru yang cukup besar dimana diharapkan mereka ini berasal dari sektor modern/besar dan terkena PHK kemudian menerjuni usaha mandiri. Dengan demikian mereka ini disertai kualitas SDM yang lebih baik dan bahkan mempunyai permodalan sendiri, karena sebagian dari mereka ini berasal dari sektor keuangan/perbankan.
  52. Tinjauan terhadap keberadaan usaha kecil diberbagai sektor ekonomi dalam pembentukan PDB menjadi dasar pemahaman kita terhadap kekuatan dan kelemahannya, selanjutnya potensinya sebagai motor pertumbuhan perlu ditelaah lebih dalam agar kita mampu menemu kenali persyaratan yang diperlukan.
  53. Selama ini yang lazim kita lakukan adalah membuat analisis sumbangan sektor–sektor ekonomi dalam pembentukan PDB. Untuk menilai posisi strategis kelompok usaha terutama usaha kecil hanya akan dapat diperlihatkan melalui kontribusi kelompok usaha menurut sektor ekonomi. Dengan melihat kelompok usaha ini akan mampu melihat kemampuan potensial kelompok usaha dalam menghasilkan pertumbuhan.
  54. Proses transformasi struktural perekonomian kita memang telah berhasil menggeser dominasi sektor pertanian, sehingga sampai dengan menjelang

- krisis ekonomi (1997) sumbangan sektor pertanian tinggal 16% saja, sementara sektor industri telah mencapai hampir 27% dan menjadi penyumbang terbesar dari perekonomian kita. Ini artinya sektor industri telah mengalami pertumbuhan yang pesat selama tiga dasa warsa sebelum krisis semasa pemerintahan Orde Baru.
55. Apabila hanya sepintas melihat perkembangan ini, dengan transformasi struktural dari pertanian ke industri, maka semua kelompok usaha akan ikut menikmati kemajuan yang sama. Sehingga kelompok industri manufaktur skala kecil juga mengalami kemajuan yang sama.
  56. Secara makro proses pemulihan ekonomi Indonesia belum terjadi karena indeks output pada tahun 2001 ini belum kembali pada tingkat sebelum krisis (1997), Perkembangan yang terjadi memperlihatkan bahwa indeks PDB keseluruhan baru mencapai 95% dari tingkat produksi 1997.
  57. Sektor yang tumbuh dengan krisis adalah sektor listrik, gas, air minum yang pada 4 tahun terakhir ini tumbuh dengan rata-rata diatas 5%/tahun. Hal ini antar lain disamping output yang meningkat terutama disebabkan oleh penyesuaian harga yang terus berjalan.
  58. Jika kita cermati secara lebih rinci penyumbang PDB atas dasar sektor pelaku usaha akan terlihat jelas adanya ketimpangan tersebut. Perbandingan peran 5 besar penyumbang PDB menurut sektor dan kelompok usaha, Sejak sebelum krisis ekonomi, hingga mulai meredanya krisis terlihat bahwa ranking 1 (satu) penyumbang PDB adalah kelompok usaha besar pada sektor industri pengolahan dengan sumbangan berkisar 17-19 % selama 1997- 2001.
  59. Ini berarti bahwa untuk menggerakkan pertumbuhan ekonomi semata, ekonomi kita tetap bersandar pada bangkitnya kembali industri pengolahan besar dengan aset diatas Rp. 10 miliar di luar tanah dan bangunan. Sektor industri skala besar hanya terpukul pada saat puncak

krisis 1998, dimana pertumbuhan ekonomi kita mengalami pertumbuhan negatif 13,4% ketika itu. Dan setelah itu ketika pemulihan ekonomi mulai bergerak maka kelompok ini kembali mengambil porsinya. 60Pertanyaan yang menarik adalah apakah industri kecil dan menengah tidak bangkit, padahal pada kelompok usaha kecil di seluruh sektor telah mengalami pergeseran peran dengan sumbangan terhadap PDB yang meningkat dari 38,90% pada tahun 1996 atau 40,45% pada tahun 1997 menjadi 43,08% pada tahun 1999 ?

61. Pada sektor industri pengolahan ternyata tidak terjadi perubahan sumbangan usaha kecil yang nyata yakni : 3,90%, 4,03%, 3,85%, 3,74% dan 3,79% berturut-turut untuk tahun 1997, 1998, 1999, 2000
62. Dengan gambaran ini memang belum dapat disimpulkan bahwa industri kecil mampu menjadi motor per55Apabila hanya sepintas melihat perkembangan ini, dengan transformasi struktural dari pertanian ke industri, maka semua kelompok usaha akan ikut menikmati kemajuan yang sama. Sehingga kelompok industri manufaktur skala kecil juga mengalami kemajuan yang sama.
63. Selanjutnya penyumbang terbesar kedua adalah kelompok usaha kecil sektor pertanian yang menyumbang sekitar 13-17% selama periode 1997-2001.
64. Hal yang menarik adalah posisi relatif usaha kecil sektor pertanian yang sangat bergerak cepat dimasa krisis dan kembali merosot ke posisi sebelum krisis. Hal ini perlu mendapatkan penelaahan yang mendalam. Salah satu alasan yang dapat diterima adalah rendahnya harga output produk primer pertanian yang bersamaan dengan naiknya harga input, terutama yang bersumber dari impor. Sektor pertanian yang sangat di dominasi pertanian pangan memang sangat terbatas kemampuannya untuk menjadi sumber pertumbuhan, terutama beras.

65. Jika diperhatikan lebih lanjut maka sektor perdagangan hotel dan restoran kelompok usaha kecil pada saat sebelum krisis menunjukkan ranking ke 3 (tiga) dalam sumbangannya pada pembentukan PDB.
66. Berarti Usaha Kecil sektor ini sangat penting bagi pembentukan PDB dan penyediaan lapangan kerja dengan sumbangan diatas 11 % terhadap PDB kita. Namun sejak dua tahun terakhir ketika krisis mulai pulih posisi ranking ke 3 (tiga) mulai digusur oleh sektor pertambangan kelompok usaha besar.
67. Dengan demikian peran Usaha Kecil sektor perdagangan hotel dan restoran sebagai sumber pertumbuhan juga semakin merosot, sehingga lampu merah sudah hampir tiba peran kelompok usaha kecil porsinya untuk menghasilkan sumbangan bagi pertumbuhan PDB semakin kurang dominan.
68. Sektor pertambangan usaha besar bahkan sudah mendekati Usaha Kecil sektor pertanian.
69. Sektor jasa-jasa menempati urutan kelima dengan sumbangan sekitar 4-5% dan didominasi oleh usaha besar. Sektor ini nampaknya tidak terlalu penting dalam menyumbang pertumbuhan, namun jasanya sangat vital untuk mendukung pertumbuhan. Sektor jasa-jasa ini memiliki kaitan yang luas dalam proses produksi dan distribusi dan memberikan dukungan yang sangat berarti.
70. Sektor jasa yang besar adalah jasa yang dihasilkan oleh pemerintah, karena peran pemerintah dalam pengeluaran juga mempunyai peran yang penting.
71. Dengan semakin merosotnya peran usaha kecil di sektor pertanian dan perdagangan, maka dua penyumbang besar terhadap nilai tambah dari kelompok usaha kecil ini dominasinya juga akan semakin mengecil dalam pembentukan PDB. Sehingga jika kecenderungan ini dibiarkan maka

- posisi usaha kecil akan kembali seperti sebelum krisis atau bahkan mengecil.
72. Sementara itu usaha menengah yang sejak krisis mengalami kemerosotan diberbagai sektor, maka posisi usaha menengah semakin tidak menguntungkan. Padahal dalam proses modernisasi dan demokratisasi peranan kelas menengah ini sangat penting terutama untuk meningkatkan daya saing. Karena usaha menengah lebih mudah melakukan modernisasi dan mengembangkan jaringan ke luar negeri dalam rangka perluasan pasar.
  73. Sebagaimana diketahui bahwa Koperasi merupakan salah satu bentuk badan usaha yang sesuai dengan kepribadian bangsa Indonesia yang pantas untuk ditumbuhkembangkan sebagai badan usaha penting dan bukan sebagai alternatif terakhir. Membentuk jiwa kewirausahaan koperasi di dalam diri para pengurus dan anggotanya adalah upaya awal untuk menuju keberhasilan gerakan koperasi di tanah air.
  74. Dalam usaha pemulihan krisis ekonomi Indonesia dewasa ini, sesungguhnya koperasi mendapatkan peluang (opportunity) untuk tampil lebih eksis. Krisis ekonomi yang diawali dengan krisis nilai tukar dan kemudian membawa krisis hutang luar negeri, telah membuka mata semua pemerhati ekonomi bahwa "fundamental ekonomi" yang semula diyakini kesahihannya, ternyata hancur lebur. Para pengusaha besar konglomerat dan industri manufaktur yang selama ini diagung-agungkan membawa pertumbuhan ekonomi yang pesat pada rata-rata 7% pertahun, ternyata hanya merupakan wacana. Sebab, ternyata kebesaran mereka hanya ditopang oleh hutang luar negeri sebagai hasil perkoncoan dan praktik mark-up ekuitas, dan tidak karena 75. Setelah dicanangkan oleh pendiri negara kita, bahwa koperasi merupakan lembaga ekonomi yang cocok dengan spirit masyarakatnya, yaitu azas kekeluargaan. Bahkan disebutkan

oleh Hadhikusuma (2000). Kekeluargaan adalah azas yang memang sesuai dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia dan telah berurat akar dalam jiwa bangsa Indonesia.

75. Setelah dicanangkan oleh pendiri negara kita, bahwa koperasi merupakan lembaga ekonomi yang cocok dengan spirit masyarakatnya, yaitu azas kekeluargaan. Bahkan disebutkan oleh Hadhikusuma (2000). Kekeluargaan adalah azas yang memang sesuai dengan jiwa dan kepribadian bangsa Indonesia dan telah berurat akar dalam jiwa bangsa Indonesia.
76. Namun sampai saat ini dalam kenyataannya peran koperasi untuk berkontribusi dalam perekonomian Indonesia belum mencapai taraf signifikan. Banyaknya masalah yang menghambat perkembangan koperasi di Indonesia menjadi problematik yang secara umum masih dihadapi.
77. Beberapa masalah yang menghambat antara lain bahwa Koperasi yang seharusnya mempunyai amanah luhur, yaitu membantu pemerintah untuk mewujudkan keadilan ekonomi dan sosial, belum dapat menjalani peranannya secara maksimal.
78. Membangun koperasi menuju kepada peranan dan kedudukannya yang diharapkan merupakan hal yang sangat sulit, walau bukan merupakan hal yang tidak mungkin. Oleh karena itu, kita berkeyakinan, bahwa seburuk apapun keadaan koperasi saat ini, kalau semua komponen bergerak bersama, tentunya ada titik terang yang diharapkan muncul.
79. Juga diharapkan mampu menjadi pencerahan bagi kita semua, tentang bagaimana koperasi dikembalikan kepada cita-cita para pendiri bangsa ini, menjadikan kegiatan ekonomi menjadi milik semua rakyat. Dengan demikian, kesenjangan ekonomi yang merembet pada kesenjangan sosial

- dan penyakit-penyakit masyarakat lainnya dapat dikurangi (Nuhung, 2002).
80. Citra koperasi di masyarakat saat ini identik dengan badan usaha marginal, yang hanya bisa hidup bila mendapat bantuan dari pemerintah. Hal ini sebenarnya tidak sepenuhnya benar, karena banyak koperasi yang bisa menjalankan usahanya tanpa bantuan pemerintah. Tantangan koperasi ke depan sebagai badan usaha adalah harus mampu bersaing secara sehat sesuai etika dan norma bisnis yang berlaku.
  81. Pendapat mengenai keberadaan unit usaha koperasi dalam sistem ekonomi Indonesia, adalah: Pertama adalah yang mengutarakan perlunya mengkaji ulang apakah koperasi masih perlu dipertahankan keberadaannya dalam kegiatan ekonomi. Kedua, adalah pendapat yang memandang bahwa unit usaha koperasi dipandang perlu untuk dipertahankan sekadar untuk tidak dianggap menyeleweng dari UUD 1945. Ketiga, adalah pendapat yang menganggap bahwa koperasi sebagai organisasi ekonomi rakyat yang harus dikembangkan menjadi unit usaha yang kukuh dalam rangka proses demokratisasi ekonomi.
  82. Tantangan bagi dunia usaha, terutama pengembangan Usaha Kecil Menengah, mencakup aspek yang luas, antara lain : peningkatan kualitas SDM dalam hal kemampuan manajemen, organisasi dan teknologi, kompetensi kewirausahaan, akses yang lebih luas terhadap permodalan, informasi pasar yang transparan, faktor input produksi lainnya, dan iklim usaha yang sehat yang mendukung inovasi, kewirausahaan dan praktek bisnis serta persaingan yang sehat (Haeruman, 2000).
  83. Menurut Undang-undang No. 25/1992, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-perorangan atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai

gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (Sitio dan Tamba, 2001).

84. Elemen yang terkandung dalam koperasi menurut International Labour Organization (Sitio dan Tamba, 2001) adalah:

- a. perkumpulan orang-orang,
- b. penggabungan orang-orang tersebut berdasarkan kesukarelaan,
- c. terdapat tujuan ekonomi yang ingin dicapai,
- d. koperasi yang dibentuk adalah suatu organisasi bisnis (badan usaha) yang diawasi dan dikendalikan secara demokratis,
- e. terdapat kontribusi yang adil terhadap modal yang dibutuhkan,
- f. anggota koperasi menerima resiko dan manfaat secara seimbang.

85. Prinsip-prinsip atau sendi-sendi dasar Koperasi menurut UU No. 12 tahun 1967, adalah sebagai berikut:

- a. Sifat keanggotaannya sukarela dan terbuka untuk setiap warg negara Indonesia
- b. Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi sebagai pencerminan demokrasi dalam koperasi
- c. Pembagian SHU diatur menurut jasa masing-masing anggota
- d. Adanya pembatasan bunga atas modal
- e. Mengembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya
- f. Usaha dan ketatalaksanaannya bersifat terbuka
- g. Swadaya, swakarta, dan swasembada sebagai pencerminan prinsip dasar percaya pada diri sendiri

86. Menurut UU No. 25 Tahun 1992, prinsip-prinsip koperasi adalah sebagai berikut:

Prinsip-prinsip koperasi adalah:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka.

- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis.
  - c. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
  - d. Pemberian balas jasa tidak terkait dengan besarnya setoran modal.
  - e. Kemandirian
  - f. Pendidikan koperasi
  - g. Kerja sama antar koperasi
87. Masalah mutu sumberdaya manusia pada berbagai perangkat organisasi koperasi menjadi masalah yang menonjol dan mendapat sorotan. Subyakto (1996) mempunyai pandangan bahwa, kendala yang sangat mendasar dalam pemberdayaan koperasi dan usaha kecil adalah masalah sumberdaya manusia. Juga Pengurus dan karyawan secara bersama-sama ataupun saling menggantikan menjadi pelaku organisasi yang aktif, dan menjadi front line staff dalam melayani anggota koperasi. Keadaan saling menggantikan seperti itu, banyak terjadi dalam praktik manajemen koperasi di Indonesia. Hal lain adalah Kinerja front line staff yang kurang memadai memiliki dampak terhadap kepuasan pihak-pihak yang memiliki kaitan dengan pengembangan koperasi.
88. Koperasi merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis. Di dalam sebuah lembaga bisnis diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. Demikian juga dalam badan usaha koperasi, manajemen merupakan satu hak yang harus ada demi terwujudnya tujuan yang diharapkan.
89. Prof. Ewell Paul Roy mengatakan bahwa manajemen koperasi melibatkan 4 (empat) unsur yaitu: anggota, pengurus, manajer, dan karyawan. Seorang manajer harus bisa menciptakan kondisi yang mendorong para karyawan agar mempertahankan produktivitas yang tinggi. Karyawan

merupakan penghubung antara manajemen dan anggota pelanggan (Hendrojogi, 1997).

90. Menurut Suharsono Sagir, sistem manajemen di lembaga koperasi harus mengarah kepada manajemen partisipatif yang di dalamnya terdapat kebersamaan, keterbukaan, sehingga setiap anggota koperasi baik yang turut dalam pengelolaan (kepengurusan usaha) ataupun yang di luar kepengurusan (anggota biasa), memiliki rasa tanggung jawab bersama dalam organisasi koperasi (Anoraga dan Widiyanti, 1992).
91. A.H. Gopnar mengatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dan tiga sudut pandang, yaitu organisasi, proses, dan gaya (Hendar dan Kusnadi, 1999).
92. Dari sudut pandang organisasi, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk dan tiga unsur: anggota, pengurus, dan karyawan. Dapat dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepintas adalah sama yaitu: Rapat Anggota, Pengurus dan Pengawas. Untuk itu, hendaknya dibedakan antara fungsi organisasi dengan fungsi manajemen.
93. Unsur Pengawas seperti yang terdapat pada alat perlengkapan organisasi koperasi, pada hakekatnya adalah merupakan perpanjangan tangan dan anggota, untuk mendampingi Pengurus dalam melakukan fungsi kontrol sehari-hari terhadap jalannya roda organisasi dan usaha koperasi.
94. Keberhasilan koperasi tergantung pada kerjasama ketiga unsur organisasi tersebut dalam mengembangkan organisasi dan usaha koperasi.
95. Sudut pandang proses, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam pengambilan keputusan. Istilah satu orang satu suara (one man one vote) sudah mendarah daging dalam organisasi koperasi. Karena itu, manajemen koperasi ini sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan sangat mahal.

96. Ditinjau dan sudut pandang gaya manajemen (management style), manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (participation management), di mana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dan manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.
97. Telah diuraikan sebelumnya bahwa, watak manajemen koperasi ialah gaya manajemen partisipatif. Pola umum manajemen koperasi yang partisipatif tersebut menggambarkan adanya interaksi antar unsur manajemen koperasi. Terdapat pembagian tugas (job description) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (decision area) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (shared decision areas).
98. Adapun lingkup keputusan masing-masing unsur manajemen koperasi adalah sebagai berikut (Sitio dan Tamba, 2001):
  - a. Rapat Anggota merupakan pemegang kuasa tertinggi dalam menetapkan kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi. Kebijakan yang sifatnya sangat strategis dirumuskan dan ditetapkan pada forum Rapat Anggota. Umumnya, Rapat Anggota diselenggarakan sekali setahun.
  - b. Pengurus dipilih dan diberhentikan oleh rapat anggota. Dengan demikian, Pengurus dapat dikatakan sebagai pemegang kuasa Rapat Anggota dalam mengoperasionalkan kebijakan-kebijakan strategis yang ditetapkan Rapat Anggota. Penguruslah yang mewujudkan arah kebijakan strategis yang menyangkut organisasi maupun usaha.
  - c. Pengawas mewakili anggota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh Pengurus. Pengawas dipilih dan diberhentikan oleh Rapat Anggota. Oleh sebab itu, dalam struktur organisasi koperasi, posisi Pengawas dan Pengurus adalah sama.

- d. Pengelola adalah tim manajemen yang diangkat dan diberhentikan oleh Pengurus, untuk melaksanakan teknis operasional di bidang usaha. Hubungan Pengelola usaha (managing director) dengan pengurus koperasi adalah hubungan kerja atas dasar perikatan dalam bentuk perjanjian atau kontrak kerja.
99. Secara definitif seorang wirausaha termasuk wirausaha koperasi adalah orang yang mempunyai kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis, mengumpulkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan guna mengambil keuntungan darinya dan mengambil tindakan yang tepat guna memastikan sukses (Meredith, et al, 1984).
100. Para wirausaha koperasi adalah orang yang mempunyai sikap mental positif yang berorientasi pada tindakan dan mempunyai motivasi tinggi dalam mengambil risiko pada saat mengejar tujuannya. Tetapi mereka juga orang-orang yang cermat dan penuh perhitungan dalam mengambil keputusan tentang sesuatu yang hendak dikerjakan, Setiap mengambil keputusan tidak didasarkan pada metode coba-coba, melainkan dipelajari setiap peluang bisnis dengan mengumpulkan informasi-informasi yang berharga bagi keputusan yang hendak dibuat.
101. Selanjutnya menurut Meredith (1984) para wirausaha (termasuk wirausaha koperasi) mempunyai ciri dan watak yang berlainan dengan individu kebanyakan. Ciri-ciri dan watak tersebut dijelaskan sebagai berikut:
- a. Mempunyai kepercayaan yang kuat pada diri sendiri.
  - b. Berorientasi pada tugas dan hasil yang didorong oleh ketuhanan untuk berprestasi, berorientasi pada keuntungan, mempunyai ketekunan dan ketabahan, mempunyai tekad kerja keras, dan mempunyai energi inisiatif.

- c. Mempunyai kemampuan dalam mengambil risiko dan mengambil keputusan-keputusan secara cepat dan cermat.
  - d. Mempunyai jiwa kepemimpinan, suka bergaul dan suka menanggapi saran-saran dan kritik.
  - e. Berjiwa inovatif, kreatif dan tekun.
  - f. Berorientasi ke masa depan.
102. Kewirausahaan koperasi adalah suatu sikap mental positif dalam berusaha secara kooperatif dengan mengambil prakarsa inovatif serta keberanian mengambil risiko dan berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi dalam mewujudkan terpenuhinya kebutuhan nyata serta peningkatan kesejahteraan bersama (Hendar dan Kusnadi, 1999).
  103. Kewirausahaan koperasi merupakan sikap mental positif dalam berusaha secara kooperatif ini.
  104. Tugas utama wirausaha koperasi adalah mengambil prakarsa inovatif, artinya berusaha mencari, menemukan dan memanfaatkan peluang yang ada demi kepentingan bersama (Drucker, 1988).
  105. Bertindak inovatif tidak hanya dilakukan pada saat memulai usaha tetapi juga pada saat usaha itu berjalan, bahkan pada saat usaha koperasi berada dalam kemunduran. Pada saat memulai usaha agar koperasi dapat tumbuh dengan cepat dan menghasilkan. Kemudian pada saat usaha koperasi berjalan, agar koperasi paling tidak dapat mempertahankan eksistensi usaha koperasi yang sudah berjalan dengan lancar.
  106. Perihal yang lebih penting adalah tindakan inovatif pada saat usaha koperasi berada dalam kemunduran (stagnasi).
  107. Wirausaha koperasi harus mempunyai keberanian mengambil risiko. Karena dunia penuh dengan ketidakpastian, sehingga hal-hal yang diharapkan kadang-kadang tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu dalam menghadapi situasi semacam itu

diperlukan seorang wirausaha yang mempunyai kemampuan mengambil risiko. Tentu saja pengambilan risiko ini dilakukan dengan perhitungan-perhitungan yang cermat.

108. Pada koperasi risiko-risiko yang ditimbulkan oleh ketidakpastian sedikit berkurang oleh orientasi usahanya yang lebih banyak di pasar internal. Pasar internal memungkinkan setiap usaha menjadi beban koperasi dan anggotanya karena koperasi adalah milik anggota.
109. Oleh karena itu secara nalar tidak mungkin anggota merugikan koperasinya. Kalaupun terjadi kerugian dalam kegiatan operasional, maka risiko tersebut akan ditanggung bersama-sama, sehingga risiko per anggota menjadi relatif kecil. Tetapi bila orientasi usaha koperasi lebih banyak ke pasar eksternal seperti KUD, maka risiko yang ditimbulkan oleh ketidakpastian akan mempunyai bobot yang sama dengan risiko yang dihadapi oleh pesaingnya.
110. Dalam kondisi ini tugas wirausaha koperasi lebih berat dibanding dengan wirausaha koperasi yang lebih banyak orientasinya di pasar internal.
111. Kegiatan wirausaha koperasi harus berpegang teguh pada prinsip identitas koperasi, yaitu anggota sebagai pemilik dan, sekaligus sebagai pelanggan.
112. Wirausaha koperasi bertugas meningkatkan pelayanan dengan jalan menyediakan berbagai kebutuhan anggotanya.
113. Tujuan utama setiap wirausaha koperasi adalah memenuhi kebutuhan nyata anggota koperasi dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Tugas seorang wirausaha koperasi sebenarnya cukup berat karena banyak pihak yang berkepentingan di lingkungan koperasi, seperti anggota, perusahaan koperasi, karyawan, masyarakat di sekitarnya, dan lain-lain.
114. Seorang wirausaha koperasi terkadang dihadapkan pada masalah konflik kepentingan di antara masing-masing pihak. Bila ia lebih mementingkan

usaha koperasi, otomatis ia harus berorientasi di pasar eksternal dan hal ini berarti mengurangi nilai pelayanan terhadap anggota.

115. Kewirausahaan dalam koperasi dapat dilakukan oleh anggota, manajer, birokrat yang berperan dalam pembangunan koperasi dan katalis, yaitu orang yang peduli terhadap pengembangan koperasi. Keempat jenis wirausaha koperasi ini tentunya mempunyai kebebasan bertindak dan insentif yang berbeda-beda yang selanjutnya menentukan tingkat efektivitas yang berbeda-beda pula.
116. Istilah kewirausahaan sudah lama menjadi wacana di Indonesia baik pada tingkat formal di perguruan tinggi dan pemerintahan ataupun pada tingkat nonformal pada kehidupan ekonomi di masyarakat. Dilihat dari terminologi, dulu dikenal adanya istilah wiraswasta dan kewirausahaan. Sekarang tampaknya sudah ada semacam konvensi sehingga istilah tersebut menjadi wirausaha (*entrepreneur*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*).
117. Dahulu orang beranggapan bahwa kewirausahaan adalah bakat bawaan sejak lahir (*entrepreneurship are born nat made*) dan hanya diperoleh dari hasil praktek ditingkat lapangan dan tidak dapat dipelajari dan diajari, tetapi sekarang kewirausahaan merupakan suatu disiplin ilmu yang dapat dipelajari dan diajarkan.
118. Ilmu kewirausahaan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*) dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup untuk memperoleh peluang dengan berbagai resiko yang mungkin dihadapinya (Suryana, 2001).
119. Dalam konteks bisnis, menurut Zimmerer (1996) dalam Suryana (2001), kewirausahaan adalah hasil.
120. Beberapa istilah wirausaha seperti di Belanda dikenal dengan *ondernemer*, di Jerman dikenal dengan *unternehmer*. Pendidikan

kewirausahaan mulai dirintis sejak 1950-an di beberapa Negara seperti di Eropa, Amerika, dan Canada. Bahkan sejak 1970-an banyak universitas yang mengajarkan entrepreneurship atau small business management.

121. Pada tahun 1980-an, hampir 500 sekolah di Amerika Serikat memberikan pendidikan kewirausahaan. Di Indonesia, kewirausahaan dipelajari baru terbatas pada beberapa sekolah atau perguruan tinggi tertentu saja. Sejalan dengan perkembangan dan tantangan seperti adanya krisis ekonomi, pemahaman kewirausahaan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan-pelatihan diselenggarakan lapisan masyarakat kewirausahaan menjadi berkembang.
122. Dalam bidang pemerintahan seperti dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1992), pemerintahan saat ini dituntut untuk memberi corak kewirausahaan (entrepreneurial government). Dengan memiliki jiwa/corak kewirausahaan, maka birokrasi dan institusi akan memiliki motivasi, optimism, dan berlomba untuk menciptakan cara-cara baru yang lebih efisien, efektif, fleksible dan adaptif.
123. Terdapat banyak definisi kewirausahaan yang pada intinya relatif sama seperti dikemukakan oleh Drucker (1994), Zimemerer (1996) Suryana (2001), Longenecker dkk (2001), Syis dalam Wijandi (1988), Say (1800) dalam Osborne & Gaebler (1992), Sumahawijaya (1980) dalam Wijandi (1988) dan Siagian.
124. Seorang dikatakan sebagai wirausahawan apabila memiliki segenap ciri-ciri wirausaha tangguh, dan wirausahawan unggul. Sedangkan dilihat dari jenisnya terbagi kedalam tiga kelompok yaitu Administrative Entrepreneur, Innovative Entrepreneur, dan Catalist Entrepreneur.
125. Pemicu kewirausahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal serta faktor lainnya seperti penyebab keberhasilan, kegagalan,

dan kerugian berwirausaha. Model proses kewirausahaan terdiri atas fase awal (perintisan) dan fase pertumbuhan.

## KAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN

126. Kegiatan wirausaha tidak dapat dilepaskan dari unsur individu wirausahawan itu sendiri. Maju mundurnya usaha wirausahawan akan sangat ditentukan oleh inisiatif, gagasan dan inovasi, karya dan kreatifitas serta berfikir positif.
127. Keberhasilan wirausaha dicapai apabila wirausahawan menggunakan gagasan terhadap produk, proses, dan jasa-jasa inovasi sebagai alat untuk mengendalikan perubahan.
128. Inovasi ala Schumpeter terdiri dari dua sisi pengertian yaitu, technical world and business world. Dari sisi teknis, perubahan teknologi disebut invensi namun manakala bisnis terlibat didalamnya maka upaya itu disebut inovasi.
129. Drucker (1998) berpandangan bahwa inovasi sesungguhnya bersumber pada suatu yang eksis di perusahaan, dan diluar perusahaan. Ducker(1998) dalam Kadjatmiko & gama (2001) menyatakan bahwa inovasi yang efektif adalah sederhana, focus, menerima apa ang dikatakan orang, spesifik, jelas, dimulai dari tang kecil dan design aplikasi yang hati-hati.
130. Ciri utama wirausahawan (Drucker, 1983) diperkuat oleh purnomo (1999), adalah mereka yang selalu mencari perubahan, berusaha mengikuti dan menyesuaikan pada perubahan itu, serta manfaatkannya sebagai peluang serta mampu memilih dan mengambil keputusan alternative yang paling tinggi produktivitasnya.
131. Terdapat Sembilan ciri pokok keberhasilan, dan bukan ciri-ciri pribadi (personal traits)

1. dorongan prestasi yang tinggi,
  2. bekerja keras, tidak tinggal diam,
  3. memperhatikan kualitas produknya, baik barang maupun jasa,
  4. bertanggung jawab penuh,
  5. berorientasi pada imbalan yang wajar,
  6. optimis,
  7. berorientasi pada hasil karya yang baik (excellence oriented),
  8. mampu mengorganisasikan, dan
  9. berorientasi pada uang
132. Wirausahawan yang berhasil juga merupakan pemimpin yang berhasil. Dikatakan sebagai pemimpin karena mereka harus mencari peluang-peluang, melalui proyek-proyek, mengumpulkan sumber daya (bahan, teknologi, manusia dan modal) yang diperlukan untuk melaksanakan proyek, menentukan tujuan, baik untuk mereka sendiri maupun untuk orang lain, dan memimpin serta membimbing orang lain untuk mencapai tujuan.
133. Mundurnya usaha wirausahawan akan sangat ditentukan oleh inisiatif, gagasan dan inovasi, karya dan kreatifitas serta berfikir positif.
134. Seorang pemimpin yang efektif akan selalu mencari cara-cara yang lebih baik. Pemimpin yang berhasil adalah jika dalam kegiatan percaya pada pertumbuhan yang berkesinambungan, efisien yang meningkat, dan keberhasilan yang berkesinambungan dari bisnis perusahaannya.
135. Kadarsan (2001), menyatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok sehingga memiliki empat aplikasi tentang kepemimpinan.
136. Berdasarkan unsur-unsurnya kepemimpinan terbagi ke dalam lima yaitu, leader, pengikut, organisasi, objective dan lingkungan.

137. Seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan yang dirasakan (perceived power), seperti Memaksa (Coercive), Imbalan (Reward), Sah (Legitimate), Ahli (Expert), Dan Referensi (Referent). Begitu pula dalam melakukan kegiatan seorang pemimpin dipengaruhi oleh lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan.
138. Menurut Marshall (1996), kepemimpinan yang tepat pada saat ini adalah kepemimpinan kolaborasi, dimana seorang pemimpin memiliki fungsi utama sebagai sponsor, sebagai fasilitator, sebagai pelatih, sebagai papan gema, sebagai agen katalis, sebagai dokter, sebagai anggota, serta sebagai manajer administrator.

## IDENTIFIKASI PELUANG BISNIS DALAM KEWIRAUSAHAAN

139. Seorang wirausahawan dapat menambahkan nilai suatu barang dan jasa melalui inovasi. Keberhasilan wirausahawan dicapai apabila wirausahawan menggunakan produk, proses, dan jasa-jasa inovasi sebagai alat untuk menggali perubahan. Oleh sebab itu, inovasi merupakan instrument penting untuk memberdayakan sumber-sumber yang ada agar menghasilkan suatu yang baru dan menciptakan nilai. Wirausahawan dapat menciptakan nilai dengan cara mengubah semua tantangan menjadi peluang melalui ide-idenya dan pada akhirnya menjadi pengendali.
140. Kreativitas sering kali muncul dalam bentuk ide-ide untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa baru. Ide dapat digerakkan secara internal melalui perubahan cara-cara/metode yang lebih baik untuk melayani dan memuaskan pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya (produk dan jasa baru).
141. Seorang pemimpin yang efektif akan selalu mencari cara-cara yang lebih baik. Pemimpin yang berhasil adalah jika dalam kegiatan percaya pada pertumbuhan yang berkesinambungan, efisien yang meningkat, dan keberhasilan yang berkesinambungan dari bisnis perusahaannya.
142. Banyak wirausahawan yang berhasil bukan berdasarkan ide sendiri tetapi berdasarkan hasil pengamatan dan penerapan ide-ide lain. Agar ide-ide yang potensial menjadi peluang bisnis real, maka wirausahawan harus mencari dan mengidentifikasi sumber-sumber potensial peluang bisnis tersebut.
143. Kegiatan mengidentifikasi merupakan upaya awal dari wirausahawan untuk dapat masuk ke pasar. Dengan kegiatan identifikasi ini, wirausahawan akan dapat mengetahui tingkat persaingan, strategi industri, tujuan pesaing, menilai kekuatan dan kelemahan pesaing, dan

mengestimasi pola persaingan. Untuk dapat menganalisis peluang usaha, wirausahawan harus mengetahui beberapa alat analisis seperti SWOT, Matrik Profil Kompetitif, dan Matrik BCG.

144. Ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk memulai suatu usaha atau memasuki dunia usaha, yaitu merintis usaha baru (starting), membeli perusahaan orang lain (buying), dan kerja sama manajemen (franchising).
145. Kekuatan usaha kecil mempunyai beberapa kelebihan, yaitu memiliki kebebasan untuk bertindak, fleksible, dan tidak mudah goncang, sedangkan beberapa kelemahannya, yaitu dalam bentuk kelemahan structural dan fokus (focus).
146. Fokus utama dalam mengembangkan kewirausahaan ini harusnya ditekankan pada penciptaan nilai tambah untuk meraih keunggulan daya saing (competitive advantage) melalui pengembangan kemampuan khusus (kewirausahaan) sehingga perusahaan kecil tidak lagi mengendalikan strategi kekuatan pasar melalui monopoli dan fasilitas pemerintah.
147. Suatu usaha yang telah dipilih oleh wirausahawan tidak serta merta akan memberikan jaminan bahwa usaha yang dipilihnya tersebut akan mendatangkan keuntungan jika usaha tersebut tidak dikelola secara professional. Pengelolaan usaha yang baik dapat anda lakukan dengan mengacu pada manajemen bisnis, langkah ini merupakan salah satu jalan menuju keberhasilan usaha.
148. Dalam manajemen bisnis, aspek-aspek yang melalui perubahan cara-cara/metode yang lebih baik untuk melayani dan memuaskan pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya (produk dan jasa baru).
149. Pembuatan keputusan merupakan fungsi utama seorang manajer begitu pula bagi seorang wirausahawan. Kegiatan pembuatan keputusan

meliputi mengidentifikasi masalah, pencarian alternative keputusan yang baik. Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahapan kegiatan manajemen baik pada saat proses pembuatan perencanaan, pada tahap implementasi atau operasionalisasi kegiatan maupun pada tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian (evaluasi) terhadap hasil pelaksanaan dari rencana agar hasil yang diperoleh sesuai dengan target baik dalam jumlah, mutu, biaya serta penggunaan sumber lainnya secara efektif dan efisien.

150. Di dalam kegiatan usahanya, wirausahawan akan dihadapkan pada berbagai resiko yang akan mempengaruhi kelangsungan usahanya. Oleh karena itu, wirausahawan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menghadapinya. Kemampuan tersebut meliputi pemahaman tentang jenis resiko, cara menyikapi resiko, dan metode pengambilan resiko.

#### 6.5. ETIKA BISNIS, TANTANGAN SERTA PERMASALAHAN DALAM KEWIRAUSAHAAN

151. Wirausahawan sebagai pelaku bisnis dalam interaksinya dengan mitra-mitra usaha akan dihadapkan pada kondisi yang menguntungkan maupun yang merugikan. Wirausahawan akan berada pada lingkungan yang beragam, bila dilihat dari aspek dunia usahanya, status sosialnya, maupun dari aspek norma yang dianutnya.
152. Wirausahawan yang berhasil salah satu cirinya dapat dilihat dari segi kemampuan bergaul dalam kehidupan bisnisnya. Oleh karena itu aspek pergaulan memegang peranan penting, maka bagi seorang wirausahawan disamping memiliki kemampuan memimpin dan berbisnis harus memiliki serta memahami etika bisnis. Disamping dipahaminya etika bisnis, kemampuan mengidentifikasi dan menghadapi permasalahan bisnis pun juga tidak dapat dikesampingkan.

153. Rencana usaha tidaklah semata-mata dapat langsung anda putuskan untuk dilakukan karena ada berbagai hal yang perlu dipertimbangkan agar usaha-usaha yang akan dilakukan nantinya dapat menguntungkan bukan sebaliknya menyebabkan kerugian. Oleh karena itu, rencana usaha harus dikaji secara mendalam melalui studi kelayakan usaha yang hasil dari studi itu tersebut membantu anda apakah rencana usaha layak atau tidak untuk dilaksanakan.

#### TAHAPAN STUDI KELAYAKAN USAHA DAN ASPEK-ASPEK KELAYAKAN USAHA

154. Studi kelayakan usaha bukanlah suatu yang sederhana tetapi merupakan suatu kegiatan yang harus dianggap sebagai proses karena terdiri dari beberapa tahapan. Studi kelayakan juga cukup kompleks karena didalamnya terdapat beberapa aspek kelayakan usaha yang harus dikaji untuk menentukan layak atau tidaknya suatu rencana usaha. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil studi kelayakan usaha yang baik, maka kegiatan studi kelayakan usaha haruslah dilakukan secara sistematis sesuai dengan tahapan-tahapannya serta memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi usaha tersebut.

#### WIRAUSAHA DALAM PRAKTEK KEHIDUPAN

155. Mencari pekerjaan dirasakan sulit di zaman ini. Jumlah angkatan kerja tidak sesuai dengan ketersediaan formasi pekerjaan. Angka pengangguran meningkat setiap tahun. Data tentang pengangguran terbuka dari tahun 1996 ke 2000 meningkat, yaitu sebesar 4,228,115 orang (4,9%) tahun 1996 menjadi 5,965,795 orang (6,1%) pada tahun 2000.

156. Usaha sektor non formal menjadi pilihan mereka yang tidak mendapatkan pekerjaan. Ironinya, kesempatan mendirikan usaha kecil tidak menarik bagi mereka yang memiliki latar belakang pendidikan perguruan tinggi.
157. Idealnya lulusan perguruan tinggi memiliki kemampuan melakukan analitis, yaitu merubah persoalan yang rumit menjadi sederhana. Kemampuan analitis dapat digunakan untuk mengungkapkan kemungkinan resiko dan peluang
158. Sayangnya para lulusan sekolah tersebut kebanyakan lebih menonjolkan aspek munculnya dampak negatif daripada peluang bisnis itu sendiri. Sehingga mereka tidak memiliki keberanian untuk memulai usaha.
159. Hal lain yang menyebabkan mereka tidak memulai menjadi wirausaha adalah aspek permodalan. Modal dianggap segala-galanya. Perhitungan investasi, operasional, dan tingkat pengembalian modal menjadi begitu rumit dan menakutkan. Sehingga mereka lebih memilih sebagai sosok pencari kerja daripada membuka usaha dan lapangan kerja. 160 Bila diperhatikan sebenarnya Modal usaha penting tetapi bukan dijadikan alasan untuk tidak memulai usaha. Modal merupakan sumberdaya kekayaan perusahaan. Pemodal berarti pemilik modal. Sedangkan Modal tidak selalu dalam wujud uang. Sehingga Pemodal adalah pemilik sumberdaya yang bukan selalu uang.
161. Jadi bagi seseorang yang tak memiliki uang banyak masih terbuka peluang untuk menjadi pemilik usaha “bussines owner”. Pernyataan banyak orang bahwa modal non uang adalah modal dengkul. Dengan bermodalkan dengkul kaki sendiri, seseorang dapat menahan beban dan berjalan serta beraktivitas usaha. Artinya tanpa diawali modal uang sebuah usaha dapat berdiri dan berjalan serta tumbuh dan berkembang membawa harapan pemiliknya.

162. Kalau seseorang tidak memiliki dengkul sendiri, gunakan dengkul orang lain. Orang lain tidak akan pernah marah sepanjang ada kompensasi yang menarik dan fleksibel. Membangun kemitraan permodalan merupakan kombinasi yang rasional dan menjadi kekuatan lebih besar daripada modal dengan dengkul sendiri.
163. Sekalipun demikian, keberanian mengambil resiko adalah syarat utama untuk menjadi pebisnis. Keberanian memulai usaha dengan modal dengkul menandakan kapasitas, kekuatan dan daya saing pebisnis itu sendiri. Semua orang memiliki potensi menjadi pebisnis modal dengkul. Jadi yang menjadi perbedaan menyolok satu orang untuk menjadi wirausahawan dengan yang lain adalah keberanian bertindak.
164. Sikap berani bertindak mampu mengeliminir hambatan terbesar merintis bisnis, yaitu permodalan. Hambatan ketidakterediaan modal hendaknya jangan dijadikan alasan untuk tidak memulai, tetapi sebaiknya memicu lahirnya kreatifitas dan gagasan yang gemilang.
165. Setiap gagasan atau ide yang lahir dari rahim seorang tak ber-uang memiliki daya tahan untuk bertahan dan berpotensi tumbuh berkembang. Beranikah anda menjadi wirausahawan dengan modal dengkul?
166. Pengertian kewirausahaan relatif berbeda-beda antar para ahli/sumber acuan dengan titik berat perhatian atau penekanan yang berbeda-beda, diantaranya adalah penciptaan organisasi baru (Gartner, 1988), menjalankan kombinasi (kegiatan) yang baru (Schumpeter, 1934), ekplorasi berbagai peluang (Kirzner, 1973), menghadapi ketidakpastian (Knight, 1921), dan mendapatkan secara bersama faktor-faktor produksi (Say, 1803).
167. Beberapa definisi tentang kewirausahaan tersebut diantaranya adalah sebagai berikut: Israel Kirzner (1979): Wirausahawan mengenali dan bertindak terhadap peluang pasar. Entrepreneurship Center at Miami

University of Ohio: Kewirausahaan sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan. Visi tersebut bisa berupa ide inovatif, peluang, cara yang lebih baik dalam menjalankan sesuatu.

168. Hasil akhir dari proses tersebut adalah penciptaan usaha baru yang dibentuk pada kondisi resiko atau ketidakpastian.
169. Salah satu kesimpulan yang bisa ditarik dari berbagai pengertian tersebut adalah bahwa kewirausahaan dipandang sebagai fungsi yang mencakup eksploitasi peluang-peluang yang muncul di pasar.
170. Seorang wirausahawan selalu diharuskan menghadapi resiko atau peluang yang muncul, serta sering dikaitkan dengan tindakan yang kreatif dan inovatif. Selain itu, seorang wirausahawan menjalankan peranan manajerial dalam kegiatannya, tetapi manajemen rutin pada operasi yang sedang berjalan tidak digolongkan sebagai kewirausahaan.
171. Dalam pengembangan kewirausahaan sangat diperlukan ketrampilan dan keuletan. Seseorang tidak akan berhasil merebut kesempatan bila hanya bermodal ketrampilan tanpa dilandasi keuletan dan sebaliknya orang yang hanya bermodal keuletan tanpa memiliki ketrampilan maka dalam mencari penghidupan juga akan menemui kesulitan.
171. Ketrampilan dapat diperoleh dari kuliah secara formal atau melalui pemagangan bahkan ada yang secara otodidak. Sedangkan keuletan harus terus diupayakan dan dipertahankan mengingat pada dasarnya manusia ingin hidup dengan seandainya tanpa ada yang mengatur dan mendapatkan.
172. Kalau kita sadari sebenarnya manusia yang terlahir di dunia sudah melalui proses seleksi dan kompetisi alamiah. Seleksi karena ketika sperma dari ayah yang jumlahnya jutaan setidaknya hanya satu atau dua yang sampai menembus sel telur milik ibu kita dan jelas yang dapat

menembusnya adalah yang berkualitas baik. Sedangkan kompetisi terjadi ketika pembuahan berlangsung dapat digambarkan semacam perlombaan yang diikuti oleh sekian ratus juta orang dan kitalah pemenangnya yang pertama kali masuk garis finish dan diberikan hadiah berupa kelahiran. Jadi masing-masing manusia sebenarnya sudah terlatih, teruji dan terpilih untuk hidup dan mendapat tugas sebagai kholifah di dunia. Konsekwensinya kita mendapat bekal berupa akal yang harus kita gunakan sebaik-baiknya untuk beribadah atau mengabdikan kepadaNya.

173. Tuhan memberikan kita waktu semua manusia sama duapuluh empat jam sehari kemudian sama diberikan akal. Tetapi seringkali kita menggunakan kesempatan berupa waktu yang longgar tersebut untuk hal-hal yang tidak bermanfaat dan tidak kita gunakan untuk mengkaji, menelaah atau belajar. Benar memang menjelang lahir Tuhan telah menentukan 3 hal yakni ketetapan mengenai usia, jodoh dan rejeki. Namun bukankah Tuhan tidak akan merubah nasib kita kalau kita tidak mau merubahnya. Jadi bagaimanapun antara usaha dan doa harus seimbang.
174. Permasalahannya adalah usaha apa yang dapat kita lakukan untuk mencari penghidupan ? Tentu diperlukan kemampuan didukung jiwa kewirausahaan. Kemampuan sebenarnya ada dalam diri setiap orang yang dibekali Tuhan ketika lahir tinggal bagaimana mendayagukannya. Jiwa kewirausahaan pada prinsipnya adalah keberanian untuk membuka usaha dengan mencermati peluang di pasar.
175. Itulah perlunya wirausaha yakni agar kesempatan yang diberikan Tuhan dapat dipergunakan sebaik baiknya untuk kebaikan diri kita keluarga dan lingkungan.

176. Untuk memulai wirausaha, kita perlu mendayagunakan potensi yang diberikan oleh Tuhan agar kita dapat menciptakan peluang yang menghasilkan uang. Bagaimana caranya? Yakni dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang ada diri kita.
177. Kekuatan pertama, yaitu Kekuatan Keyakinan atau The Power of Belief. Mengapa harus dimulai dengan Kekuatan Keyakinan? Keyakinan adalah fondasi untuk melakukan apa saja. Kita baru akan bertindak bila kita merasa yakin mampu melakukan sesuatu. Jika tidak yakin maka upaya yang kita lakukan akan dikerjakan dengan setengah hati. Dan kita tahu, apapun yang dilakukan dengan setengah hati, tanpa kesungguhan, maka hasilnya pasti tidak akan pernah maksimal. Seringkali upaya kita, jika diawali dengan perasaan tidak yakin, akan berakhir dengan kegagalan. Yakin pun ada syaratnya, tidak asal yakin. Yakin yang dimaksudkan di sini adalah yakin yang berlandaskan kebijaksanaan dan akal sehat. Tidak asal “yakin” dan “ngotot” dengan prinsip “pokoknya”
178. Yakin ini sebenarnya ada tiga macam. Pertama, yakin yang hanya bermain di level kognisi atau pikiran sadar. Kedua, yakin yang bermain pada level afeksi atau pikiran bawah sadar. Ada lagi yakin yang tipe ketiga yaitu yakin yang “ngaco” alias “ngawur”. Yakin tipe ini adalah yakin yang berlebihan atau overconfident tapi tidak logis.
179. Kekuatan kedua untuk mengembangkan potensi diri adalah dengan Kekuatan Semangat atau The Power of Enthusiasm. Yang menjadi komponen atau bagian dari Kekuatan Semangat adalah konsistensi, persistensi, kegigihan, atau whatever it takes. Kekuatan Semangat ini yang membuat seseorang akan terus mencoba walaupun telah gagal berkali-kali. Kekuatan Semangat ini yang mendasari peribahasa “Tidak ada yang namanya kegagalan. Yang ada hanyalah hasil yang tidak seperti yang kita inginkan”, “Winners never quit. Quitters never win”, “Tidak

penting berapa kali anda jatuh, yang penting adalah berapa kali anda bangkit setelah anda jatuh.” Kekuatan Semangat ini yang menjadi pendorong Thomas Edison untuk terus mencoba walaupun ia telah berkali-kali “belum berhasil” menemukan bahan yang sesuai untuk membuat bola lampu listrik. Kekuatan Semangat ini pula yang mendorong Harland Sanders untuk terus menawarkan resep ayam gorengnya yang istimewa Kentucky Fried Chicken, walaupun ia telah ditolak berkali-kali.

180. Kekuatan ketiga adalah Kekuatan Fokus atau The Power of Focus. Fokus berarti kita hanya melakukan hal-hal yang memang berhubungan dengan target yang ingin kita capai. Pikiran kita.
181. Saat Kekuatan Fokus bekerja kita akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam upaya mencapai keberhasilan. Kekuatan Fokus ini yang mendorong kita untuk menghasilkan master piece.
182. Kekuatan keempat adalah Kekuatan Kedamaian Pikiran atau The Power of Peace of Mind. Kekuatan keempat ini sangat penting diperhatikan karena ini merupakan barometer untuk menentukan apakah keyakinan kita terhadap sesuatu itu ekologis atau tidak. Saat kita yakin, semangat, dan fokus melakukan sesuatu maka kita perlu memeriksa apakah kita merasakan ketenangan baik di pikiran maupun di hati. Jika jawabannya “Tidak” maka kita perlu memeriksa ulang keyakinan kita.
183. Bila keyakinan kita logis, didasari dengan pikiran yang benar dan kebijaksanaan, maka saat kita bekerja keras dan giat untuk mencapai impian-impian kita, pikiran dan hati kita akan tetap merasa tenang, damai, dan bahagia. Ini adalah satu aspek penting yang jarang sekali diperhatikan oleh kebanyakan orang. Perasaan tenang, damai, dan bahagia merupakan indikasi bahwa apa yang kita lakukan benar-benar kita yakini akan berhasil. Kita hanya tinggal melakukan kerjanya saja

dan sukses sudah pasti akan kita dapatkan. Sukses hanyalah efek samping yang pasti akan terjadi.

184. Kekuatan kelima adalah Kekuatan Kebijakan atau The Power of Wisdom. Kekuatan ini sangat penting karena digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap apa yang telah kita lakukan pada empat langkah pertama. Dengan menggunakan kebijakan kita dapat melakukan evaluasi dengan baik, benar, akurat, dan tanpa melibatkan emosi. Jika hasil yang dicapai belum seperti yang kita inginkan maka dengan menggunakan kebijakan kita dapat mengetahui permasalahannya dan dapat meningkatkan diri kita. Apakah kita sudah benar-benar yakin secara benar atautkah kita sebenarnya tidak yakin tapi memaksa diri yakin karena kita takut?
185. Bila kita menggunakan lima kekuatan yang telah dijelaskan di depan maka dengan bekal yakin, semangat, fokus, damai, dan bijaksana niscaya kita akan dapat mengembangkan potensi diri secara optimal.
186. dalam kondisi yang terdesak dan tidak diberikan pilihan untuk "tidak bisa", manusia akan mencari jalan untuk berfikir "Bagaimana Harus Bisa". Tetapi kenapa sukses, kaya, membahagiakan orang tua atau keluarga, seolah bukan suatu kebutuhan yang mendesak?
187. Sesungguhnya manusia telah diciptakan dengan potensi luar biasa, diluar apa yang kita pikirkan. Hanya saja potensi tersebut seringkali hanya akan keluar pada kondisi terdesak, seperti seorang nenek bisa melompat dari gedung setinggi 5 meter, saat kebakaran.
188. Coba amati biografi orang-orang sukses, banyak dari mereka yang 'kepepet' sebelumnya. Seperti per atau pegas, saat kita tekan, maka akan menimbulkan gaya yang lebih besar. Lalu, apa yang harus kita lakukan?
189. Cara Pertama untuk mengeluarkan 'potensi kepepet' kita, adalah dengan cara memvisualisasikan (membayangkan) seolah-olah kita dalam kondisi

kepepet, maka kita akan memfungsikan organ tubuh dan hormon-hormon kita, bekerja secara maksimal. Misalnya, bayangkan jika hari ini anda di PHK, apa yang akan anda lakukan?

190. Cara kedua, menciptakan kondisi kepepet secara Nyata. Misalnya dengan berhutang untuk modal usaha, secara otomatis akan membuat kita termotivasi untuk mengembalikan hutang. Atau, bisa juga kita terima orderan langsung, meskipun usaha belum mulai. Ada juga yang memberanikan diri membayar DP (uang muka) sewa ruko/ kios, setelah itu terpaksa berfikir bagaimana melunasinya. Jika anda masih single dan tidak punya tanggungan keluarga, mungkin anda mau langsung mencoba keluar kerja atau mengundurkan diri dari perusahaan yang selama ini Anda bekerja kemudian mulai menjadi wirausahawan.
191. Semua itu pilihan anda ,tapi jangan salahkan siapa-siapa untuk resikonya. Tergantung dari karakter masing-masing orang. Ternyata ada juga yang menempuh jalan itu ,rasanya cukup konyol, tapi berhasil. Kuncinya: Tetap jaga KREDIBILITAS Anda.
192. Dalam melakukan usaha atau berwirausaha maka harus ada keseimbangan agar rejeki yang diperolehnya dapat selalu bermanfaat atau berkah. Keseimbangan tersebut adalah meliputi keseimbangan antara usaha dan doa. Kita pernah mendengar rumus ‘3 ong’ yang harus dihindari juga’ 3 er’ yang harus dipenuhi. ‘Tiga Ong’ artinya kita tidak boleh kosong, bohong dan sombong tapi kita harus selalu ‘tiga er’ yakni pintar dan bener.
193. Prinsipnya adalah jangan hanya terpaku pada jumlahnya yang kita peroleh . Maka jangan pesimis ketika pendapatan kita masih pas-pasan, syukurilah sambil terus berusaha dan berdoa. Sebab belum tentu yang sedikit tidak berarti, malah sebaliknya bisa saja dapat sekaligus banyak namun kemudian tertimpa masalah. Orang jawa bilang ketika berusaha

kita “golek jeneng ojo ngoyak jenang” cari nama untuk sebuah kepercayaan jangan mengejar pendapatan yang sebanyak banyaknya tanpa memperhatikan kaidah yang bisa jadi membuat jerat kesesatan. Kesimpulannya adalah yang penting bukan jumlah tapi berkah syukur jumlahnya banyak dan membawa berkah.

194. Seorang motivator handal bernama Ainy Fauziyah memberikan nasihat bahwa untuk dapat meraih kesuksesan diperlukan kejujuran, komitmen, konsistensi, kegigihan, keyakinan, keikhlasan, fokus serta tindak nyata. Kejujuran diperlukan karena dalam pengembangan usaha perlu adanya kepercayaan dari pelanggan. Dengan adanya ketidakjujuran maka akan membunuh usaha kita sendiri secara perlahan lahan. Komitmen juga diperlukan agar dalam mencapai tujuan tidak mudah tergoda oleh bujuk rayu pihak lain yang akan membelokkan tujuan awal. Sedangkan konsistensi diperlukan karena bagaimanapun seorang wirausahawan harus dengan terus menerus melakukan upaya untuk peningkatan dan kelangsungan usahanya agar tidak berhenti di tengah jalan. Selanjutnya kegigihan merupakan syarat mutlak usahawan bila ingin berkembang. Kita sadari banyak rintangan yang ada di depan yang harus dihadapi dan diatasi. Untuk mengatasi segala masalah tersebut rumusnya adalah lima huruf yakni gigih.
195. Hal lain yang harus selalu dipegang adalah keyakinan akan keberhasilan. Artinya kita harus optimis akan usaha yang dilakukan akan berhasil maka nikmatilah segala jerih payah untuk menuju puncak kejayaan. Syarat lain yang diperlukan adalah keikhlasan artinya apapun yang kita terima setelah kita berjuang keras, harus kita sadari itulah rejeki kita.
196. Harian Repubika hari jumat 21 Januari 2011 menulis bahwa Don L Gevirtz, wirausahawan sukses dari Amerika berpendapat bahwa sosok wirausahawan adalah orang yang bisa melihat peluang yang tidak dilihat

orang lain, tak pernah merasa puas ,bisa mengeksploitasi sekecil apapun perubahan yang ada ,sabar seperti kucing menunggu tikus, berpikir optimis seperti akrobat meniti tambang dan bila perlu cerdik seperti pesulap dalam melepaskan diri dari peti.